Ativos do CONHECIMENTO

Para passar da dimensão da eficiência operacional para o posicionamento estratégico é indispensável romper paradigmas e modelos mentais

MAURO DE REZENDE LOPES

Um produtor de suínos fez a seguinte observação: "Fiz investimentos em genética, nutrição animal, sanidade dos meus rebanhos, mão-de-obra qualificada, controle de qualidade, instalações e cheguei ao máximo da produtividade e da eficiência operacional. O problema é que não 'ponho preço' no meu produto e não tenho ganhado dinheiro. Há épocas em que a margem da rentabilidade da minha granja é positiva e épocas em que é negativa. Estou pensando em desenvolver um suíno que leve o meu nome e a minha qualidade – uma marca –, buscar um parceiro comercial e eventualmente outros parceiros para arrendar uma planta, avaliar uma possibilidade de integração com distribuição de suínos e vender em um nicho de mercado".

Sem que saiba o alcance do que está pensando, este suinocultor está com uma idéia intuitiva de como implementar uma fonte nova e revolucionária de crescimento do seu negócio e da agricultura brasileira. O que está em sua cabeça pode ser visto de forma esquemática no gráfico.

No eixo horizontal estão as medidas de eficiência operacional e produtiva e no vertical as medidas de um possível posicionamento estratégico que vão desde o produto com o seu nome até o posicionamento mercadológico estratégico, que ele chamou de "vender em um nicho de mercado". A questão é: por que ele só pensou em questões de posicionamento estratégico depois que chegou ao máximo de eficiência operacional? O exemplo mostra que descobriu que é preciso ter um equilíbrio entre os investimentos (seu tempo e dinheiro), em eficácia operacional e em posicionamento estratégico no mercado.

O que a idéia sugere é que a cada avanço na eficiência operacional deveria corresponder um investimento em posicionamento estratégico até a fronteira da competitividade; ou seja, alternando-se investimentos em eficácia, produtividade e eficiência com investimentos em conhecimento estratégico.

Caminhar na direção da eficiência produtiva e produtividade é "meio que andar de lado", imagina. Na sua idéia indica que é necessário andar em outra direção: para cima, tentando resolver os problemas da porteira da fazenda para fora. Até porque, segundo ele, "os problemas, que todos nós conhecemos estão da porteira da fazenda para fora. Temos que enfrentar os que resultam na desvalorização do fruto do nosso trabalho, senão eles nos destroem", pensa consigo mesmo.

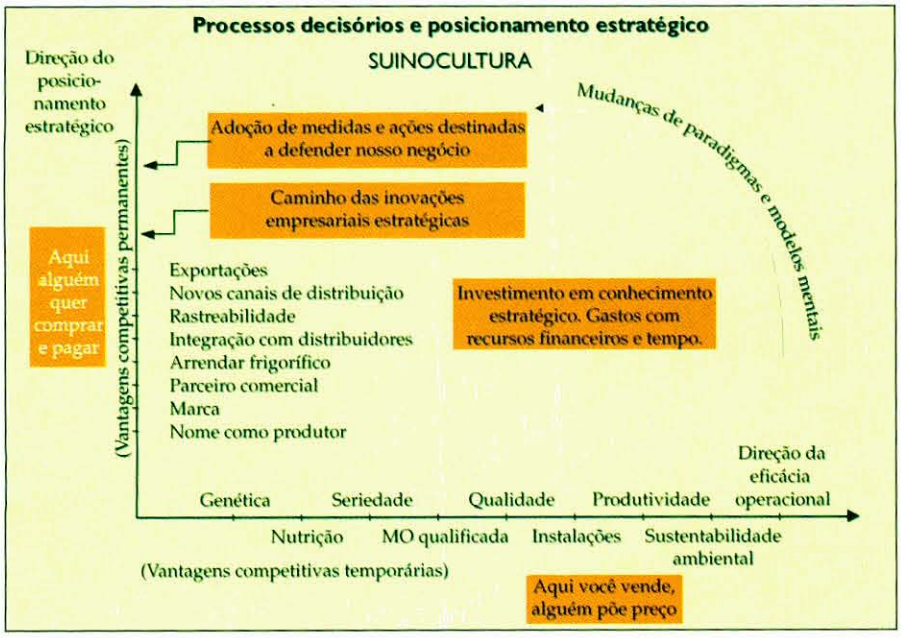
A palavra estratégico significa nesse caso adotar ações e medidas destinadas a defender o nosso próprio negócio. O negócio do produtor era produzir suínos. Mas o mercado não paga muito bem a quem os produz, pois todo mundo os produz com genética, nutrição, sanidade e qualidade, inclusive com instalações etc. Esses investimentos são estratégicos até o ponto em que todos adotam essas práticas. Quando isso acontece, deixa de ser uma fonte permanente de vantagem competitiva e passa a ser um fator normal no mercado.

Deixando por conta dos produtores, novas tecnologias gerarão mais produção, o que faz os preços baixarem, impõe novas necessidades de tecnologia, aumenta ainda mais a produção, baixa ainda mais os preços e assim sucessivamente. Cada vez mais, eles irão estudar reprodução para atingir os índices reprodutivos mais altos nos plantéis das fêmeas; irão estudar sanidade com aprofundamento em epidemiologia e diagnóstico de inúmeras doenças suínas; estudarão nutrição de leitões nas fases de crescimento e terminação; das matrizes em gestação e lactação e assim por diante. Na nova diretriz de caminhar para o mercado de exportações, só para citar alguns exemplos, as novas áreas de conhecimento seriam talvez doenças de impacto no mercado exportador, exigências internacionais de qualidade de carne suína, normas e barreiras sanitárias nos países importadores etc.

COMO INVESTIR EM CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

No mercado, as melhores notícias provêm de investimentos na área de posicionamento estratégico. Mas a questão é: como investir em conhecimento estratégico? O produtor pode estar predisposto a investir na dimensão vertical, mas dessa predisposição até colocar seus recursos de tempo e dinheiro vai um abismo.

Na intuição do produtor, o mercado não compra suínos. Compra-os, sim, com reputação do produtor, marca,



parcerias; participação em plantas de frigoríficos, novas formas de integração vertical; explorando nichos de mercado, sobretudo suínos rastreados (muito embora sejam esses hoje um fator de vantagem competitiva, talvez o deixem de ser no futuro, se todos os produtores tiverem adotado a prática da produção desse tipo de suínos).

A questão crítica mais importante é o que a seta em forma de curva mostra: como passar da dimensão da eficiência e da produtividade para a dimensão do posicionamento estratégico? Algo que exige investimento em conhecimento estratégico. Mas uma coisa é mais importante do que essa: nada mais nada menos do que a mudança de modelos mentais e paradigmas.

Há um risco envolvido. Levar a "cabeça de agricultor", seus modelos e seus paradigmas, para atuar na área de posicionamento estratégico no mercado pode não dar certo. O produtor dificilmente vai se dispor a investir em marca, avaliação de oportunidades de mercado, isto é, em ativos intangíveis e correr riscos naturais de mercado. Simplesmente porque está acostumado a ver seus investimentos florescerem a partir de coisas muito concretas, como instalações, rebanho suíno de primeira qualidade, sanidade dos animais etc. É muito difícil para ele valorizar conhecimento estratégico, porque está sempre olhando para os ativos fixos, não ativos ligados ao conhecimento.

O conhecimento estratégico faz toda a diferença, mas tem um custo, idêntico àquele gasto em absorver tecnologia. Se o produtor tiver a mesma predisposição para aprender posicionamento estratégico que tem para aprender tecnologia, ele será bem-sucedido.

Em suma, na dimensão horizontal estão as vantagens competitivas temporárias. Só na dimensão vertical estão as vantagens competitivas mais permanentes, que exigem essencialmente inovação e criatividade. Muito embora, diga-se de passagem, estas sejam simplesmente as maiores vantagens e o maior capital do brasileiro. Na dimensão horizontal você vende, não ganha dinheiro, porque não "põe preço". Na dimensão vertical alguém quer comprar e pagar por um produto diferenciado.

Vamos enfatizar esse ponto: para passar da dimensão da eficiência operacional para o posicionamento estratégico, como mostra a seta em forma de curva do gráfico, é indispensável haver o rompimento de paradigmas e modelos mentais. O conhecimento estratégico faz toda a diferença, mas ele tem um custo, idêntico àquele gasto em absorver tecnologia. Se o produtor tiver a mesma predisposição para aprender posicionamento estratégico que tem para aprender tecnologia, ele será bem-sucedido.

Vamos supor que esse produtor de suínos se disponha a entrar nesse novo mundo de estratégias comerciais e entende que seu negócio não é suíno e sim vender suíno com marca dentro de parcerias, participando de um frigorífico, avaliando integrações horizontais, com posicionamento estratégico no mercado. O produtor não estava falando na integração vertical como nós conhecemos. Falamos em uma integração horizontal que reparta melhor os frutos do negócio, dentro da diretriz de cooperar para competir.

Bem, a próxima pergunta é o que ele tem a fazer. Ele deveria desenvolver um modelo de negócios, algo diferente de gerir uma granja de suínos. Deveria desenvolver um modelo de investimentos para atrair sócios e parceiros comerciais. Em seguida, montar um plano de negócios e um documento de venda. Finalmente, deveria montar com seus empregados um compromisso de gestão e um acordo de governança com seus parceiros para preservar os direitos de todos os participantes. Mais tarde consagraria um arranjo societário para selar direitos e deveres recíprocos. Estas são as ferramentas empresariais modernas, que têm grande poder de alavancar negócios e que o produtor deveria dominar a ciência de usá-las.

Conciliando inovação mercadológica com criatividade, no uso e na formulação dessas ferramentas empresariais modernas, nós teremos um empresário à altura dos desafios da globalização, pois globalização nada mais é do que inovação mercadológica e talento criativo no uso de modelos de associação de negócios e capitais. Nessa hora o produtor deverá desenvolver muito mais relações empresariais do que relações com o governo. Deverá enfrentar os desafios de uma sociedade e não ficar apelando para o governo, dentro do esquema de "lero-lero, quero-quero", que acaba sempre em "novesfora zero", como dizia o poema de Manuel Bandeira.

mrlopes@fgv.br