

"As origens da Estratégia"

Bruce D. Henderson (condensação: Antônio Lourenço, 2009)

Em 1934, o professor G.F.Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como o "Pai da biologia matemática", publicou os resultados de um conjunto de experiências nas quais colocava colônias de animais muito pequenos (protozoários) do mesmo gênero em um frasco com uma quantidade adequada de nutrientes. Se os animais fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Se fosse da mesma espécie, não conseguiam. Essa observação conduziu ao Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

A competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida. Os primeiros organismos unicelulares requeriam certos recursos para se manterem vivos. Quando os recursos eram adequados, o número de organismos aumentava de uma geração para outra. Com a evolução dos seres vivos, esses organismos se tornaram uma fonte de alimentação para formas de vida mais complexas e assim por diante, ao longo da cadeia alimentar. Quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocava a outra. Na ausência de influências compensadoras que mantivessem um equilíbrio estável proporcionando a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria.

Ao longo de milhões de anos, desenvolveu-se uma complexa rede de interações competitiva. Hoje, mais de um milhão de espécies diferentes foram catalogadas, cada qual com uma vantagem única na competição pelos recursos de que necessita (imagina-se que existam milhões de espécies ainda não classificadas). A cada momento, milhões de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo.

O que explica tamanha abundância? A *variedade*. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. Mas também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada a competição.

Durante milhões de anos a competição natural não desenvolveu estratégias. Devido ao caso e às leis das probabilidades, os competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas diversas características.

Isto não era estratégia, mas sim a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto. O mesmo modelo aplica-se a todos os sistemas vivos, inclusive negócios.

De fato, as competições biológica e comercial seguiram o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, se não fosse por uma diferença. Os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação lógica torna possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados.

Se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado total cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. Isso nunca aconteceu concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores ou crescido além do que seus recursos permitiam.

Lembremos o Princípio de Gause. Os competidores



que conseguem seu sustento de maneira idêntica não põem coexistir tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. A existência indefinida de uma variedade de competidores e uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os demais são

"A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo"

Mutuamente exclusivas. Pode até se parecer, mas no fundo são de espécies diferentes.

O que diferencia competidores e negócios pode ser o preço de venda, as funções, a utilização do tempo, (a diferença entre a satisfação imediata e "logo que for possível") ou a vantagem da localização (quando o seu aparelho de ar condicionado quebra, a assistência técnica do fabricante é muito menos valiosa que a do técnico da esquina). Ou pode não ser nada disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto ou de seu fornecedor. E, sem dúvida alguma, a percepção é frequentemente a única base de comparação entre alternativas semelhantes. É por isso que a propaganda pode ser valiosa.

Uma vez que as empresas podem combinar esses fatores de muitas maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais. Pode-se então planejar a evolução de uma empresa? É exatamente para isso que existe a estratégia.

Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de que somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são à base da sua vantagem. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem o que pode acontecer se alguém perder com isso.

Buscar participação de mercado é uma atitude quase tão produtiva quanto procurar um pote cheio de ouro no fim de um arco-íris. Se você já participa do mercado, já tem 100 por cento do seu próprio mercado, o que também vale para os seus competidores. O seu objetivo real é expandir seu mercado. Mas você sempre terá 100 por cento do seu mercado, não importa se ele se expande ou se contrai.

As estatísticas de participação de mercado são um número sem significado, a não ser que a empresa defina esse mercado em termos dos limites que a separam de suas rivais. Esses limites são os pontos nos quais a empresa e um competidor particular são equivalentes aos olhos de um cliente potencial.

A competição estratégica comprime o tempo. Deslocamentos competitivos que poderiam levar gerações para evoluir ocorrem agora em poucos anos. A competição estratégica, naturalmente, não é novidade.

Seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas

Mas a competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente. E pode perfeitamente ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial teve na produtividade individual.

Os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

- (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema o qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem ao longo do prazo;
- (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- (5) disposição de agir.

A competição natural é desenfreadamente oportunista em suas interações de momento a momento. Mas é também inerentemente conservadora na maneira de mudar o comportamento característico de uma espécie. O comportamento estratégico, ao contrário, é deliberado,

cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. As conseqüências, entretanto, podem perfeitamente ser mudanças radicais em um espaço de tempo relativamente curto. A competição natural é evolutiva. A estratégica é revolucionária.

A competição natural opera por um processo incremental de ensaios e erros de baixo risco. Pequenas mudanças são tentadas e experimentadas. As que se mostram favoráveis são gradualmente incorporadas e mantidas. Não há necessidade de previsões ou de envolvimento, o que importa é a adaptação à situação atual. A competição natural pode, na verdade, resultar em formas requintadamente complexas e eficazes. Os próprios seres humanos são um resultado final desse gênero. Mas as mutações não controladas exigem milhares de gerações e normalmente não conseguem acompanhar um ambiente em rápida evolução nem a adaptação dos competidores.

Investindo recursos, a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Apenas duas inibições fundamentais moderam esse caráter revolucionário. Uma é o fracasso, que pode ser tão amplo e suas conseqüências quanto o sucesso. A outra é a vantagem intrínseca que um defensor atento leva sobre o atacante. O

sucesso depende normalmente da cultura, das percepções, atitudes e comportamento característico dos competidores e da consciência que têm da presença dos demais.

Eis por que, em geopolítica e assuntos militares e também em negócios, longos períodos de equilíbrio são pontuados por mudanças abruptas em relacionamentos competitivos. É o velho modelo de guerra e paz e depois outra vez. A competição natural prossegue durante os períodos de paz. Nos negócios, entretanto, a paz está se tornando cada vez mais rara. Quando um competidor agressivo lança uma estratégia bem-sucedida, todas as demais empresas com as quais compete deve responder com igual capacidade de previsão e alocação de recursos.

Em 1975, Edward O. Wilson publicou a sua *Sociobiology*, um estudo que marcou época no qual tentava sintetizar tudo o que se sabe sobre biologia de populações, zoologia, genética e comportamento animal. O que emergiu foi uma estrutura para a compreensão do sucesso das espécies em termos de comportamento social ou seja, em termos de competição por recursos. Essa síntese é, em minha opinião, o que existe de mais próximo de uma teoria geral da competição e está repleta de paralelos aplicáveis ao comportamento empresarial e à competição econômica que caracterizam a nossa espécie.

O ser humano pode estar no topo da cadeia ecológica, mas nem por isso deixamos de ser



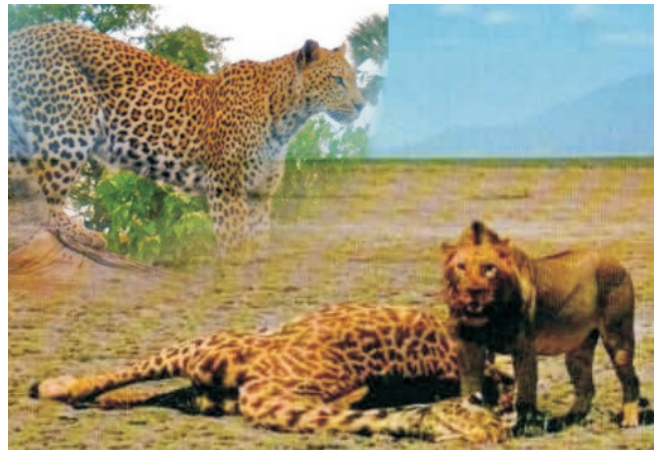
“Os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir”

membros da comunidade ecológica. E é por isso que Darwin é provavelmente um melhor orientador em competição empresarial que os economistas.

As teorias econômicas clássicas sobre competição empresarial são tão simplistas e estereis que têm sido menos contribuições do que obstáculos à compreensão do assunto. Essas teorias postulam um comportamento racional e egoísta para pessoas que interagem por meio de trocas de mercado em um sistema legal fixo e estático de propriedade e contratos. O seu sistema de referência é a "concorrência perfeita", uma abstração teórica que nunca existiu e nunca poderia ter existido.

Por outro lado, o livro de Charles Darwin, *A origem das espécies*, publicado em 1859, esboça uma visão mais fértil como ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias de negócios: "Alguns cometem o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para que a natureza dos demais habitantes com os quais cada um tem que competir é normalmente um elemento muito mais importante para o sucesso."

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Nov./Dez. 1989.



“O sucesso depende normalmente da cultura, das percepções, atitudes e comportamento característico dos competidores e da consciência que têm da presença dos demais”

Tecsystem
Gestão Empresarial