Vivendo e aprendendo a jogar duro contra a concorrência global
Por Andrea Giardino

A acirrada concorrência no mundo corporativo vai provocar um cenário bastante sombrio na próxima década: quem não jogar duro e se colocar à frente de seus competidores desaparecerá do mercado. As organizações avançarão de forma cada vez mais rápida e só os jogadores obstinados sobreviverão. É o que defende o americano George Stalk, vice-presidente sênior do Boston Consulting Group, em seu novo livro "Hardball - Jogando para Valer: Você está jogando por jogar ou para ganhar?", que chega às livrarias de todo o país esta semana, publicado pela editora Campus/Elsevier.

Segundo Stalk, hoje existem dois tipos de empresas, as que lutam para sobreviver e as preparadas para vencer. A grande diferença entre elas está na forma como seus líderes conduzem os negócios. "Se adotam uma postura mais agressiva, usam de todos os recursos legítimos, sem violar regras, para se destacar e alcançar vitórias decisivas", diz Stalk. "Buscam vantagem competitiva, atraem mais clientes, aumentam participação no mercado, impulsionam lucros e neutralizam competidores".

Características que formam o perfil de um "hardball", estilo de gestão criado por ele e que se destaca em empresas como Toyota, Microsoft, Dell, Wal-Mart e General Electric. A experiência de Stalk se concentra na criação de vantagem competitiva sustentável. Ele assessorou vários executivos de companhias líderes nas áreas de manufatura, tecnologia e produtos de consumo da América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia. Trabalhou e viveu no Japão por mais de dez anos, onde identificou as fontes da vantagem competitiva japonesa em custos, qualidade, e principalmente tempo.

Stalk é co-autor de dois best-sellers sobre competição baseada no tempo ("time-based competition") intitulados "Competing Against Time" e "Kaisha: The Japanese Corporation". No Brasil, possui dois livros publicados: "Competindo contra o Tempo" (co-autor); "Estratégia e Perspectiva" e "Rompendo Hábitos de Consumo". Este último lançado pela Campus/Elsevier, em 2001. Em visita ao escritório do BCG, em São Paulo, semana passada, Stalk concedeu entrevista exclusiva ao Valor:

Valor: Que tipo de companhia o senhor considera adeptas do estilo de gestão "hardball"?

George Stalk: São aquelas em que seus jogadores não se satisfazem apenas com a vantagem competitiva. Cortam custo de forma implacável, melhoram sistema, lançam novos produtos e tentam se reinventar. A Toyota é um bom exemplo de quem sempre se posiciona com novos modelos e um sistema de produção superior aos demais concorrentes. Isso permitiu à fabricante de automóveis ampliar sua participação no mercado de 5% para 11%. Ou seja, é uma empresa considerada por mim paranóica, com medo de ficar acomodada e que se mantém competitiva.

Valor: Esse jogo duro, por vezes, não pode ser considerado como uma postura desleal e antiética?

Stalk: Até pode, mas não é isso que estamos defendendo. Pelo contrário. Quando você é um jogador obstinado, que joga duro, você está trabalhando suas competências e criando valor. Aliás, é necessário que você crie um valor maior do que o da sua concorrência. Isso faz com que você cresça, sem ser anti-ético e desleal. Mas é óbvio que esse tipo de competição mais agressiva acaba fazendo o jogador obstinado ser mal visto por seus concorrentes. A Microsoft chega a ser odiada pelos competidores, que vêem a empresa de maneira negativa.

Ela é considerada desleal e atacada por adotar uma postura de monopólio. Enquanto, do outro lado, usuários e clientes têm uma visão totalmente diferente da empresa. Eles jogam duro, essa é a diferença.

Valor: Em seu livro, a Dell é considerada uma jogadora obstinada, enquanto no mercado ela é vista como vilã. A conduta de seus líderes para alcançar a vitória não seria algo questionável?

Stalk: A reações nunca são positivas quando uma empresa joga para valer. O que existe é uma percepção negativa a respeito dos jogadores obstinados. Conheço o presidente da companhia, Michael Dell, e posso dizer que sua vantagem competitiva foi construída em cima de uma estratégia baseada em custos mais baixos. Quando a HP anunciou fracos resultados por conta da concorrência de preços no setor de PCs , a Dell não deixou por menos e reduziu o valor de seus equipamentos, popularizando os microcomputadores para o consumidor e forçando os competidores a ter práticas de preços mais baixos. Nenhum outro fabricante de PCs pessoais chega perto do lucro da Dell e sua conduta foi totalmente transparente.

Valor: E no caso do Wal-Mart?

Stalk: O gigante grupo de varejo é outro exemplo de empresa bem-sucedida que pode ser confundida por sua estratégia agressiva. No entanto, criou vantagem competitiva a partir de um sistema de logística eficiente, que permite cortar custos e aumentar o volume. A empresa exige que seus fornecedores trabalhem com ela pare reduzir custos e em toda a cadeia de suprimento. Aí vemos de forma clara que o Wal-Mart transformou a vantagem competitiva em vantagem decisiva. É o que a faz se manter distante dos concorrentes.

Valor: Que tipo de empresa deve se manter no mercado?

Stalk: Costumo dizer que há dois tipos de empresas, as preparadas para vencer e aquelas que lutam para sobreviver. Muitas sequer têm pistas para onde estão indo. Elas seguem com o vento, quando deveriam ir para um determinado lugar. Essas estão fadadas ao fracasso. A Motorola é um claro exemplo de quem está brigando para sobreviver. Ao contrário da sua concorrente, a Nokia, que caminha para vencer.

Valor: Vivemos então uma nova geração de executivos?

Stalk: É preciso gostar de jogar e estar motivado a fortalecer suas posições competitivas. Hoje, vemos grandes empresas com graves problemas, como é o caso da GM. Ela possui um modelo gerencial antigo e essa falta de visão a está deixando para trás. Por outro lado existe a centenária General Electric que não se acomodou. O perfil de seus líderes é bem diferente, com uma visão mais "hardball", focados em vencer e tentar crescer fora de seu país de origem. Mesmo sendo antiga, ela consegue se manter competitiva, em um patamar de excelência tão grande quanto a Toyota. Ambas souberam reestruturar seus negócios muito bem para atender globalmente os clientes e expandir as operações, sempre querendo crescer frente aos competidores.

Valor: Na sua opinião, a forte expansão da China pode ser vista como ameaçadora para outras economias?

Stalk: Apesar desse crescimento, 80% da exportação de lá é de empresas estrangeiras, a exemplo da Ford. Hoje, a realidade é que a maioria das empresas que estão na China não foram para ganhar dinheiro no mercado local.

Se instalaram ali em busca de mão-de-obra mais barata para começar a exportar com custos competitivos. As multinacionais que se instalaram na China não estão lá para ganhar dinheiro, mas para evitar o crescimento de competidores. Como verdadeiros "hardballs", que querem se distanciar dos concorrentes, elas partiram para impedir o crescimento da indústria chinesa. Movimento que tenta frear o avanço dos chineses, como aconteceu no passado com a indústria japonesa que invadiu o mundo assustadoramente.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 26 abr. 2006, Eu & Carreira, p. D6.