

Um novo papel

Prof. William Grava

04/04/2005

A revista BusinessWeek, em sua edição de 21/03/2005, trouxe uma reportagem que faz pensar sobre o caminho que o Brasil e os empresários brasileiros querem, ou precisam, seguir. Com o título "*Outsourcing Innovation*", a matéria mostra uma transformação na própria estrutura da relação econômica entre os países desenvolvidos e os emergentes, em particular a Índia e a China. De antigos fornecedores de mão-de-obra – cada vez mais especializada, diga-se – esses países começaram a fornecer o próprio design: é a passagem do OEM (*original-equipment manufacture*) para o ODM (*original-design manufacture*).

A mudança é grande. Constrangidas com o que parece a terceirização de sua própria razão de ser, as empresas se dividem entre as que negam – mesmo que sem muita sinceridade... – e as que admitem, mas cheias de ressalvas alegando, como a Motorola, que o fazem apenas para os produtos de entrada, reservando a si o desenvolvimento dos produtos mais nobres.

Desafio para as empresas, desafio para os governos. No caso das primeiras, não se trata apenas de uma decisão sobre o fornecimento de um insumo, mas sobre o seu próprio modelo de negócio. No caso do governo, em particular aqueles de países emergentes, trata-se de uma oportunidade ímpar que o Brasil pode estar perdendo.

Vamos começar pelas empresas. Dizer o que a terceirização do design significa para cada uma não é simples. A Ferrari, ícone dos automóveis esportivos, já usou o trabalho do estúdio Pininfarina para desenvolver modelos antológicos – Testarossa e F-40, só para citar dois não muito antigos. Não se tornou menos Ferrari por isso.

Uma forma de ver essa nova relação é saber quem está no "banco do motorista", isto é, quem de fato determina os rumos do processo de criação de valor. A alegação da Motorola, por exemplo, faz sentido. Uma coisa é a concepção de produtos inovadores, o topo da linha e que representam um símbolo do que a empresa representa no mercado. Os modelos de celulares mais sofisticados irão caracterizar a Motorola, como marca desejável ou não, mesmo para uma parte dos consumidores de adquirem modelos mais baratos. Outra coisa é o investimento – intelectual e nobre, não se discute – de tempo e talento para desenvolver circuitos e software para os novos aparelhos, ou mesmo seu desempenho externo.

Uma segunda forma de encarar os mesmos fatos é pensar no valor que cada empresa agrega. Além de desenvolver o produto é necessário conhecer o cliente – o que, aliás, precede o desenvolvimento de novas soluções! – ter acesso a ele através de um sistema de distribuição adequado, apresentar um serviço de pós-venda confiável e de qualidade, desenvolver marca e credibilidade. Significa ainda ter acesso ao mercado de capitais para financiar corretamente e competitivamente a atividade e, acima de tudo, administrar todo esse processo e definir seus rumos. A Estratégia.

O verdadeiro desafio, assim, não é a determinação do que está sendo terceirizado agora, mas o que vem depois. No curto prazo não há muito o que discutir, seja porque o contratante mantém a posição principal, seja porque não tem escolha: se não fizer isso seus concorrentes o farão e ele perderá competitividade em custo. No longo prazo o problema é outro. O que estamos vendo é um processo de qualificação que funciona como uma incubadora de competidores futuros. quem produzia ontem faz os primeiros projetos hoje e estará qualificado a fazer novos e mais complexos projetos amanhã, poderá pensar em uma marca e distribuição própria e por aí vai. Vimos, nos últimos dez anos, o nascimento ou ganho de prestígio de marcas como LG e Hyundai.

No mundo dos fornecedores já é muito conhecido o nome do grupo indiano Tata, embora para os consumidores fora da Índia ainda seja um nome estranho. Questão de tempo, talvez não muito tempo. É um dos grupos que mais ganham com a tendência atual.

Escolher um lugar nesse novo cenário é um desafio de alto risco, mas empolgante. Buscar valores únicos, não terceirizáveis, investir na gestão da marca e da distribuição, obter mais de um possível fornecedor de produtos são, em conjunto, uma das alternativas. Investir no "inimigo", desenvolvendo investimentos onde a terceirização está sendo feita, é outra.

E do lado dos governos? Aqui também o jogo é difícil, muito mais porque exige uma visão de longo prazo, uma coerência e continuidade de políticas que ainda não temos. Os trabalhos que estão definindo o avanço dos emergentes são a educação e o incentivo ao empreendedorismo. Educação com qualidade e na "coisa certa".

Por qualidade o recado é claro: ensino público de qualidade, mais foco na formação de professores do que na escola de fachada, com piscina para como disse uma candidata folclórica, termos "10% no CEU 90% no inferno". No ensino superior significa exigir compromisso com qualidade das novas escolas ANTES da abertura e não depois, quando o governo não consegue ir além da ameaça de fechamento, com perdas irreparáveis para os alunos que investiram lá. Tudo isso favorecendo uma verdadeira "enxurrada" de cursos que nascem feito mato a cada dia e a cada esquina.

Significa abandonar compromissos ideológicos como a busca insana por privilégios para médicos formados em Cuba, a seleção por raça na hora da entrada. Significa também oferecer os cursos certos. O que os países emergentes estão fazendo têm a ver com informática, engenharia, design industrial, nada do que a USP ofereceu no campus leste, sob a alegação estranha de que as regras internas da Universidade impediam a criação de novos cursos "tradicionais" no mesmo município. Regras que a congregação da USP poderia mudar a qualquer tempo. Se desejasse. Enquanto isso as FATECs, estas sim com cursos que fazem sentido no novo cenário mundial, sofrem à mingua de recursos.

Está aí a oportunidade. Nós é que vamos decidir que papel queremos desempenhar.