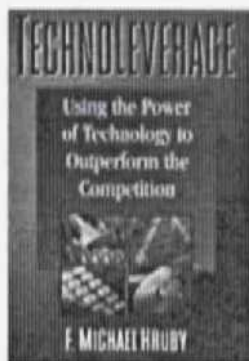


ALAVANCAGEM TECNOLÓGICA

[TECHNOLEVERAGE, POR F. MICHAEL HRUBY – NY: AMACOM, 1998]

LEONEL CEZAR RODRIGUES, Ph.D.*



Michael Hruby em seu livro mais recente, *Technoleverage* aponta o caminho da alavancagem tecnológica como forma de capitalizar sobre domínio tecnológico. Em seu livro, Hruby defende a tese, que não é nenhuma novidade, de que domínio tecnológico é o mais

importante ativo estratégico de seu negócio. Veja o caso dos tênis. De simples meio de proteção de pés, os tênis se tornaram verdadeiros *instrumentos* de esporte, eles são calçados atléticos, enfim símbolos de *status*.

Se você quiser, também pode fazer o mesmo com seu negócio. Hruby dá a receita. Comece por identificar o tipo de tecnologia existente em seu negócio. São basicamente quatro tipos distintos: tecnologia essencial, tecnologias de suporte, competências técnicas e de negócio e por fim, conhecimento de base.

A tecnologia essencial é a que determina a sua empresa, ou negócio, adicionar valor ao seu produto. Ela é crítica para você ganhar dinheiro. Se conhecida por outros, pode gerar mais negócios em concorrência e, portanto, deve ser protegida. Identifique a sua tecnologia essencial apontando o que você pode fazer que é diferenciado e de maior valor.

Tecnologias de suporte são aquelas que você precisa para fazer funcionar o seu negócio, mas não precisa, necessariamente, adquiri-la. Você pode alugar ou terceirizá-la. Para identificá-la, aponte que funções essenciais você pode fazer você mesmo ou comprar de outros. Que capacitações importantes você precisa para rodar o seu negócio, mas não são críticas para você criar valor em seus produtos? O que você precisa, que seus competidores diretos

também necessitam, e o que eles fazem-no tão bem ou melhor que você?

Competências técnicas ou de negócios são habilidades profissionais que o seu negócio precisa para operar. Muitas vezes estas competências são de caráter acadêmico (bons administradores, ou bons engenheiros, por exemplo). Outras vezes são de caráter meramente técnico (exigem simples treinamento ou atualização técnica). Competências, e não tecnologias, diz Hruby, às vezes estão no centro de algumas companhias. Ele cita o caso da UPS, como exemplo: a essência dos serviços de entrega é uma excepcional capacidade administrativa da empresa. Para identificar suas competências técnicas, busque selecionar os tipos de habilidades especiais que você procura quando contrata as pessoas para a sua empresa. Que tipo de apoio intelectual você precisa para o seu negócio? Que tipo de qualificação acadêmica é de maior valor para o seu negócio?

Conhecimento de base representa o tipo de conhecimento essencial que você precisa para fazer funcionar com efetividade o seu negócio, que não seja tecnologia. Por exemplo, informações acerca do mercado, clientela, competidores, consumidores finais, e etc. Uma vez identificados suas tecnologias essenciais, de suporte, competências técnicas e conhecimentos que você precisa, identifique os funcionários que possuam essas habilidades que você precisa. Assegure-se de que haja em sua empresa bons *número dois*. Pergunte-se igualmente, em que áreas você está mais vulnerável?

Possuir e identificar suas tecnologias essenciais, porém, não é suficiente. Você precisa de novos e melhores meios de usá-la. Desenvolva, para tanto, uma estratégia de busca pelo aperfeiçoamento dos produtos que você já coloca no mercado ou identifique oportunidades para vender novos

* Coordenador do Mestrado em Administração de Negócios e Professor do Departamento de Administração da Universidade Regional de Blumenau

produtos com base nas mesmas tecnologias. Ache outras formas de substituir os produtos existentes, compare as oportunidades existentes com novas oportunidades e priorize-as sistematicamente.

O uso estratégico das tecnologias em sua empresa começa ao você decidir quão exclusivo deverá ser seu produto. Ele pode ser único, ou pode ser um pouco menos singular, isto é, ser exótico. Pode ser, no entanto, uma especialidade, isto é, diferenciado ou específico para fins determinados. Por fim ele pode ser apenas um produto comum. Você terá que achar a balança certa para a especialidade de seu produto, posicionamento de sua empresa e a otimização de suas tecnologias.

Hruby alerta para o problema das mudanças que o uso otimizado ou diferenciado das tecnologias (preferiria dizer, estratégico) deve necessariamente causar à sua empresa. O melhor caminho é planejar a implementação. Para tanto, antecipe os possíveis problemas, escolha o melhor caminho e realize-a.

Além de usar as tecnologias para alinhar sua cadeia de valores de forma mais competitiva, use-as para alavancar seu negócio em outras direções. Hruby aponta seis diferentes áreas onde você poderá usá-las competitivamente e com lucro: Busque novos compradores (novos mercados e novos clientes); ofereça um sistema ciclizado ou completo; use múltiplos canais de distribuição; estabeleça novos negócios e alianças estratégicas; crie contratos de sublicenciamentos; e empregue tecnologias de produção atualizadas.

Hruby defende a tese de que qualquer um pode alavancar suas tecnologias para se transformar em um líder num tipo de aplicação, numa tecnologia ou num mercado. Para tanto,

você não precisa ter uma empresa grande, mas você certamente, precisa ter uma empresa altamente responsiva e rápida. Tome a liderança através do domínio dos mercados-alvo, onde você pode adquirir crescimento rápido. Obviamente, tais mercados não precisam ser de alto crescimento, eles devem apresentar oportunidades que permitam a você criar vantagens competitivas através de domínio tecnológico. Um outro problema, adicional e tão difícil quanto transformar-se em líder de mercado é mantê-lo. Hruby dá oito dicas de como manter sua posição de líder. Não vamos discorrer sobre todas, uma delas, a primeira, é: *não esqueça de como você chegou ao topo*. Outra, seria, *prover valor, não apenas um produto e compita contra você mesmo*, e etc.

Finalmente, acompanhe o sucesso de seu negócio através de domínio tecnológico colocando ênfase em medidas certas de atividade e saúde financeira de seu negócio. Comece com sua margem bruta. Algumas empresas de base tecnológica apresentam margens brutas de 80 a 90%. Tais margens são obtidas porque são focadas tenazmente, com total desprezo por oportunidades de baixa margem. Outros parâmetros apontados por Hruby são: margem operacional (indica o nível do valor de seus produtos no mercado), turnover patrimonial (deve ser alto e indica quão eficientemente você está empregando seu patrimônio), saturamento e lucro por empregado (deve ser igualmente o mais alto possível), débito de vendas (deve ser baixo, logicamente). Finalmente, Hruby aconselha monitorar a capitalização de seu mercado para as vendas. Isto lhe informa o que, na realidade a sua empresa vale. Sempre vise a menor razão entre capital empregado e vendas.