

← Celso Foelkel

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA: UMA FORMA DE COMPETITIVIDADE
PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS

Celso Foelkel

Riocell S. A.

Recentes levantamentos e indicadores sobre a saúde do parque industrial brasileiro demonstraram de forma inquietante uma verdade que todos já conhecíamos: um atraso tecnológico que tende a se agravar. Em um país com as dimensões do nosso, as coisas costumam vir a se diluir. Há predominantemente a crença de que há espaço para mais um não; mais um adiamento; mais uma burocracia; mais um "jeitinho"; mais uma vantagem para ser levada, nessa interminável novela global.

A instabilidade na política econômica e o desaquecimento da atividade produtiva, típicos do Brasil de hoje, podem ser consideradas causas importantes desse atraso tecnológico. A falta de uma política industrial bem definida e a alteração constante das regras do jogo, também. Há porém causas que não são tão charmosas ou badaladas pelos empresários, nem indicadas pelos medidores de desenvolvimento econômico, e que ajudam a acelerar esse processo de obsolescência tecnológica: há uma enorme falta de massa crítica capaz de acompanhar as modernas tecnologias geradas no exterior e de criar as nossas próprias; há uma nítida perda qualitativa nas universidades, colocando no mercado jovens engenheiros cada vez menos preparados; há barreiras burocráticas a entravar os processos de importação de equipamentos; há limitações de todos os tipos no processo de automação industrial; há investimentos direcionados para poucas atividades de "moda", algumas com questionáveis chances de sucesso; há falta de disposição e tradição do empresariado em investir em P&D; há ainda o pouco preparo do mesmo e dos representantes dos órgãos oficiais de apoio em gerenciar (eu digo gerenciar e não considerar) tecnologia como fator estratégico de sucesso empresarial. Some-se a isso a inexplicável e inconveniente política de controle de preços, que pela manipulação tira a competitividade de muitos produtos, jogando para o espaço pontos de equilíbrio, e está pronta a receita do insucesso.

A falta de visão de um cenário favorável futuro e a prática do paternalismo que caracteriza a cultura brasileira (em todas as atividades) leva empresários/governo a discutirem muito mas com poucos exemplos de ações positivas a nível de solução do problema. Os caminhos para o futuro precisam ser encontrados e eles não podem ser de ida e volta.

Hoje se fala muito em favorecer a tecnologia industrial com incentivos governamentais. Existe até um número quase mágico citado como investimentos objetivados em P&D no Brasil. Entretanto, não se pode sair por aí distribuindo dinheiro e achando que se está resolvendo o problema. Nem se pode queimar recursos escassos em tecnologias ultrapassadas ou tentando reerguer empresas técnica e economicamente moribundas. É preferível, às vezes, implodir um empreendimento sem chances de sucesso do que continuar bombeando o poço de petróleo seco ou vendê-lo para quem quiser arriscar.

Há que se ter a vontade de fazer e de assumir riscos para se construir um país viável. Um país é o reflexo de seus cidadãos. Se esses tiverem determinação e souberem produzir e gerenciar suas riquezas, há chances de sucesso. Uma economia, por outro lado, é reflexo de seus "indivíduos", entre os quais se encontram as indústrias. Como industriais, não devemos nos achar egoístas por querermos cuidar nós próprios de nós mesmos. Somos quem melhor tem condições de fazê-lo. Não podemos ficar esperando sentados que os outros venham nos ajudar; nem ficar choramingando pelos cantos frente a qualquer adversidade. Precisamos, antes de tudo, investirmo-nos de uma postura estratégica que insira tecnologia como uma das opções para encarar o futuro. Precisamos de "indivíduos" sadios, ativos, participantes do processo de forma competitiva em termos de custos, qualidade e serviços, para fazermos frente às outras nações. Precisamos estar comprometidos e não só intencionados a obter sucesso. Podemos ser poucos e ainda amadores nessa estratégia, mas temos todas as chances de evoluir. Não podemos deixar que esses "indivíduos" se preocupem apenas com a sobrevivência diária. É fundamental que sejam orientados a adotar uma política estratégica que contemple tecnologia como uma de suas forças motrizes.

Existem muitas empresas a citar como exemplo dessa atitude: algumas jovens, ainda na infância (especialmente as de tecnologia de ponta); outras antigas, que face a adversidades, mudaram de postura e foram bem sucedidas, revitalizaram-se.

Exemplos quando bons merecem ser citados. É por isso que o autor pretende trazer ao conhecimento dos leitores, impressões colhidas quando de sua participação no Seminário Franco-Brasileiro para Troca de Experiências no Campo de Gestão Tecnológica, em abril de 1988.

A França, um dos países industriais líderes da comunidade europeia, enfrentou e ainda enfrenta, o desafio do "boom" tecnológico alemão, japonês e norte-americano. Nos últimos anos, graças a um papel moderno do Estado, interferindo e estimulando, participando como acionista e não como patrão, encorajando e não cabrestando, o país conseguiu avanços principalmente na química, informática, telecomunicações, energia nuclear. A filosofia em princípio parece aquela de se deixar ao Governo a tarefa de governar e à economia a tarefa de encontrar seus próprios caminhos. Isso é particular motivo de reflexão para nós que temos em deterioração a credibilidade do papel do Estado, devido suas múltiplas intervenções nem sempre oportunas e bem-sucedidas.

Cabe porém mencionar que as reflexões aqui apresentadas são frutos de poucos casos observados e não devem de forma alguma serem generalizadas. É claro que também na França temos diferenças de atitudes para produtividade entre empresas: enquanto algumas agem na velocidade da luz, outras estão na velocidade do som. A causa básica é sem sombra de dúvidas o mercado. As empresas que detem um mercado cativo tendem a se obsoletizar/burocratizar/esclerosar muito mais rapidamente.

A questão tecnológica se apoia em 4 fundamentos: política, mercado, capacitação e risco assumido. Para que o desenvolvimento tecnológico ocorra, além da decisão e apoio político, temos que ter capacitação de recursos humanos, temos que ter a coragem de assumir riscos agindo com criatividade e temos que dispor ou conquistar um mercado.

Uma diferença que se nota entre países altamente industrializados ou pós-industrializados e o Brasil é a disposição ao risco. Em geral, na visão conservadora e paternalista brasileira, o risco é para ser assumido pelo Governo, quase sempre pouco hábil para gerenciá-lo. Com isso, invariavelmente surge a necessidade de socializar prejuízos.

Na França, alguns exemplos que vimos, colocaram o industrial assumindo riscos, porém o Governo se aliava na forma de incentivador, garantindo mercado, suprindo tecnologia ou favorecendo a capacitação dos re-

cursos humanos, através de estratégias planificadas. São as pessoas que fazem a tecnologia acontecer: elas criam, avaliam, decidem, operam, executam, etc.

Outro fato importante no sucesso de duas empresas modelo que visitamos (SANOFI e Rhone Poulenc) foi a estrutura organizacional simplificada, como consequência de uma estratégia para tal. O objetivo era maior simplicidade e produtividade, com alta eficiência. Na situação oposta, quando as empresas se burocratizam, sempre temos muita gente trabalhando em poucas coisas. As coisas gravitam em espaço limitado. Há muito de influência da inflação nisso, com seus mil e um índices para serem entendidos e administrados. Em situações como essas, típicas do cenário brasileiro de hoje, a esperança é um catalisador forte para a mudança de atitude. Há porém que se ter a vontade de mudar, senão as coisas ficarão como estão. O Governo, se assim se dispuser, pode até aparecer nesse papel de catalise. Produtividade e eficiência bem que merecem ser considerados itens de segurança nacional.

Uma empresa visitada e que é um evidente exemplo da ação do Governo para preservar interesses nacionais é a SANOFI. Ela é uma empresa jovem, com apenas 15 anos e já com um faturamento anual de 3 bilhões de dólares. A SANOFI é empresa da área química (fármacos, cosméticos, agricultura) e que adota a biotecnologia como uma de suas ferramentas para produção. Não é uma empresa grande a nível farmacêutico e agrícola. Está entre as 30 maiores do mundo na área de fármacos, sua principal atividade. Por isso, adotou uma postura estratégica de investir 17% de seu faturamento em P&D. Isso porque está ciente que sua permanência no mercado da química fina só pode ser conseguida às custas de estar ativa na pesquisa de novas moléculas (e essas estão raras!). A estratégia foi a de investir maciçamente em tecnologia. Mas não apenas investir, mas também gerenciá-la. Para isso conta com 1550 pessoas trabalhando em P&D e atividades correlatas em 6 centros de tecnologia na França, Bélgica e Itália.

A empresa foi criada como uma decisão do Governo francês, visando o benefício do lucro ao mesmo tempo que protegendo empresas farmacêuticas de pequeno porte. Através de um processo de aquisição de empresas (e de suas tecnologias), a Elf Aquitaine diversificou suas atividades fora do ramo petrolífero, fundando a SANOFI. Sendo uma indústria de ponta, a SANOFI pressupõe que risco e lucro correm paralelos. Por isso a opção da em

presa por produtos de alto valor agregado, via desenvolvimento tecnológico, como base de seus negócios.

Um outro exemplo que merece ser citado é o da Rhone Poulenc, que duramente atingida pelo impacto da crise do petróleo dos anos 70's, encontrou na mudança de seu perfil tecnológico a força para sobreviver. A determinação para executar as metas estratégicas propostas, mesmo com os traumatismos causados pela alteração de muitos negócios, permitiu que a empresa saísse de um prejuízo de 600 milhões de dólares acumulados de 1980 a 1983 para um lucro de 1,1 bilhão de dólares acumulados de 1984 a 1986. Atualmente a empresa aplica 5,6% de seu faturamento em desenvolvimento tecnológico, o que perfaz cerca de 600 milhões de dólares por ano. Inclui-se nesse total todo o serviço de engenharia de suas otimizações de processo e de novas unidades industriais. Com isso, ela se mantém tecnologicamente competitiva e protegida no mercado, atenta para novas alterações no perfil de seus produtos/processo, quando necessários. A experiência vivenciada pela empresa inseriu como estratégia empresarial a constante análise de cenários alternativos, via tecnologia de produtos/processos.

Como resultado de um processo de reflexão sobre os exemplos citados e, somando-se a isso o nosso antigo sentimento de que a Tecnologia mais do que nunca precisa ser encarada como um fator de produção ao mesmo nível que Matéria-prima, Trabalho e Capital, ousamos mais uma vez insistir para que as empresas industriais brasileiras, (novas, antigas, pequenas, grandes, quaisquer que sejam), encarem o futuro competitivamente através de uma estratégia tecnológica bem elaborada, planejada e comprometida.

Se não estivermos ativos em tecnologia, se não agirmos criativamente, estaremos aumentando ainda mais o "gap tecnológico" com os países líderes, ou com as empresas líderes. Não dá mais para considerar tecnologia como produto de prateleira, comprável a qualquer hora. Hoje, as diferenças tecnológicas entre países e entre empresas são tão grandes, que os processos tradicionais de transferência de tecnologia ou de formação de "joint-ventures" já são coisas do passado.

Tecnologia é uma das maiores fontes causadoras de riquezas, principalmente para aquelas que o país tem vocação. E dentre as nossas voca-

ções, as indústrias de base florestal tem seu destaque. "Vamos fazer as coi
sas acontecerem e não esperar que nos sejam ofertadas".