


A black and white line art illustration of a group of business professionals in a meeting. The drawing uses simple, expressive lines to depict several individuals in suits, some standing and some seated, engaged in conversation. The style is minimalist and modern. The text 'OS RISCOS PARA UM' is overlaid in the center in a bold, green, sans-serif font.


OS RISCOS PARA UM



A predominância das *commodities* na economia brasileira cria um risco considerável de frear os esforços de desenvolvimento de conhecimento, alinhado com a ausência de prioridades para inovações mais radicais de produtos ou serviços nas empresas.

PAÍS DE *COMMODITIES*

POR **GEORGES BLANC**



A abundância de recursos naturais, a prioridade para o consumo básico e a importância das compras públicas (em que, para vencer as licitações, é preciso ter o preço mais baixo), têm direcionado as estratégias empresariais dominantes no Brasil para o tipo *commodity*, com as características: preço e custo os mais baixos possíveis; procura de volumes altos e de saturação das capacidades instaladas; acesso a *sourcing* barato (tanto em produtos primários quanto em mão-de-obra); e prioridade para a excelência operacional e para as inovações de processo que procuram otimizar a relação qualidade/custo, rejeitando as inovações de produtos e serviços e as estratégias de diferenciação com agregação de valor.

Esse posicionamento invejável do país de liderança em *commodities*, que precisa ser sustentado, gera certas conseqüências negativas que podem ser combatidas, especialmente graças à evolução, tanto das estratégias das empresas quanto das priorida-

des do governo, transformando um risco sério para o País – de não dominar suficientemente os conhecimentos, ante as outras potências mundiais –, numa real oportunidade para o futuro.

Além dos setores de *commodity stricto sensu*, como minérios, metais e produções agrícolas, ao Brasil tem grandes empresas de construção civil de porte internacional, como Odebrecht, Camargo Corrêa ou Andrade Gutierrez, e setores de serviços bastante desenvolvidos, como o telefônico, o de transportes e o bancário, cuja produção essencial consiste em serviços comoditizados – nos quais custo e preço são os parâmetros-chave da estratégia. A solidez desses setores econômicos e dessas empresas é fundamental para o País. As empresas brasileiras, grandes e pequenas, fizeram progressos fantásticos, nesses últimos 20 anos, investindo em excelência operacional e inovação de processo, como mostra a pesquisa no quadro a seguir, que apresenta os métodos de gestão adotados por elas.

ADOÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO BRASIL

| FERRAMENTAS | % DAS EMPRESAS QUE ADOTARAM | % DAS EMPRESAS QUE ATRIBUÍRAM ALTA ÊNFASE | | |
|--|-----------------------------|---|-----------|-----------|
| | | ANTES DE 1997 | 1998-2000 | 2001-2003 |
| Programas de qualidade | 94,2 | 60,3 | 52,6 | 71,2 |
| Terceirizações | 92,6 | 50,0 | 28,1 | 25,5 |
| Redesenho de processos | 92,8 | 39,6 | 52,8 | 69,6 |
| Eliminação de níveis hierárquicos | 89,9 | 46,2 | 52,8 | 34,6 |
| Enxugamento do quadro de funcionários | 89,4 | 70,0 | 37,7 | 10,4 |
| Certificações (tipo ISO e outras) | 87,0 | 68,0 | 52,0 | 53,8 |
| <i>Benchmarking</i> | 85,1 | 30,4 | 46,2 | 63,0 |
| Reorganização da cadeia de suprimentos | 80,0 | 19,4 | 43,9 | 70,2 |

FONTE: PESQUISA FDC 2004

No nível macroeconômico, está óbvio, por exemplo através da leitura do balanço comercial do País, que o desenvolvimento econômico do Brasil se baseia no diferencial competitivo, em nível mundial, trazido pelas grandes *commodities* ou quase-*commodities*. Lembramos que esses bens têm habitualmente, nas estatísticas, uma definição muito rigorosa, referindo-se aos produtos caracterizados com normas precisas e cotados em bolsas de mercadorias. Mas o que nos interessa aqui são todos os produtos e serviços cuja estratégia se enquadra nas características definidas no parágrafo anterior (produto-padrão com custo e preço baixos), e por isso usamos as palavras *commodity* ou quase-*commodity*.

Igualmente, utilizaremos a expressão descomoditização nesse sentido estratégico mais amplo, da passagem de um bem primário, ou para um produto/serviço diferenciado visando a segmentos específicos de clientes, ou para uma solução única destinada a um cliente-chave, para a sustentação do crescimento da empresa.

OS RISCOS DA PRIORIDADE PARA *COMMODITIES*

As estratégias do tipo *commodity* correm sempre o

risco, no médio prazo, de levar a uma guerra de preços, não só entre concorrentes já instalados, mas com grandes empresas globalizadas que entram com vantagens de tamanho e de tecnologia de produção de massa avançada. As multinacionais, particularmente, chegam com dinheiro para investir, como lembra Richard D'Aveni nos seus trabalhos sobre a hipercompetição. Em outras palavras, com alta capacidade de investimento, permitindo desbancar facilmente qualquer líder local.

Num primeiro tempo, a guerra de preços pode levar cada concorrente a empurrar os limites da excelência operacional, desenvolvendo inovações de processo para otimizar a relação performance/custo do produto, o que beneficia o cliente e pode manter, durante um tempo, rentabilidade razoável para as empresas. Mas essas inovações de processos são hoje, em geral, de fácil imitação e adoção por todos os concorrentes, levando rapidamente a um empate entre eles. Portanto, no final, a guerra de preços acaba em destruição de valor para todos os concorrentes (consideramos aqui que a outra saída, o cartel de preços, é hoje proibida por lei), e quem sobrevive é a empresa que pertence a um grupo capitalizado, geralmente

com multiatividade e multinacional, o que facilita o subsídio cruzado.

Mas o maior risco se situa no País como um todo: a predominância, no Brasil, de produtos primários ou semimanufaturados, tanto pelo peso econômico quanto pela cultura que eles sustentam, cria um risco considerável de frear os esforços de desenvolvimento de conhecimento, alinhado com a ausência, nas empresas, de prioridades para inovações mais radicais de produtos ou serviços.

Considerando que os próprios processos tendem, mais e mais, a comoditizar-se, conforme T. Davenport mostra em seu artigo "*The coming commoditization of processes*" (Harvard Business Review, junho/2005), as aplicações das pesquisas com maior conteúdo em novos conhecimentos são voltadas hoje, nas empresas mundiais, principalmente para inovações em produtos, serviços ou soluções, com uma taxa de renovação acelerada, reforçando a hipercompetitividade do contexto econômico.

Entre os grandes países avançados ou emergentes, o Brasil ficou entre os piores em volume acumulado de investimentos em educação, nos últimos 40 anos, e que, em comparação com outros grandes países, tem poucas regras, leis ou estruturas especializadas facilitando o desenvolvimento das aplicações das inovações nas empresas (incubadoras, capital de risco) e poucos incentivos financeiros para pesquisa e desenvolvimento. Podemos então concluir que os conhecimentos encontraram no passado, e encontram ainda hoje, pouco incentivo da parte dos governos sucessivos ou das instituições especializadas. Em consequência, precisaria, da parte das empresas, de uma demanda diferenciada, estimulando a geração de conhecimento através de uma forte demanda por inovações.

Mas o capital, tanto brasileiro quanto internacional, prefere investir em produtos primários, cujo rendimento imediato e nível de segurança a prazo são superiores a qualquer investimento em inovações. Como esperar, por exemplo, uma forte mobilização para pesquisa aplicada e inovações industriais da



parte da CVRD, da Arcelor do Brasil ou das grandes produtoras locais de soja ou de frango, no momento atual, quando elas precisam colocar todas as suas fichas no crescimento da produção de bens primários, para responder à violenta demanda chinesa ou, mesmo, simplesmente, para responder às importações requeridas pelas altas taxas repetidas de crescimento anual do PIB dos Estados Unidos? O aproveitamento da conjuntura econômica presente leva, naturalmente, a consolidar e, se possível, a aumentar a fatia de mercado da empresa no produto principal (= a *commodity*), elevar os preços (20% de aumento para o minério de ferro neste ano) e não dispersar seus esforços em tentativas arriscadas de inovação e diferenciação!

É interessante ressaltar o contraste com a Índia: enquanto o governo indiano realizou investimentos pesados nesses últimos 20 anos, com ajuda do capital privado, na educação secundária científica em geral, em novos institutos avançados de tecnologia e em pesquisa (por exemplo, na área de tecnologia da informação), as empresas locais e as subsidiárias locais das multinacionais investem agora pesadamente num novo negócio, o desenvolvimento de *softwares*. Ao contrário do governo brasileiro, o indiano abriu totalmente as fronteiras do país, a partir dos anos 1987/88, para as importações de *hardware*, e focou na capacitação de técnicos e engenheiros para o desenvolvimento de *softwares* e de serviços de informática. As empresas locais lançaram, entre 1995 e 1998, uma oferta inicial de serviços de processamento de dados para clientes multinacionais, visando essencialmente as empresas de transporte aéreo e bancos, tanto do Reino Unido quanto dos Estados Unidos, aproveitando-se do fato de que o inglês é falado fluentemente na Índia por todos os engenheiros e técnicos.

Esse movimento foi seguido depois (desde o ano de 2000) pela oferta de serviços integrados de manutenção de equipamentos de informática, primeiro para os mesmos clientes, sendo progressivamente estendido para todos os setores industriais e de serviço, e para todos os países, sem restrição de

idioma. Hoje, essas empresas estão propondo a seus clientes não apenas o negócio de *Business Processes Outsourcing* em geral, mas diversas inovações de *software*, de serviços sofisticados de marketing (não só o CRM, mas todos os tipos de serviço mercadológico), de análise financeira, e muitas outras atividades de alto valor agregado baseadas em inovações de serviços, indo assim bem além do simples processamento de dados que caracterizava o início de suas atividades, dez anos atrás.

Essencialmente, assim se desenvolveram, nos últimos cinco a sete anos, empresas indianas como a Infosys, a Wipro, a Tata Services e várias outras. O Banco Itaú assinou no Brasil, em 2005, um contrato de terceirização com a Tata Services. Será esse contrato o primeiro do gênero numa longa fila? Grandes multinacionais de serviço, tipo EDS, IBM, Microsoft e outras, instalaram-se junto às indianas nas novíssimas “cidades eletrônicas” localizadas perto de Bangalore, Hyderabad, Chennai e em outros pólos geográficos de excelência em serviços de alto valor agregado.

Mas as empresas indianas desenvolvem hoje, também, inovações em outros setores, como o farmacêutico, por exemplo, valendo-se da experiência já adquirida na fabricação em massa de genéricos, e agora entram mais nas cadeias de valor das multinacionais da farmácia, propondo prestações de serviços em diferentes níveis dos processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos novos. Empresas como Ranbaxy, Cipla ou Dr. Reddy's, cinco ou seis anos atrás, desenvolviam exclusivamente genéricos e similares, gastando menos de 2% das vendas em pesquisa e desenvolvimento. Hoje, elas já ofereceram ou estão prontas para oferecer produtos altamente inovadores para malária, Aids ou diabetes; e já gastam de 9% a 12% das suas vendas em pesquisa e desenvolvimento.

A própria China, após uma primeira fase de desenvolvimento baseado quase exclusivamente em produção a custo baixo, está entrando agora numa fase intensiva de desenvolvimento de conhecimentos,



apoiando-se em transferências de tecnologias oriundas de vários países, inclusive Brasil (estimulando, dessa forma, a inovação nas empresas fornecedoras que devem se manter mais avançadas), como no caso dos acordos firmados em 2005 com a Embraer e a CVRD. Em várias áreas, a China já está tentando imitar a Índia, inclusive nos campos do desenvolvimento de *softwares* e de medicamentos, construindo suas próprias cidades ou zonas “especiais” dedicadas a essas novas atividades.

A comparação entre os quatro grandes países emergentes (os membros do chamado BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China) mostra a fraqueza relativa do Brasil em matéria de investimentos: no índice Investimentos/PNB (isso inclui, obviamente, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento), o País é número 68 no *ranking* do *World Economic Forum*, como contrapartida inexorável de um nível de poupança extremamente baixo (que caracteriza os países de América Latina, em comparação com os europeus e asiáticos em geral). Isso coloca o País em posição desfavorável ante os outros grandes produtores tradicionais de bens primários, no que diz respeito à capacidade de investimentos em conhecimentos e, conseqüentemente, à capacidade, em médio prazo, de ganho competitivo e diferenciador dos seus produtos de base.

Outra comparação interessante pode ser feita com a Austrália, cujo PIB concorre com o do Brasil e o da Índia para ocupar o 13º lugar mundial, embora seja um país de população bem menor (perto de 20 milhões) e, conseqüentemente, com uma renda *per capita* bem

mais alta (US\$ 24 mil, em 2004). O valor absoluto da produção e das exportações de produtos não manufaturados cresceu na Austrália progressivamente, nesses últimos 25 anos, na forma de minérios e de produtos da agricultura; mas o país sempre teve uma política de descomoditização relativa, com forte pressão para produzir e exportar mais produtos manufaturados sofisticados e mais serviços avançados, que acabaram aumentando em proporção bem superior ao das *commodities* e se mantendo acima de 60%, durante os últimos 10 anos, mesmo com uma pressão crescente da demanda mundial para minérios e produtos da agricultura. Observa-se também, em paralelo, nas exportações brasileiras, uma descomoditização do Brasil nos anos 80 e 90; mas o fenômeno parece parar em 1995 e, com a demanda mundial de *commodities* crescendo, há, desde 2000, um fenômeno claro de recomoditização das exportações, ao qual devemos agregar internamente a vontade do atual governo de priorizar os produtos de consumo de base para a população de baixa renda, induzindo nas empresas a preeminência das estratégias de *commodities*.

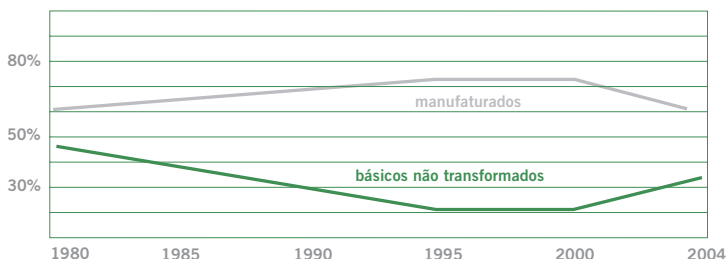
ALGUMAS PISTAS DE MUDANÇAS NA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS

Diante do risco, tanto para as empresas quanto para o País, de não avançar no desenvolvimento de conhecimentos, e aproveitando hoje uma situação econômica relativamente favorável para arriscar mais no longo prazo, as empresas poderiam e deveriam investir já, no Brasil, em inovações. Não somente em inovações de processos para melhorar os custos e as performances

A EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS:

DESCOMODITIZAÇÃO ATÉ 1995 E
RECOMODITIZAÇÃO DESDE 2000

% DO TOTAL DAS
EXPORTAÇÕES



FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE DADOS DO IBGE

ligadas ao produto existente, mas, especificamente, em inovações de produtos, de serviços e de soluções para agregar mais valor a toda a cadeia produtiva. Vamos identificar algumas condições facilitadoras dessa evolução, partindo dos princípios fundamentais de construção e implementação das estratégias empresariais, apoiando-nos na análise de alguns casos brasileiros reais, tanto de sucesso quanto de insucesso.

Antes de tudo, devemos lembrar certas regras estratégicas essenciais a ser aproveitadas nesse processo. Todo movimento de inovação terá maiores chances de sucesso se ele se apóia no domínio e na experiência que a empresa tem das etapas da cadeia de produção e venda de seus produtos; em outras palavras, de suas competências essenciais. O desafio para as equipes internas é passar de um aprendizado de primeiro tipo – ou seja, fazendo melhor a mesma coisa, melhorando o funcionamento do sistema existente –, típico das empresas de bens primários, para uma aprendizagem de segundo tipo, que exija uma reflexão fora da caixa para dar um verdadeiro “salto paradigmático” e propor um novo sistema ou um novo modelo de negócio ao lado da *commodity*.

Hoje, a indústria da telefonia, por exemplo, tem múltiplas oportunidades de inovação que podem facilitar a saída do jogo do tipo *commodity* da telefonia de base. Assim, a banda larga (ADSL) permite

passar do serviço de pura transmissão de voz (que hoje é, por essência, simples *commodity*, e recebe forte pressão sobre os preços no Brasil para ampliar a base de consumo), para vários produtos de alto valor agregado, como vídeo, TV digital, jogos, músicas sob demanda, fotografias (revelação e transmissão), segurança, telecomando de aparelhos domésticos, etc.

Mas as empresas de telefonia tradicionais encontram sempre uma grande dificuldade para desenhar e implementar essas novas atividades: todas as características, tanto tecnológicas quanto organizacionais, desses novos negócios são diferentes da telefonia, e estão em boa parte fora dos conhecimentos que essas empresas dominam. Em consequência, as empresas de telefonia precisam aliar-se com empresas de conteúdo de televisão, vídeo, música, jogos, informações, etc., de tecnologias complementares, como fotografia e aparelhos diversos, e também de serviços especializados, como segurança ou manutenção.

A inovação, inclusive interna, das empresas de telefonia, surgirá da colaboração com parceiros de outras indústrias, o que levanta as duas questões próprias a qualquer mudança de porte estratégico:

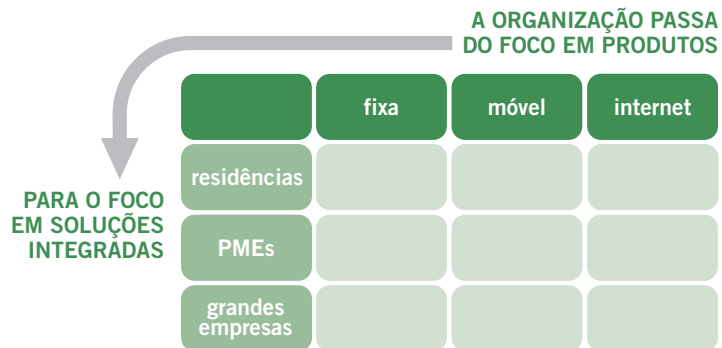
- Qual organização pode estimular e sustentar melhor o processo de inovação? Como construir uma estrutura em rede?
- Qual evolução da cultura é necessária para facilitar o processo e garantir seu êxito? Como sustentar a energia na rede?

Antes de tudo, é preciso ter uma visão forte e clara, para definir e sustentar as prioridades de inovação entre as numerosas oportunidades abertas: em quais áreas investir primeiro? Quais programas e projetos de pesquisa e desenvolvimento implantar dentro da empresa ou em aliança com um parceiro? Quais competências desenvolver para o futuro? Em breve, como construir nosso ecossistema para enfrentar o futuro?

No exemplo das empresas de telefonia, a sustentação dessas inovações exige, antes de tudo, profunda mudança organizacional que, em muitas delas, está hoje em processo de implantação.

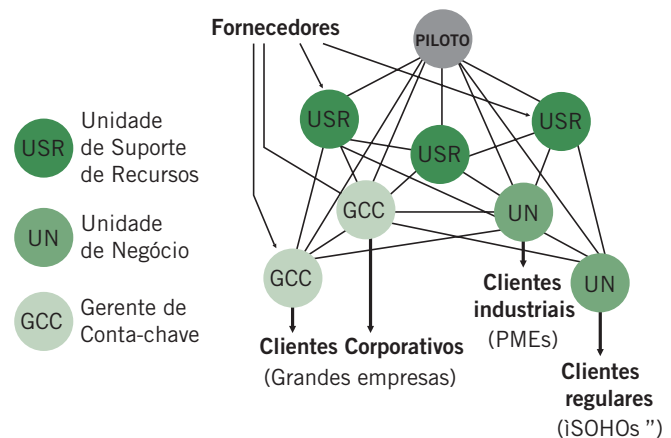
EMPRESA DE TELEFONIA (1)

ESTRUTURA GERAL



EMPRESA DE TELEFONIA (2)

ÁREA DOS CLIENTES CORPORATIVOS



EMPRESA DE TELEFONIA (3)

Exemplo de segmentação estratégica e reorganização da área de clientes corporativos dentro da empresa (o mesmo modelo é adotado também em bancos, empresas de informática e outras):

Clientes preferenciais | grandes empresas acompanhadas individualmente por gerentes de contas-chave.
Objetivo: entender a estratégia e a organização do cliente, e criar valor com ele para os clientes dele.

Clientes médios | empresas médias acompanhadas por gerentes Industriais.
Objetivo: conceber e implantar um pacote de serviços adaptados à lógica da demanda de cada setor econômico.

Clientes regulares | "SOHOs" (*Small office and Home offices*), com processamento estandardizado de massa, customizado por grandes categorias de clientes, como advogados, lojistas, etc.
Objetivo: maximizar a eficiência e aproveitar economias de escala.

OS MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS NECESSÁRIOS

O desenvolvimento dos conhecimentos nas empresas precisa apoiar-se em movimentos estratégicos bem definidos, como no caso citado de telefonia. Duas oportunidades de movimento estratégico podem ser identificadas:

- Ou a inovação visa à diferenciação, focando na seleção de certos atributos (melhoria ou custo reduzido) dos produtos e dos serviços (serviços associados ao produto ou serviços específicos);
- Ou ela visa à construção de uma solução própria ao cliente.

Nas estratégias de **diferenciação**, o processo de descomoditização pode ser conduzido da maneira seguinte:

1. Decomposição do bem em diferentes atributos de valor suscetíveis de ser valorizados de maneira diferente por categorias de clientes diferentes, e identificação de mudanças possíveis e difíceis de imitar, tirando certos atributos de valor e/ou adicionando outros.

2. Segmentação dos clientes entre os que valorizam menos certos atributos e estão prontos a pagar menos para receber menos, e os que valorizam certos novos atributos “extras” que o produto hoje não tem, e estão prontos a pagar um prêmio correspondente.

3. Construção de um (ou mais) novo segmento estratégico, na medida em que o volume potencial da demanda permite a rentabilidade do negócio resultante, desenvolvendo:

a) uma oferta-prêmio – por exemplo, uma empresa como a Sadia, que oferece a seus clientes não só um frango bruto (*commodity*), mas também um prato completo à base de frango.

b) uma oferta de custo reduzido – por exemplo, o simples direito de extrair a matéria-prima (como madeira ou minério), em vez de entregar a *commodity* CIF (seguro e frete incluídos) como seria habitual.

4. A *commodity* continuará sendo o carro-chefe na maioria dos casos ou, pelo menos, um segmento importante dentro do portfólio de negócios da empresa. Por consequência, é preciso organizá-la de modo a explorar as sinergias operacionais entre elas e os novos negócios, essencialmente através do compartilhamento dos custos das etapas da cadeia de valor.

As estratégias de **solução** exigem colaboração estreita com o cliente, tanto que, muitas vezes, elas são uma verdadeira “co-construção”, visando diretamente à melhoria das performances do cliente. Assim, uma empresa de máquinas de escavação, como a Caterpillar ou a Komatsu, fornecedora das empresas de mineração brasileiras, passa da venda de máquinas para a venda de metros cúbicos de terra extraída por dia e, mais além, para um contrato de extração de todo o volume útil na exploração de determinada mina, sem levar em consideração o maquinário usado.

A colaboração com seu cliente direto transfere muitas vezes o foco da atuação para os clientes do cliente, como no caso típico das empresas de serviços de informática ou de telecomunicações. Dessa forma, o objetivo comum da empresa e do seu cliente direto é a criação de valor a jusante da cadeia produtiva, e não o compartilhamento do valor entre eles, o que geraria o risco de uma guerra de preços entre concorrentes. A estratégia clássica de transação se transforma em estratégia de relação, na qual o cliente e o fornecedor são verdadeiros aliados para a construção do valor. Essa cumplicidade de parceiros complementares na criação de valor, que as licitações públicas impedem, pode ser geradora de inovações complexas, radicais ou mesmo disruptivas, na medida em que, num contexto de negócio, os parceiros combinam competências muito diferentes e redefinem uma parte mais ampla da cadeia.



QUESTÕES-CHAVE PARA IMPLEMENTAR A “DESCOMODITIZAÇÃO”

1. Qual é a proposta de valor do novo negócio? Como ela é ou deverá ser percebida pelo cliente? Como estruturar a comunicação da diferenciação? Quais são nossos objetivos:
umentar a fidelização?
cobrar um preço-prêmio?
chegar à expectativa do cliente?
2. Quais são as sinergias que queremos explorar
do novo produto para a *commodity*?
da *commodity* para o novo produto?
3. Vamos criar uma estrutura própria separada para o negócio descomoditizado? Nesse caso, como explorar as sinergias nas duas direções? Quais serão os processos e o sistema de integração?
4. Qual é o processo operacional do novo negócio mais eficiente, desde o cliente na jusante da cadeia produtiva da empresa, até o fornecedor no montante? Em que ponto da cadeia se opera a diferenciação?
5. Quais são os indicadores de medida de performance do novo negócio? Como coordenar o sistema de medida e acompanhamento com a atividade de *commodity*?
6. Qual é a área de responsabilidade dos envolvidos no novo negócio? Como são negociados e acompanhados os objetivos deles? Precisamos de um sistema de incentivos próprio?
7. Quais são as especificidades culturais do novo negócio? Precisam ser diferenciadas da cultura tradicional da empresa? Nesse caso, como facilitar a integração cultural?

Partir de uma estratégia, uma organização e uma cultura de negócio de *commodity* para uma estratégia de diferenciação e, mais ainda, para uma estratégia de solução, mantendo muitas vezes em paralelo a *commodity* inicial como negócio central, implica uma revolução paradigmática que muitas empresas rejeitam ou só conseguem a custos psicológicos e culturais altos. Mas empresários e executivos brasileiros precisam ter essa coragem, para que o País permaneça na corrida do conhecimento de longo prazo e, talvez, junto com outros membros do BRIC, entre os futuros líderes mundiais.

GEORGES BLANC é professor associado da Fundação Dom Cabral e professor visitante nas Universidades de Berkeley (UCB), de Nova York (NYU), de Otago (Nova Zelândia) e de Oxford (Inglaterra).