



POR LUIZ BERSOU,
BCA - WCS CONSULTORIA
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

CONHECIMENTO, RIQUEZA E PODER (2)

Relação direta de conhecimento e riqueza

No artigo do mês passado, comentamos como encontramos na Ucrânia uma relação muito interessante entre estrutura de oferta de conhecimento, pontos de encontro de conhecimento e resultados, muito estratégicos, nos campos nuclear, espacial e também na construção de aviões. Lembrar a vocação agrícola da Ucrânia vale como um bom exemplo para o Brasil.

Indo para os Estados Unidos, podemos ver um exemplo mais abrangente de negócio, a partir da NASA e de seu fenomenal aporte tecnológico, iniciado com a corrida espacial por conta da Guerra Fria. A tecnologia desenvolvida naquela época pela NASA chegou à sociedade e está em todo lugar, gerando enormes resultados econômicos. Temos aqui, portanto, um marco histórico de como o conhecimento gerou riqueza de forma muito direta.

China – a busca de um novo caminho

Reconhecendo o valor do conhecimento, estamos assistindo na China a uma transformação gigantesca. A sociedade voltada para a produção de produtos baratos que colocou em xeque a sobrevivência industrial em muitos países, inclusive no Brasil, convive com graves problemas, entre os quais um brutal passivo ambiental, falta de água, relação capital x trabalho ainda muito ruim, dimensões continentais... enfim, entraves que levam a China a entender que o futuro não está mais no peso/volume da produção, mas sim no valor do produto oferecido.

A evolução dos conceitos de sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento bate às portas da China moderna, de modo a gerar muitos desdobramentos que virão em seguida. O raciocínio estratégico por conta desse direcionamento está muito evidente.

Monotonia e valor na cadeia de fornecimento

A agregação de valor na cadeia de fornecimento sempre foi tema de pesquisas e análises. A competitividade da empresa não se limitava somente a ela mesma, mas se expandia para a cadeia de fornecimento e valor na qual estava inserida. Essa situação foi típica dos regimes monótonos, caracterizados pela economia de escala como fundamento de sociedades capitalizadas. Também foi razão de fracasso de sociedades com restrições de capital, como no caso do Brasil. Produtos com curva de vida longa eram padrões de referência. Nin-

guém discutia que a cadeia de suprimentos carregava naturalmente em si a cadeia de valor. Os fundamentos do Taylorismo geraram muita riqueza, mas isso não funciona mais assim.

Complexidade e cadeia de valor

Hoje em dia, com a personalização da demanda, a extraordinária diminuição da curva de vida de tantos produtos, ciclos econômicos fugazes e a substituição de um produto apenas alguns meses depois de seu lançamento no mercado, coloca-se em cheque a agregação de valor na cadeia de fornecimento, que deixa de ser consistente, podendo mudar a qualquer momento. Tal situação consiste em um alto risco para o negócio. Com isso, as empresas perdem ritmo de capitalização, expondo ao risco o reinvestimento e, conseqüentemente, sua própria sustentabilidade.

Essa evolução está muito bem retratada no livro *A estratégia do oceano azul*, de Kim & Mauborgne. Preços decrescentes não sustentam mais nada. Considerando os conceitos de Estratégias Competitivas, de Michael Porter, abordados no livro *Competitive advantage*, o que constatamos aqui é a decadência do conceito da Estratégia Competitiva de Liderança de Custos, base histórica de tudo o que foi feito em termos de economia de escala. A pergunta que nos fica é a seguinte: qual é a vantagem da estratégia competitiva de liderança de custos, se todos os custos caminham para a igualdade entre si?

O que se nota, então, com o encurtamento dos ciclos de vida dos produtos, é a necessidade de ir cada vez mais para a alternativa da Estratégia Competitiva da Diferenciação. O momento histórico que vivemos, com a saída dos regimes monótonos e a entrada nos regimes complexos, exige cada vez mais conhecimento para sustentar a diferenciação. Mais do que isso, precisamos de conhecimento para sustentar a inovação e para sustentar a perpetuidade do negócio.

Complexidade, cadeia de fornecimento, cadeia de relacionamento e valor

As Estratégias Competitivas de Diferenciação trabalham muito mais o conceito de que os produtos valem mais pelos ganhos que oferecem e menos pelo ganho de preço. A defesa dos ganhos oferecidos requer muito mais firmeza de posicionamentos, clareza de propostas e cadeias de relacionamentos bem estabelecidas. A defesa pelo ataque é sempre mais complexa.

Nessa evolução, há uma grande transformação. A agregação de valor nos regimes monótonos se dá sempre na cadeia de fornecimento. Nas atividades complexas, a agregação de valor tende muito mais a acontecer nas cadeias de relacionamento, pois o valor do produto passa a depender enormemente da capacidade de fazer sua defesa nas cadeias de relacionamento e da construção dos ambientes para esse tipo de diálogo.

Cadeia de valor na cadeia de relacionamento e reposicionamento estratégico

Marco Polo trouxe-nos a experiência de Samarkand – o cruzamento das rotas comerciais –, que traduz o passado do comércio de relacionamentos, em que se buscava nos negócios o equilíbrio dos ganhos. As relações comerciais duravam gerações. Era o mercantilismo de resultados que entrou pela Europa Central e gerou tantas riquezas, em uma forma de negócios em que o preço era discutido por último.

Posteriormente, a Revolução Industrial aumentou a oferta nos mercados, e o produto passou a ser mais importante no cenário comercial. O valor do produto, então, começou a ditar seu preço. Pouco a pouco, tudo se concentrou no argumento preço. Cada empresa busca sua vantagem competitiva, diferenciando seus produtos para cobrar mais, mas a concorrência copia os diferenciais e iguala os preços até de produtos incomparáveis, como, por exemplo, o relógio sem barulho do Rolls Royce. Acontece que atualmente o do Fusca também não faz...

À medida que a competitividade se intensifica e os preços começam a decair, formam-se os chamados “oceanos vermelhos”. Nesse cenário, nunca foi claramente percebido que a evolução dos regimes monótonos para os complexos gera a necessidade de reposicionamento das empresas em termos de estratégias competitivas. Muitas vezes a solução para sair do oceano vermelho e ir para o oceano azul foi a transformação completa da empresa, mas também muitas vezes isso não funcionou. Por outro lado, as empresas sempre tiveram à mão a capacidade de aprofundar os relacionamentos e as parcerias comerciais e criar os ambientes para a discussão de valores. Por qual razão não o fizeram? Será que pela dificuldade da sociedade brasileira em aceitar mudanças e inovações?

Reposicionamento estratégico e novos modelos comerciais

De um padrão de oferta de produtos e serviços – tradição comercial atual –, vamos ter de evoluir para o que foi preconizado por Konosuke Matsushita e registrado no livro *O senhor do tempo* há praticamente 80 anos. No universo do complexo, cada um de nossos colaboradores precisará ser um samurai em espírito e um mercador em talento, para construir continuamente o ambiente de trabalho comunitário, integrado na sociedade. A sustentação comercial da empresa dependerá menos da oferta de produtos e serviços e muito mais da capacidade de fornecedores e clientes conviverem em ambientes onde valores comunitários estarão presentes. Portanto, quem viver verá! ■