

KUPFER, D. A Armadilha do Baixo Custo. *Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 09/06/2014.
Disponível em: <https://valor.globo.com/opinia0/coluna/a-armadilha-do-baixo-custo.ghtml>

A Armadilha do Baixo Custo

09/06/2014

Ao longo dos últimos vinte anos desenvolvemos no Grupo de Indústria e Competitividade do Instituto de Economia da UFRJ uma visão da economia industrial que se apoia na existência e convivência de diferentes padrões de concorrência como determinantes estruturais da estratégia e do desempenho das empresas. Um padrão de concorrência é um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes em um dado espaço de competição (um mercado/indústria ou uma região/nação). O universo dessas formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, esforço de venda, diferenciação de produto e inovação. Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de investimento, inovação, marketing, produção, dentre outras, voltadas para capacitá-las a concorrer nos atributos compatíveis com o padrão de concorrência.

Na análise da competitividade industrial, o padrão de concorrência é uma noção central pois determina a natureza das capacitações requeridas para a eficiência e produtividade do sistema empresarial. Obviamente, diversas dessas competências são privadas, quer dizer, relacionam-se às vantagens competitivas detidas por cada empresa. Muitas outras, porém, são coletivas, as chamadas externalidades, não podendo ser construídas como resultado exclusivamente de esforços individuais isolados.

O padrão de concorrência baseado em custos valoriza a padronização, a conformidade técnica dos produtos, a atualização tecnológica dos processos produtivos e as economias técnicas de escala, dentre os fatores empresariais, e a logística eficiente, a energia farta e barata, o acesso favorável a matérias primas e outros insumos, o baixo custo do trabalho e do capital e a reduzida carga tributária, dentre outras externalidades.

Estratégia é semelhante à do time que, para evitar a derrota, vai recuando, recuando e acaba tomando o gol.

O padrão diferenciação de produtos agrega requisitos mais sofisticados de marketing, como assistência técnica e serviços pós-venda, maior capacitação tecnológica em projeto de produtos, capacidade de coordenação da cadeia de suprimentos, dentre outros.

O padrão inovação, por fim, requer ainda um sistema de ciência e tecnologia azeitado, com marcos regulatórios adequados, fomento financeiro capaz de mitigar os elevados riscos e incertezas das atividades inovativas, crédito acessível para os usuários além do manejo do poder de compra do Estado e de outros mecanismos de incentivo aos investimentos.

A noção de padrões de concorrência pode ser usada como ferramenta analítica para diversos objetivos. Em seção transversal, permite comparar os distintos setores da indústria, tipificando semelhanças e diferenças em termos de capacitações, recursos alocados à produção e estratégias competitivas. Já em série temporal, torna possível caracterizar e discutir as

trajetórias de evolução de diferentes sistemas industriais ao longo dos anos.

Nesse segundo plano analítico, há evidências sugestivas de que o desenvolvimento econômico sempre corresponde a uma trajetória de gradativo abandono do padrão custos em favor de outras formas de concorrência mais exigentes em termos de capacitações das empresas, da organização industrial e do próprio ambiente econômico. O exemplo mais acabado dessa evolução é dado pela Coreia do Sul que, a partir dos anos 1980, cumpriu a passagem, inicialmente, para o padrão de diferenciação de produtos e, posteriormente, para o padrão inovação, mimetizando os passos percorridos pelo Japão décadas antes. Na atualidade, é a China que fornece todas as provas de que está perseguindo esse objetivo com grande firmeza e rapidez.

Infelizmente o Brasil ficou aprisionado na armadilha do baixo custo. Uma gestão macroeconômica hostil no início da década de 1990, que mais tarde se transmutou no tripé juros altos, câmbio valorizado e política fiscal restritiva, que ainda hoje dá a tônica da estratégia de estabilização dos preços, jogou a indústria em um círculo vicioso de cortes de custos, simplificação de produtos e processos, outsourcing de insumos partes e componentes e assim sucessivamente.

Esse processo, à época chamado de reestruturação defensiva, voltou após a crise financeira global de 2008 com igual ou maior intensidade do que há vinte anos. É que hoje o sarrafo da competitividade internacional no padrão custos está ainda mais alto que no passado em vista do super-eficiente arranjo macroeconômico-produtivo-comercial que se constituiu no sudeste asiático.

O problema é que no Brasil da atualidade há uma assimetria perversa que está fraturando a estrutura produtiva da indústria. De um lado, os produtores de bens não encontram alternativa para acomodar as pressões advindas da alta dos preços dos diversos recursos alocados à produção (insumos, infraestruturas, trabalho e capital). De outro, os produtores de serviços fazem o inverso: repassam para os preços a maior parte das pressões de custo que enfrentam. Com isso, geram-se pressões adicionais de custos para o setor industrial que se vê obrigado a novas rodadas de enxugamento, reforçando a assimetria inicial.

Nesses dias que antecedem a Copa do Mundo, a analogia futebolística é irresistível: a busca incessante do corte de custos é um comportamento semelhante ao de um time que, para evitar a derrota, vai recuando, recuando e acaba tomando o gol indesejado. E o futebol nos ensina que escapar dessa armadilha não está ao alcance tão somente de mudanças na atitude de alguns ou mesmo todos os jogadores individualmente. É necessária uma reformulação estratégica coletiva que redefina radicalmente as condições em que o jogo está se desenrolando.