

# A perspectiva da demanda e a vantagem de ter custo reduzido

18 DEZ 1986

por Astor Eugênio  
Hexsel (\*)

A participação em painel sobre as perspectivas da demanda do recente II Encontro Nacional de Marketing (Gramado/outubro) induziu-me a uma série de reflexões sobre prioridades estratégicas para um futuro de médio prazo. Naquela ocasião os participantes concluíram que a alta taxa de crescimento que se estava registrando seria contida, não se sabendo, porém, "quando" nem em que "intensidade". Perspectivas de uma balança comercial com baixos superávits, devido ao problema da dívida externa e pressões inflacionárias, seriam as razões centrais dessa expectativa. Para um prazo mais longo, as incertezas quanto às taxas de crescimento eram ainda maiores.

Como ser eficiente, como construir vantagens competitivas de custo em um cenário em que não há previsão de estabilidade de crescimento a taxas razoáveis por um período longo de tempo, mas tão somente possíveis movimentos de expansão e contração de demanda em períodos curtos, deve ser uma das preocupações centrais dos administradores. As empresas poderão posicionar-se melhor diante do cenário de demanda desenhado a partir da constatação de que custos se reduzem, de forma conjunta ou separadamente, em função: 1) da habilidade em se ajustar às oscilações de demanda; 2) de estratégias que busquem volumes altos de produção e venda; e 3) de políticas administrativas que objetivem reduções de custo.



A primeira das possibilidades de operar a custos baixos centra-se nas aptidões empresariais de prever as flutuações de demanda e realizar, nos momentos adequados, os ajustes de contração e expansão de produção, sem alterar, porém, significativamente a capacidade instalada. O bom entendimento deste mecanismo permite ação em dois sentidos: primeiro, compra e/ou

venda de ativos em ótimas condições; segundo, rápida adequação da estrutura de custos, particularmente da mão-de-obra. Este tipo de ação pressupõe pouca aplicação ou redução da capacidade física instalada. Exemplos de sucesso neste tipo de proposta podem ser encontrados naquelas empresas que ajustaram de forma oportuna o seu nível de operação ao movimento recessivo iniciado em 1981, e ao da retomada, no segundo semestre de 1984. As empresas que naquela ocasião demoraram em perceber o movimento que a demanda seguiria e, ainda mais, não realizaram em tempo os ajustes necessários passaram a competir com desvantagem em custo.

A segunda forma de viabilizar reduções de custo dá-se através de estratégias que busquem ampliar

significativamente os volumes de venda e produção, oportunizados por um grande incremento na capacidade física instalada. Os instrumentos básicos para avaliar este tipo de proposta são a participação relativa de mercado e a chamada "curva de experiência". Estudos desta curva indicam que, sempre que se dobrar a produção acumulada, ocorrem reduções de custo entre 10 e 30%. Como o ofertante que tiver a mais alta participação relativa de mercado na maioria das vezes também é o que mais produziu cumulativamente os seus custos serão os menores, devido ao chamado "efeito experiência". Esta alternativa envolve uma forte crença em um cenário econômico de crescimento e de estabilidade por um longo prazo, em virtude dos altos investimentos em marke-

ting, pesquisa e desenvolvimento e ativo fixo necessários para se chegar a uma liderança em participação de mercado.

A terceira forma de se criarem vantagens competitivas em custo diz respeito a decisões administrativas que impliquem redução de custos, independentemente dos volumes produzidos. Investimentos em tecnologia, extensão da linha de produtos, investimentos em equipamentos mais eficientes, qualidade e dimensão da área administrativa, número e tipo de clientela a ser atingida são exemplos de algumas decisões que influenciarão o nível geral dos custos de operação. Muitos administradores tendem a concentrar suas preocupações de reduzir custo somente nesta terceira possibilidade, ignorando as duas primeiras, que associam custos e

volumes. Adicionalmente deve ser ponderado que decisões do tipo mencionado acima alteram, na maioria das vezes, a qualificação dos produtos e serviços, devendo, portanto, ser avaliadas dentro do contexto maior que define o nível da qualidade da oferta que se pretende colocar no mercado. Evidentemente que propostas de redução de custos que não alteram a qualificação da oferta devem ser seguidas sem hesitação. Se aceitarmos como válida a premissa de que a única certeza que se pode ter em relação às perspectivas da demanda são os movimentos de expansão e contração, e há pouca confiança quanto às possibilidades de taxas de crescimento significativas por um longo tempo, vemos que no presente momento a primeira e terceira alternativas são as mais importantes, se

quisermos construir vantagens competitivas baseadas em baixos custos operacionais. Para se ter sucesso quanto à primeira, é essencial monitorar os elementos determinantes da demanda, como as políticas monetária e fiscal. Para a terceira, recursos disponíveis para investir em programas de redução de custos e talento gerencial são os determinantes básicos. E de lamentar que o cenário econômico, pela sua instabilidade, não estimule a segunda alternativa, devido aos benefícios macroeconômicos decorrentes do aumento do nível de investimentos e do emprego que ocorrem por sua implementação.

(\*) Professor de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e consultor de empresas em Porto Alegre.