

**BUSINESS
WEEK
BESTSELLER**

"SEIZE ON CO-OPETITION."

—THE ECONOMIST

Co-opetition

- 1.** A revolutionary mindset that combines competition and cooperation.
- 2.** The Game Theory strategy that's changing the game of business.

ADAM M. BRANDENBURGER

HARVARD BUSINESS SCHOOL

AND BARRY J. NALEBUFF

YALE SCHOOL OF MANAGEMENT

C
U
R
R
E
N
C
Y
▼
D
O
U
B
L
E
D
A
Y

2. Coopetição

Se os negócios são um jogo, quem são os jogadores e quais são os seus papéis? Há fregueses e fornecedores, é claro; sem eles não haveria negócios. É isso? Não, não é bem por aí. Há um outro grupo de jogadores, frequentemente esquecido mas igualmente importante – os que suprem produtos e serviços complementares ao invés de competitivos. É por aí que começaremos este capítulo. Veremos como esses complementos podem determinar toda a diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios.

Complementos de Raciocínio

O exemplo clássico de complementos são o *hardware* e o *software* de computadores. *Hardware* mais rápido instiga as pessoas a progredir para *software* mais poderoso, e *software* mais poderoso motiva as pessoas a comprar *hardware* mais rápido. Por exemplo, o Windows-95 é muito mais valioso num aparelho equipado com Pentium do que num aparelho 486. Da mesma forma, um chip de Pentium é muito mais valioso para alguém que tenha um Windows-95 do que para quem não tenha.

Embora a ideia de complementaridade possa ser mais evidente no contexto de *hardware* e *software*, o princípio é universal. Complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente. Cachorro-quente e mostarda, carros e financiamento de carros, televisores e videocassetes, programas de televisão e os guias de TV, aparelhos de fax e linhas telefônicas, linhas telefônicas e *software* de rede para grandes áreas, catálogos e serviços de entrega urgente, vinho tinto e tinturarias. Esses são alguns dos inúmeros exemplos de produtos e serviços complementares.

Examinaremos mais de perto os complementos dos carros. Rodovias pavimentadas é um dos mais óbvios. Assim que passou a fabricar veículos de melhor qualidade, a incipiente indústria automobilística tratou de puxar a brasa para a sua sardinha. Embora não pudesse sozinha pavimentar todas as estradas, ela contribuiu para que muitas fossem iniciadas. Em 1913, a General Motors, a Hudson, a Packard e a Willys-Overland, juntamente com os pneus Goodyear e os faróis Prest-O-Lite, fundaram a Lincoln Highway Association para catalisar a construção da primeira rodovia costa-a-costa da América. A associação construiu alguns quilômetros "de amostra" ao longo da rota transcontinental proposta. As pessoas viram a viabilidade e a importância de estradas pavimentadas e organizaram *lobbies* para pressionar o governo a fazer a sua parte. Em 1916, o governo federal aplicou seus primeiros dólares na construção de estradas pavimentadas; por volta de 1922, as primeiras cinco rodovias transcontinentais, inclusive a Lincoln, estavam concluídas.

Hoje existem muitas estradas, mas o dinheiro pode andar escasso. Os carros, especialmente os novos, são caros. Portanto, se compradores potenciais tiverem dificuldade para conseguir dinheiro emprestado, poderão achar inviável comprar um carro novo. Por conseguinte, bancos e associações de crédito complementaram a Ford e a General Motors. Mas o financiamento de carros nem sempre foi acessível. Foi por isso que a GM criou a General Motors Acceptance Corporation em 1919 e a Ford Motors organizou a Ford Motor Credit em 1959. Na realidade, não importa quem banca o financiamento — bancos, associações de crédito ou as próprias financeiras das companhias auto-

mobilísticas. Mais dinheiro no mercado significa taxas de juros mais baixas. Acesso ao crédito facilitado e mais barato permite que as pessoas comprem mais carros, o que ajuda a Ford e a GM. A recíproca também é verdadeira: vender carros ajuda a Ford e a GM a vender empréstimos. Na última década, a Ford ganhou mais dinheiro negociando empréstimos do que fabricando carros.

O seguro de automóvel é um complemento para os carros porque, sem seguro, as pessoas poderiam não querer arriscar um investimento de US\$ 20.000 ou mais num carro novo. Assim como tomaram o empréstimo para a compra de carros mais acessível, os fabricantes de automóveis talvez pudessem fazer o mesmo com o seguro de carros. Isso seria particularmente vantajoso para os motoristas de primeira viagem, isto é, os compradores do primeiro carro, que muitas vezes não têm condições de pagar prêmios de seguros proibitivos.

Os complementos são sempre recíprocos. Assim como o seguro de automóvel complementa carros novos, novos carros complementam o seguro de automóvel. Quanto mais carros novos as pessoas comprarem, mais seguros também farão, principalmente de colisão e roubo. Dessa forma, as seguradoras de automóveis poderão eventualmente usar sua perícia e influência para ajudar seus clientes a obter melhores preços para a compra de carros novos. Voltaremos ao tema de carros e seguros mais adiante neste livro.

Os fornecedores da indústria automobilística também não esqueceram os complementos. Até que os fabricantes de pneus descubram uma maneira de acrescentar uma quinta roda aos carros, só há realmente um jeito de incrementar suas vendas, que é estimular o apetite das pessoas para dirigir. Foi por isso que o fabricante francês dos pneus Michelin criou os guias Michelin. Esses guias não se limitam a ensinar o caminho mais curto, eles destacam as estradas panorâmicas mais longas. O guia Michelin torna o percurso para se chegar a um determinado lugar pelo menos metade do prazer da viagem. Ele estimula os motoristas a rodarem cada vez mais, e com isso gastarem mais os pneus dos seus carros. Sempre há mais uma cidade para se conhecer, outro desvio interessante para se fazer. O guia Michelin não ajuda apenas a vender mais pneus, ele também é um negócio lucrativo por si mesmo. Ele domina o mercado de guias na França e está penetrando cada vez mais no resto da Europa.

O mercado de carros usados também se beneficia quando as pessoas prestam atenção nos complementos. Em abono do que digo, veja o exemplo de John e Louise MacBain, editores do *La Centrale des Particuliers*, um semanário parisiense especializado em anúncios de carros usados. Eles localizaram pessoas que prestam os serviços complementares que seus leitores procuram — seguro de automóvel, financiamento e garantias mecânicas. E os MacBains pré-negociaram preços muito favoráveis para seus leitores, dando aos prestadores de serviços grande destaque nas páginas de sua

publicação e permitindo o uso da marca *La Centrale*. Os MacBains vão mais longe, vendendo eles próprios alguns complementos. Tanto os leitores quanto os anunciantes querem conhecer os preços médios de transação e o tempo médio no mercado de cada marca, modelo e ano. Através do serviço Minitel *on-line* utilizado na França, os MacBains tornam essa informação disponível mediante o pagamento de uma taxa. Por terem prestado atenção nos complementos, os MacBains conquistaram uma posição ímpar para a *La Centrale*, que não tem concorrentes. Eles puseram o pé na estrada com sua ideia debaixo do braço, e estão mudando a maneira como os carros usados são vendidos no Canadá, Hungria, Polônia, Suécia, Tailândia, Estados Unidos e outros países.

O enfoque nos complementos também ajuda a explicar por que alguns negócios não são bem-sucedidos. A Alfa Romeo e a Fiat tiveram problemas para vender seus carros nos Estados Unidos porque as pessoas sabiam que teriam dificuldades para encontrar peças e mecânicos especializados. As duas marcas famosas tiveram que deixar o mercado americano. O videocassete Betamax, da Sony, embora tecnicamente superior ao VHS em alguns aspectos, foi um fracasso de vendas devido à falta de vídeos de aluguel no formato Betamax. Em muitas cidades, os *shopping centers* situados no perímetro urbano perderam para os *malls* localizados em subúrbios distantes por falta de estacionamento conveniente. Se essas empresas tivessem dado atenção aos complementos necessários, certamente teriam se saído muito melhor.

Os problemas da falta de complementos multiplicam-se mil vezes no caso de uma economia nova. Essa é a situação predominante em grande parte do Terceiro Mundo e em muitos países ex-comunistas. Lá a sorte de tudo — não apenas de uma companhia ou de uma indústria — depende de complementos. Uma indústria necessitará de indústrias complementares para poder se manter em atividade, mas essas indústrias complementares, por sua vez, precisarão da primeira indústria para sobreviverem. Por qualquer ângulo que se examine a situação é aquela velha história do ovo e da galinha. Tudo tem que acontecer em conjunto, ou nada acontecerá. É por isso que algumas economias decolam e outras não.

Pensar em termos de complementos é algo diferente de pensar em termos de negócios. Trata-se de encontrar maneiras de fazer o bolo crescer em vez de brigar com os competidores em torno de um bolo de tamanho fixo. Para se beneficiar desse *insight*, pense em como expandir o bolo criando novos complementos ou tornando os já existentes mais acessíveis.

A Intel é o concorrente máximo. Andy Grove, seu executivo-chefe, disse certa vez, ou pelo menos a frase lhe é atribuída: "Só os paranóicos sobrevivem." Mas concorrentes não são a única coisa que Grove tem na cabeça; a Intel dispensa a mesma atenção aos complementos.

Dentro da Intel Iniciamos este capítulo explicando como a Microsoft se beneficia quando a Intel cria um *chip* mais rápido e como a Intel se beneficia quando a Microsoft avança no aperfeiçoamento de software. Mas da perspectiva da Intel, a Microsoft não avança com a rapidez desejável. De acordo com Andy Grove: "A Microsoft não compartilha a mesma noção de urgência (para lançar um PC aperfeiçoado). O PC típico não exige o máximo de nossos microprocessadores... Simplesmente não é tão bom quanto devia ser, e isso não é bom para nossos consumidores."⁴

Se as aplicações de software não forçam os limites dos chips dos microprocessadores existentes, então Grove tem que encontrar outra coisa capaz de fazê-lo. Do contrário, seus consumidores não sentirão a necessidade contínua de acompanhar o avanço da tecnologia, adquirindo equipamentos de última geração. Se eles não se atualizarem constantemente, não só o mercado se tornará saturado como outros fabricantes de chips — AMD, Cyrix e NexGen — poderão se emparelhar.

Esse não é um problema novo para a Intel; as possibilidades de processamento sempre estiveram à frente das aplicações de software. Por exemplo, embora o processamento de 32 bits seja uma realidade tecnológica desde 1985, o primeiro sistema de processamento de 32 bits da Microsoft — o Windows NT — só foi lançado em 1993.⁵ A Intel sempre esteve na expectativa de aplicações exigindo possibilidades de processamento maciças.

Uma das aplicações mais intensas do CPU é o vídeo. Nem o chip de Pentium comporta um output de tela total de 24 imagens por segundo. Mas o chip da próxima geração, o Pentium Pro, comportará. O que a Intel deseja, por conseguinte, é uma aplicação em vídeo barata e usada em grande escala. Para isso, investiu mais de US\$ 100 milhões no ProShare, um sistema de videoconferências que pode ser instalado num computador desktop.⁶ O ProShare é um complemento ideal para os chips da Intel.

Mas a Intel enfrentou o mesmo problema com que os fabricantes de aparelhos de fax se confrontaram uma década antes: de que adianta contar com um sistema de vídeo conferências num desktop se ninguém o utiliza? Os aparelhos de fax só decolaram em 1986, quando o seu preço caiu para menos de US\$ 500. Como poderia a Intel estabelecer uma presença de mercado para o ProShare e baixar o preço sem desembolsar outros US\$ 100 milhões? A estratégia da Intel consistiu em procurar outras companhias interessadas em ajudar.

As companhias telefônicas provaram ser um aliado natural. O ProShare complementa seus negócios porque ele recebe e transmite mais informações do que as linhas telefônicas comuns comportam. Para funcionar eficientemente, o ProShare requer uma linha da Integrated Services Digital Network (Rede Digital de Serviços Integrados),

ou ISDN, abreviando.⁷ Essas linhas têm três canais de transmissão — dois para dados e um para voz — cada um com aproximadamente cinco vezes a capacidade do cobre torcido comum. As companhias telefônicas têm capacidade para fornecer linhas ISDN, mas até agora tem havido pouca demanda. Se as pessoas comprarem o ProShare, elas comprarão também as linhas ISDN.

Portanto, a Intel não terá que bancar o ProShare sozinha. Da mesma forma que as companhias telefônicas subsidiam pesadamente a compra de novos telefones celulares para atrair novos assinantes de celulares, algumas companhias estão subsidiando o ProShare a fim de estimular a compra de linhas ISDN. Elas estão oferecendo o ProShare aos seus clientes por US\$ 999, menos da metade do seu preço de tabela de US\$ 1.999.⁸

Numa outra iniciativa para impulsionar o ProShare, a Intel firmou um acordo com a Compaq, fabricante líder de PCs, pelo qual a Compaq incluirá o ProShare em todos os seus PCs para uso de empresas. Essa integração baixa o custo do ProShare para os compradores de computadores Compaq para US\$ 700/US\$ 800 e dá um impulso apreciável na presença de mercado do ProShare.

Todos os jogadores — Intel, companhias telefônicas e a Compaq — reconhecem seu relacionamento complementar. A Intel quer aumentar a demanda de capacidade de processamento; as companhias telefônicas querem aumentar a demanda de transmissão de dados em grandes quantidades; a Compaq quer que o seu negócio de computadores se destaque da concorrência. Esses objetivos se compatibilizam perfeitamente com o sistema pessoal de videoconferências.

A Rede de Valores

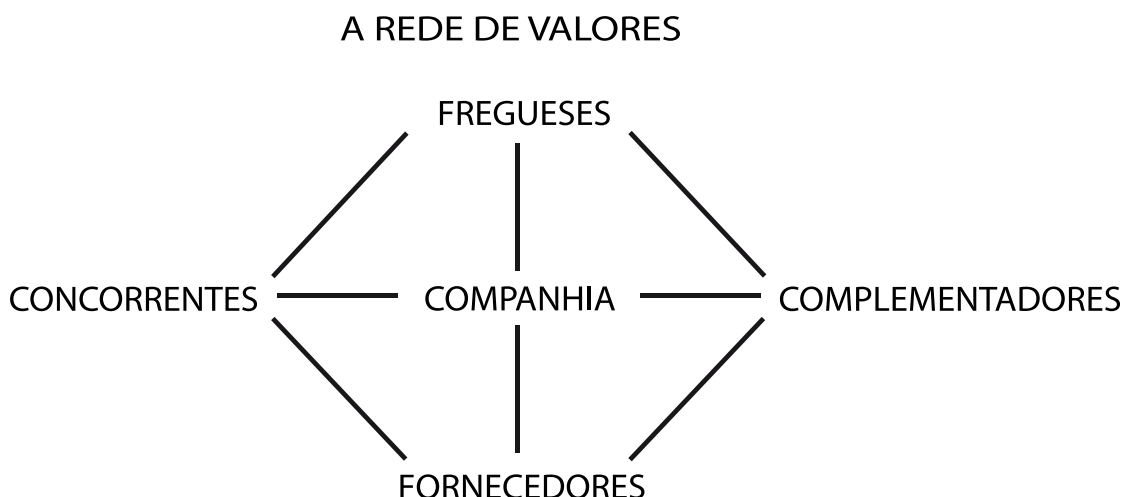
Estamos agora numa posição que nos permite compreender melhor nossa primeira pergunta: se os negócios são um jogo, quem são os jogadores e quais são os seus papéis? Fregueses, fornecedores e concorrentes. E mais uma categoria: as pessoas que proporcionam complementos. Não há uma palavra para designar as pessoas que fornecem complementos, portanto propomos uma: complementar. Ela é a contrapartida natural do termo “concorrente”. O fato de termos de cunhar uma palavra nova demonstra que o papel vital dos complementos tem sido grandemente negligenciado na estratégia de negócios.

Vamos apresentar um quadro completo do jogo dos negócios. No resto deste capítulo, exploraremos os papéis dos quatro tipos de jogadores — fregueses, fornecedores, concorrentes e complementadores — e as interdependências entre eles. Veremos como o mesmo jogador pode ter múltiplos papéis. Reexaminaremos a sabedoria convencional sobre quem são os seus amigos e quem são os seus inimigos. De-

finiremos exatamente o que queremos dizer com o nosso novo termo "complementador"; será até útil dar uma definição ao termo familiar "concorrente".

É um exercício de recapitulação de conhecimentos básicos e um abrir de olhos. Focalizar um único tipo de jogador, ou um único tipo de relacionamento, tende a produzir pontos cegos. Focalizar o quadro com mais abrangência muitas vezes revela novas oportunidades estratégicas.

Para início de conversa, apresentamos um mapa esquemático a fim de facilitar a visualização do jogo todo. Esse mapa, a Rede de Valores, representa todos os jogadores e as interdependências existentes entre eles. À medida que formos prosseguindo, você poderá começar a pensar em como esboçaria uma Rede de Valores para o seu negócio. Você verá a Rede de Valores que traçamos para o nosso negócio mais adiante neste capítulo.



Na dimensão vertical da Rede de Valores encontram-se os fregueses e os fornecedores da companhia. Recursos como matéria-prima e mão-de-obra fluem dos fornecedores para a companhia, e produtos e serviços fluem da companhia para seus fregueses.⁹ O dinheiro flui no sentido contrário, dos fregueses para a companhia e da companhia para os fornecedores.

Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores. Já vimos muitos exemplos de complementadores. Vejamos agora uma definição do termo:

Um jogador é seu complementador se os fregueses valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente.

Assim sendo, Oscar Mayer e Coleman's são complementadores. As pessoas gostam mais de cachorro-quente quando ele tem mostarda do que quando ele não tem. E vice-versa. A maneira de identificar complementadores é colocar-se no lugar de seus fregueses e per-

guntar-se: o que mais meus fregueses poderiam comprar que tomaria meu produto mais valioso para eles?

Os concorrentes são o oposto.

Um jogador é um concorrente se os fregueses valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente.

A Coca-Cola e a Pepsi-Cola são exemplos clássicos de concorrentes. Assim como são a American Airlines e a Delta Air Lines. Se você acabou de tomar uma Coca, valorizará muito menos uma Pepsi do que se ainda tivesse que saciar sua sede; a Coca não acrescenta vida à Pepsi. Da mesma forma, se você tiver uma passagem da Delta, a American é algo um pouco menos especial no ar.

O approach tradicional definia os concorrentes como as outras companhias no seu ramo industrial — as companhias que fabricam produtos semelhantes aos seus num sentido de produção ou engenharia. À medida que as pessoas pensam mais em resolver os problemas de seus fregueses, a perspectiva da indústria torna-se cada vez mais irrelevante. Os fregueses estão interessados é no resultado final, e não no fato de a companhia que lhes proporciona o que querem pertencer a essa ou àquela indústria.

A maneira certa de identificar seus concorrentes é, novamente, colocar-se no lugar de seus fregueses. Nossa definição leva-o a perguntar: O que mais meus fregueses poderiam comprar que tomaria meu produto menos valioso para eles? De que outra forma os fregueses poderiam ter seus desejos satisfeitos? Essas perguntas conduzirão a uma lista de concorrentes muito mais longa e muito mais profunda. É dessa forma que a Intel e a American poderão acabar se tornando concorrentes na medida em que as videoconferências descolem e substituam as viagens de negócios.

Enquanto a Microsoft e o Citibank trabalham, cada um no seu campo, para resolver o problema da maneira como as pessoas transacionarão no futuro — recorrendo a dinheiro E-money, cartões inteligentes, transferências on-line ou qualquer outra coisa —, poderão acabar sendo concorrentes. Isso a despeito de pertencerem a “indústrias” distintas segundo a definição tradicional — software e serviços bancários.

As companhias telefônicas e as companhias de televisão a cabo procuraram solucionar o problema da maneira como as pessoas se comunicarão entre si e terão acesso à informação no futuro. Novamente, indústrias diferentes — telecomunicações e televisão a cabo — mas cada vez mais um só mercado. Hoje, os bancos europeus vendem seguro, e as companhias de seguros européias estão oferecendo aplicações financeiras gozando de vantagens fiscais — é um só mercado para serviços financeiros.

Até agora, temos nos colocado no lugar dos fregueses para identi-

ficar quem lhe complementa e quem concorre com você na captação dos dólares da freguesia. Mas isso é apenas metade do jogo.

O lado do fornecedor

A metade superior da Rede de Valores lida com os fregueses; a metade inferior com os fornecedores. E assim como ocorre com os fregueses, o jogo com os fornecedores também tem dois lados. Outros jogadores podem complementar-lhe ou concorrer com você na captação de recursos dos fornecedores. Aí vêm as definições:

Um jogador é seu complementador se for mais interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente a você.

Um jogador é seu concorrente se for menos interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente a você.

A disputa por fornecedores geralmente ultrapassa as fronteiras de uma indústria. Os supridores de capital são fornecedores, e a concorrência para a captação de seus fundos ocorre num mercado global. Os empregados também são fornecedores. As pessoas geralmente não veem as coisas dessa maneira, mas basta seguir a trajetória do dólar: a companhia paga aos empregados para obter um valioso recurso — a saber, sua perícia, sua mão de obra, seu tempo. A concorrência para obter os serviços de funcionários qualificados ultrapassa as fronteiras de uma determinada indústria. Por exemplo, companhias de indústrias muito diferentes disputam a colaboração de MBAs (Masters of Business Administration) recém-formados.

Muitas companhias são ao mesmo tempo concorrentes e complementadores com respeito a seus fornecedores. A Compaq e a Dell, por exemplo, concorrem pelo limitado suprimento do chip da Intel mais recente. Mas as duas companhias são complementadores e concorrentes em relação à Intel. Entre custos de desenvolvimento e a construção de uma nova fábrica, a Intel gastará bem mais de US\$ 1 bilhão para criar o chip da nova geração. A Intel poderá distribuir esse custo entre a Compaq e a Dell, e todos os demais fabricantes de hardware, o que vale dizer que todos eles pagarão menos para incorporar a Intel.

A American e a Delta competem por pistas de aterrissagem e porções de embarque. Mas embora sejam concorrentes no que diz respeito a espaço em aeroportos, são complementadores em relação à Boeing, um fornecedor-chave. Quando a American e a Delta decidem encomendar o avião da próxima geração, é muito mais barato para a Boeing projetar uma nova aeronave para as duas companhias de aviação do que conceber um novo aparelho para cada uma delas separadamente. A maior parte dos custos de desenvolvimento pode

ser compartilhada, e a demanda maior também ajuda a Boeing a diminuir a curva de aprendizado.

O mesmo princípio se aplica aos aviões de combate, embora o Congresso possa ter descoberto isso um pouco tarde. O jato de caça F-22 complementa e é complementado por outros programas de defesa que compartilham uma atividade de desenvolvimento comum, tal como a aviônica (aplicação da eletrônica na aviação) ou a navegação. Elimine um desses complementadores do lado do suprimento e você poderá derrubar o F-22 embora não tenha essa intenção. William Anders, ex-presidente do conselho e executivo-chefe da General Dynamics Corporation, explica o problema:

O F-22 tem sido reconhecido como um dos mais bem-sucedidos e bem administrados programas de desenvolvimento do sistema de armas de nova geração em execução. Entretanto, a demanda continua a cair em outros programas de defesa dirigidos pela equipe do F-22. Uma parte dos custos fixos e das despesas gerais anteriormente absorvida por esses programas é automaticamente transferida para o F-22. O perigo é que esse programa-modelo possa se tornar inviável devido às crescentes despesas gerais e ônus cada vez maiores de custos fixos.¹⁰

Ao cortar programas de defesa que considera supérfluos, o Congresso inadvertidamente põe em risco programas que quer manter. Quando se trata de complementos às vezes é tudo ou nada. Não há meio-termo.

Ao continuarmos adentrando o terreno da economia baseada em conhecimento, as complementaridades do lado do suprimento tornar-se-ão cada vez mais a norma. Há um grande investimento inicial para se aprender a fazer alguma coisa — sejam chips de computador ou aviões — e depois os custos variáveis são relativamente modestos. Há uma grande alavancagem. Quanto mais pessoas quiserem um produto baseado em conhecimento, mais fácil será provê-lo.

No caso de software de computador ou medicamentos, essencialmente todos os custos são iniciais; o resto é lucro. Para a Microsoft, todo o custo real é proveniente do passo intelectual de escrever o código do computador para um novo programa. Copiar os disquetes custa uma ninharia. Portanto, quanto maior o mercado, mais os custos de desenvolvimento poderão ser divididos. O programa de mercado de massa é melhor e mais barato do que o que qualquer pessoa poderia desenvolver por conta própria. Essa é a natureza dos mercados para produtos baseados em conhecimento.

Reconhecendo simetrias

A Rede de Valores revela duas simetrias fundamentais no jogo dos negócios. Na dimensão vertical, fregueses e fornecedores desempenham papéis simétricos. São sócios iguais na criação de valor. Mas

as pessoas nem sempre reconhecem essa simetria. Embora o conceito de ouvir o freguês tenha se tomado um lugar-comum, o mesmo não acontece quando se trata de fornecedores. Todos nós já ouvimos pessoas dizerem a seus fornecedores: “Você tem as especificações. Não precisa saber para que é o produto. Limite-se a entregá-lo no prazo estabelecido e pelo menor preço.” Imagine falar com os fregueses dessa maneira! Só recentemente é que as pessoas começaram a reconhecer que trabalhar de comum acordo com os fornecedores é tão importante quanto ouvir o freguês.

As relações com os fornecedores são tão decisivas quanto às relações com os fregueses. Num dissídio trabalhista, ouvimos o chefe do departamento de relações humanas exclamar: “Tenho que fazer meus funcionários compreenderem que o freguês está em primeiro lugar.” A Rede de Valores ajudou-o a mudar de mentalidade, tornando as discussões muito mais produtivas. Ao fim e ao cabo, todos reconheceram um objetivo comum — criar o maior bolo possível. Para tanto, você não pode situar ninguém em primeiro lugar. Se um freguês deseja alguma coisa especial, como uma entrega ultrarrápida, mas não está disposto a pagar o suficiente para compensar os trabalhadores por um fim de semana perdido, então satisfazer esse pedido não cria valor — na verdade, o destrói. O freguês nem sempre tem razão. Os empregados também têm direitos. Na dimensão horizontal, há outra simetria. Volte às definições de complementar e concorrente. Você verá que a diferença entre elas é que onde a definição de complementar diz “mais”, a definição de concorrente diz “menos”. No nível conceitual, os complementos são simplesmente a imagem dos concorrentes refletida no espelho. Isso não quer dizer que as pessoas são igualmente capazes de ver a imagem no espelho. Assim como as pessoas raciocinavam preconceituosamente em relação aos fornecedores, ainda há muito o que fazer para reconhecer e tirar partido das relações complementares.

Simetria da Rede de Valores

Fregueses e fornecedores desempenham papéis simétricos.

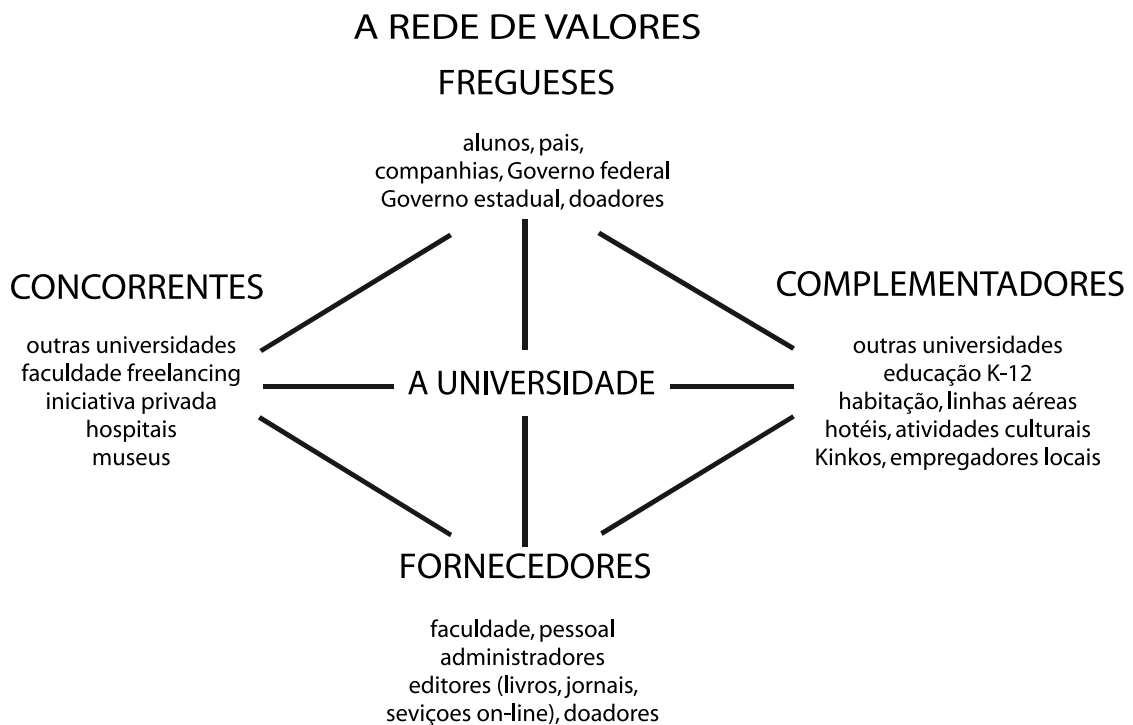
Concorrentes e complementadores desempenham papéis de imagens refletidas no espelho.

É fácil concentrar-se apenas numa parte do seu negócio e não ver as outras. A Rede de Valores tem por objetivo contrabalançar essa predisposição. Ela descreve os quatro tipos de jogadores com quem você interage e enfatiza as simetrias entre eles — as simetrias entre fregueses e fornecedores e entre concorrentes e complementadores.

Surfando a Rede

Para compreender o jogo de que você participa, comece dando um giro pela sua Rede de Valores. Essa abordagem aplica-se a qualquer organização — privada, pública ou sem fins lucrativos. Como exemplo, vamos levá-lo para dar uma volta pela Rede de Valores que conhecemos melhor — ou seja, a nossa própria.

Esboçar uma Rede de Valores para uma universidade deu-nos uma melhor compreensão de algumas questões com que se confrontam nossas instituições domésticas.¹¹ No nosso trabalho de consultoria, verificamos que a melhor maneira de iniciar um programa de assessoramento é ajudar os clientes a delinear suas próprias Redes de Valores. Esse exercício constitui um input essencial no processo de geração de novas estratégias, como veremos mais à frente ao esboçarmos nosso modelo de PARTES.



Os fregueses da universidade

Quem são os fregueses de uma universidade? Alunos, essencialmente. Estranhamente, nem sempre as universidades tratam seus alunos como se eles fossem fregueses. Há quem diga que é assim que deve ser afinal, a faculdade possui um know-how que os alunos ainda não têm.

Na medida em que isso é verdade, entendemos que os alunos se tornam “clientes”. Eles empregam um serviço profissional — como um médico ou um advogado — e devem seguir a orientação da facul-

dade. E, em contrapartida, a faculdade deve ouvir cuidadosamente quando os alunos expressam satisfação ou insatisfação com o serviço que obtêm.

As universidades têm outros fregueses. Os pais são fregueses quando pagam pela educação de seus filhos. As companhias são fregueses de escolas de administração quando pagam para que seus funcionários inscrevam-se em seus cursos, ou quando pagam para que organizem programas especiais para elas. E o governo é um freguês quando paga por bolsas de ensino. O governo é um freguês de um tipo diferente quando encomenda pesquisas a universidades.

Um outro grupo muito importante de fregueses são os doadores. Doadores como fregueses? Sim. Eles buscam satisfação, prestígio, ou a oportunidade de moldar futuras gerações em troca de suas contribuições. Considerar doadores como fregueses talvez leve algumas universidades a fazer uma pausa para meditação. Frequentemente, uma campanha de arrecadação de fundos patrocinada por uma universidade começa com uma lista de prioridades — uma “missão” — e procura persuadir doadores a contribuir. Não se pode dizer que isso seja exatamente ouvir o freguês. Como todos os fregueses, os doadores têm plena liberdade para escolher com quem preferem transacionar. Talvez as universidades devessem dar mais atenção ao que os doadores desejam. Perguntar aos doadores o que gostariam de ajudar a financiar construiria melhores relações e provavelmente levantaria mais dinheiro, tanto agora quanto no futuro.

Naturalmente, esses grupos distintos de fregueses às vezes têm pontos de vista conflitantes em relação ao tipo de educação que julgam que uma universidade deve proporcionar. Nem sempre uma universidade pode ouvir todos os seus fregueses ao mesmo tempo.

Os fornecedores da universidade

Os fornecedores de uma universidade são basicamente seus funcionários: membros da faculdade, pessoal e administradores. Uma vez que o negócio das universidades é difundir informação, elas também estão no mercado de ideias. Destarte, editores de livros e publicações acadêmicas e fornecedores de serviços de informação eletrônica (tais como Lexis/Nexis e WestLaw) também são fornecedores de universidades.

Os concorrentes da universidade

O que não falta são concorrentes para as universidades. Os departamentos de admissão disputam alunos entre si; as faculdades concorrem pela obtenção de verbas do governo e de fundações. As universidades sofrem concorrência até mesmo de suas próprias faculdades. Por exemplo, professores de escolas de administração fre-

quentemente ministram programas de educação de executivos para companhias na base de freelance. Isso torna-os concorrentes das escolas de administração no mercado específico de educação de executivos.¹² Ao mesmo tempo, presidentes de universidades, juntamente com os responsáveis pelos seus setores de desenvolvimento, disputam os talões de cheques de doadores potenciais. Eles concorrem não apenas com outras universidades mas igualmente com hospitais, museus e organismos sem fins lucrativos.

Do lado do suprimento, as universidades competem entre si pelos serviços de funcionários — corpo docente e administradores, particularmente. Às vezes também têm que concorrer com a iniciativa privada na busca de talento. Por exemplo, os professores de finanças Fischer Black, do MIT, e Myron Scholes, de Stanford, inventores do modelo de opção de preços que leva o seu nome, trocaram os meios acadêmicos por Wall Street.

A tecnologia muito provavelmente aumentará a concorrência entre as faculdades. À medida que as videoconferências se tomarem melhores e mais baratas, aumentará a importância das aulas à distância. A universidade com o melhor curso de biologia, digamos, poderá oferecer o curso a alunos em qualquer lugar. Isso, por sua vez, tornará as universidades dependentes apenas do melhor corpo docente.¹³

Os complementadores da universidade

As universidades, embora concorram umas com as outras na conquista de alunos e professores, são complementadoras, acima de tudo, na criação de padrões de educação mais elevados. Os alunos dos cursos secundários mostrar-se-ão mais inclinados a investir na instrução superior ao saberem que há maiores possibilidades de escolha. Mais universitários empenham-se pela obtenção de diplomas Ph.D. por saberem que um maior número de universidades poderá contratá-los. É grande a lista de complementadores de uma universidade. O jardim de infância e as escolas primárias e secundárias complementam as universidades. Quanto melhor a instrução básica de um aluno, mais ele ou ela aproveitará a instrução universitária. Na mesma ordem de ideias, as faculdades de uma universidade e os cursos de pós-graduação de outra se complementam. Quanto melhor for um aluno de curso superior, mais ele ou ela se beneficiará com um programa de pós-graduação.

Outros complementos de uma instrução superior são computadores e facilidades de alojamento (habitação). É por esse motivo que a maioria das universidades ajuda seus alunos a adquirir computadores e providenciam alojamentos fora do campus. Uma vez que as universidades atraem alunos de toda a parte, talvez elas também devam ajudá-los a comprar passagens aéreas — outro complemento. Ao prestarmos serviços de consultoria à Sallie Mae, a maior supridora de

empréstimos para estudantes, tivemos oportunidade de pôr em prática essa perspectiva. A Sallie Mae hoje ajuda seus estudantes a adquirir complementos por preços reduzidos. Ela negociou descontos especiais para estudantes nos voos da Northwest, chamadas telefônicas MCI e na compra de alguns livros didáticos.

A hospedagem em hotéis é um complemento importante para escolas de administração que mantêm programas de educação para executivos. Obter acomodações adequadas foi um problema para a Escola de Administração Kellogg da Northwestern devido à carência de quartos de hotel de alta qualidade em Evanston, Illinois. Por esse motivo construiu acomodações próprias para o seu programa de educação executiva.

Atividades culturais e restaurantes tomam uma universidade mais atraente para os alunos. À esse respeito, escolas de Nova York e Boston, por exemplo, levam vantagem sobre as de Palo Alto e Princeton. Há uma infinidade de outros complementadores para as universidades — copiadoras abertas 24 horas por dia, cafés, pizzarias, sorveterias e muitos outros. Todos esses estabelecimentos comerciais situam-se obrigatoriamente perto das universidades.

Empregadores locais complementam universidades. À medida que casais com carreiras individuais tornam-se cada vez mais comuns, Harvard suplanta Yale devido ao maior número de empresas localizadas na área de Boston que oferecem oportunidades de emprego em comparação com a economia em depressão de New Haven. Para superar essa desvantagem, Yale terá que se dedicar com mais empenho a ajudar casais a encontrar emprego, ou facilitar o seu ingresso na universidade como funcionários.

Sem dúvida, há muito mais o que dizer sobre a Rede de Valores em relação à universidade. Numa visão ampla, esboçar a Rede de Valores de sua companhia é de capital importância assim como valioso exercício. Exercício que requer que você compreenda as perspectivas de seus fregueses e de seus fornecedores, obrigando-o, outrossim, a conhecer a companhia pelo avesso.

Perspectivas múltiplas

Até agora vimos analisando a Rede de Valores somente de um ângulo vantajoso. Você se coloca no centro e olha à sua volta para seus fregueses, concorrentes e complementadores. Naturalmente, o jogo não se restringe a isso. Também há que considerar os fregueses de seus fregueses, os fornecedores de seus fornecedores, os complementadores de seus complementadores, e por aí afora. Por exemplo, os recrutadores que contratam bacharelados são fregueses dos fregueses de uma universidade.

Você poderia tentar desenhar uma Rede de Valores amplificada para representar esses relacionamentos pretendidos, mas o seu es-

boço de rede logo se revelaria uma embrulhada. A melhor maneira é desenhar múltiplas redes. Esboce uma Rede de Valores separada de cada perspectiva: da perspectiva de seus fregueses, seus fornecedores e seus complementadores e, talvez, até mesmo de perspectivas mais remotas. Por exemplo, desenhar a Rede de Valores de seus fregueses poderá ajudá-lo a encontrar uma maneira de aumentar a demanda do que quer que seja que seu freguês venda. Ajudando seu freguês, você estará ajudando a si mesmo.

Desempenhando Múltiplos Papéis

**O mundo inteiro é um palco, e todos os homens e todas as mulheres meros atores: Eles têm suas saídas e suas entradas; E um homem no seu tempo desempenha muitos papéis...
— Shakespeare, *As You Like It***

As pessoas desempenham muitos papéis no jogo dos negócios. Isso torna o jogo muito mais complicado. Às vezes, você vê alguém ocupando um papel e esquece de perguntar que outros papéis essa pessoa representa. Outras vezes, você parece não conseguir encaixar alguém em papel algum e então descobre que é porque essa pessoa está desempenhando dois ou mais papéis simultaneamente. A Rede de Valores lhe permite sair dessa confusão.

Já vimos alguns exemplos de como jogadores podem ocupar mais de um papel na Rede de Valores. Da perspectiva da American Airlines, a Delta é ao mesmo tempo concorrente e complementadora. A American e a Delta competem por passageiros, pistas de aterrissagem e portões de embarque, mas se complementam quando encomendam à Boeing um novo avião.¹⁴ Para a American, seria um erro ver a Delta somente como concorrente ou somente como complementadora — a Delta desempenha ambos os papéis.

A norma é que o mesmo jogador ocupe múltiplos papéis na Rede de Valores. Gary Hamel e C. K. Prahalad dão um exemplo em *Competing for the Future*: “Num dia qualquer a AT&T pode descobrir que a Motorola é fornecedora, compradora, concorrente ou sócia.”¹⁵ Não está longe o dia em que aparelhos eletrodomésticos usarão seus fios para transmitir voz e dados juntamente com eletricidade. Nesse ponto, tornar-se-ão concorrentes das companhias telefônicas. Mas isso não impediu que a Southern New England Telephone e a Northeast Utilities se tomassem complementadoras: as duas companhias estendem fios telefônicos e elétricos em postes comuns, economizando assim muito dinheiro.

No setor sem fins lucrativos, o Museum of Modern Art (MOMA) e o Guggenheim Museum em Nova York competem por visitantes, sócios e curadores bem como quadros e recursos financeiros. Entretan-

to, nem tudo é competição. A opção de visitar diversos museus num fim de semana ajuda a atrair gente a Nova York. Por conseguinte, o Guggenheim é complementador e ao mesmo tempo concorrente do MOMA. Os museus talvez devessem criar um passe-conjunto válido nos fins de semana, como é comum em muitas cidades europeias.

E tem mais. O Guggenheim pode apanhar emprestado um quadro no MOMA e emprestar-lhe outro para organizar uma exposição especial. Consequentemente, o Guggenheim torna-se freguês e fornecedor assim como concorrente e complementador do MOMA.

A posição na Rede de Valores representa tão-somente um papel que alguém desempenha, e o mesmo jogador pode desempenhar múltiplos papéis. É contraproducente rotular alguém somente de freguês ou de fornecedor ou apenas de concorrente ou complementador.

Jekyll e Hyde

As pessoas estão tão acostumadas a ver o mundo dos negócios em termos de guerra que, mesmo quando outros jogadores são tanto concorrentes quanto complementadores, elas tendem a vê-los unicamente como concorrentes e reagem contra eles com hostilidade. Elas se concentram no maligno Mr. Hyde e esquecem o bondoso Dr. Jekyll. No início da década de 1980, quando as vendas de aparelhos de videocassete deslancharam, os estúdios cinematográficos estavam convencidos de que as pessoas não iriam assistir a um filme no cinema sabendo que poderiam alugá-lo ou comprá-lo futuramente. Embora os estúdios ganhassem dinheiro com os aluguéis e as vendas dos vídeos, a expansão desse negócio afetaria tão significativamente os lucros provenientes da exibição na tela grande que a indústria cinematográfica acabaria em pior situação do que estava antes. Diante desse quadro desanimador, os estúdios fixaram os preços de seus filmes suficientemente altos de modo que as locadoras só pudessem comprar poucas cópias cada uma. Pouquíssimos filmes eram vendidos diretamente a consumidores

A preocupação dos estúdios com a canibalização procedia. Algumas pessoas deixaram realmente de frequentar cinemas e não se importavam de ter que esperar o lançamento dos filmes em vídeo. Mas havia um efeito de complementaridade muito mais importante. Filmes que faziam sucesso nos cinemas aguçavam o apetite das pessoas para alugá-los ou comprá-los. As pessoas que tinham gostado do filme eram capazes de alugá-lo ou comprá-lo para vê-lo novamente, ou diziam a outras que o tinham perdido nos cinemas para não deixarem de vê-lo em vídeo.

Agora que os estúdios perceberam como a coisa funciona, começaram a colocar filmes à venda por preços abaixo de US\$ 20 em vez de vendê-los somente a locadoras de vídeo por US\$ 69,95. Como resultado, o mercado combinado dos cinemas, aluguéis e vendas de

vídeo é muito maior do que nos dias anteriores ao vídeo. Em 1980, a receita da indústria proveniente da exibição em cinemas totalizou US\$ 2,1 bilhões enquanto os vídeos representavam US\$ 280 milhões adicionais. Em 1995, as exibições em cinemas arrecadaram US\$ 4,9 bilhões; melhor ainda, os aluguéis e vendas de vídeos totalizaram US\$ 7,3 bilhões.¹⁶

Da mesma forma como os estúdios temiam o mercado de vídeo doméstico, livrarias tradicionais veem a editoração eletrônica e a Internet exclusivamente como concorrentes. Mais uma vez, veem apenas metade do quadro. O que as livrarias não reconhecem é que as vendas num domínio estimulam a demanda em outro. De acordo com o diretor-executivo da McGraw-Hill, Joseph L. Dionne, "em dez ocasiões em que criamos uma versão eletrônica da edição impressa... (a demanda da) a versão impressa também cresceu".¹⁷

Ajudando todo o mercado a crescer, os vendedores de livros na Internet, como a BookZone, estimulam as vendas de livros tradicionais. Embora às vezes as pessoas comprem livros da BookZone em vez de em uma livraria tradicional, a BookZone propicia um lugar onde se pode comprar livros num impulso de momento — às 2 horas da manhã, por exemplo. Essa venda extra ajuda a aumentar o bolo, mas isso não é tudo o que ela faz. Livros são vendidos por recomendação de viva-voz; uma venda pode provocar uma reação em cadeia. Se o freguês da BookZone gostar do livro e comentá-lo com seus amigos, eles poderão comprá-lo numa livraria tradicional. Ou as pessoas poderão comprar um livro na livraria porque seu interesse foi despertado por uma resenha eletrônica na internet. E, em última análise, se a Internet ajuda a vender mais livros, autores e editoras produzirão mais, o que é bom não só para os livreiros como também para os fregueses.

Num artigo publicado na Publishers Weekly, a presidente da BookZone, Mary Westheimer, respondeu à fria acolhida que recebeu na convenção da American Booksellers Association em 1995:

Se, em vez de lutar futilmente, esses vendedores de livros ameaçados olhassem pelo outro lado do telescópio, talvez vissem que o que consideram concorrência é na verdade um complemento... Juntos, podemos criar um apetite que alimente nossa indústria¹⁸. Se todos nós — livreiros, editores, distribuidores, autores — fizermos um bom trabalho de vendas, mais pessoas comprarão mais livros. E se todos trabalharmos juntos visando ao mesmo objetivo, nós e nossos fregueses, os leitores, ficaremos muito mais felizes.¹⁹

Embora os livreiros tradicionais vejam apenas concorrência, Westheimer reconhece os elementos de complementaridade no negócio de livros.

Um exemplo dramático de confundir Jekyll com Hyde encontra-se em todos os escritórios. Logo que os computadores surgiram, quase todo mundo pensou que eles eliminariam a "papelada". Palavras e dados armazenados como impulsos magnéticos minuciosos pareciam

constituir o maior concorrente com que o papel já se confrontara. Só se falava em "escritórios sem papéis". As pessoas começaram até a sentir saudade do velho material impresso e escrito. Mas a realidade era muito diferente. Segundo o Wall Street Journal, "a despeito do preço do papel em alta e da difusão do uso dos computadores, estima-se que os escritórios consumirão este ano (1995) 4 milhões e 300 mil toneladas de papel, 2 milhões e 900 mil toneladas a mais do que em 1989. Os escritórios consumirão 5 milhões e 900 mil toneladas no ano 2000."20 O que os computadores fizeram na realidade foi facilitar a geração de papéis. Os computadores complementam muito mais do que competem com o papel.

Mesmo quando reconhecem um complemento, algumas pessoas o desprezam. O Citibank foi o primeiro banco a adotar o ATM, em 1977. Quando outros bancos surgiram com seus próprios ATMs, queriam que o Citibank se integrasse às suas redes. Isso teria tornado os cartões ATM de todo mundo mais valiosos. Ao participarem de uma rede comum, cada máquina de cada banco complementa todas as demais. Mas o Citibank se recusou a aderir. Não quis ajudar o Dr. Jekyll se isso também implicasse ajudar o Mr. Hyde. Essa decisão foi tomada em prejuízo dos próprios clientes do Citibank. Com o tempo, as redes de outros bancos tomaram-se líderes nacionais e internacionais, e os clientes do Citibank ficaram de fora. O acesso limitado ao ATM custou ao Citibank uma fatia do mercado. Eventualmente, o Citibank acordou e filiou-se às outras redes.

Naturalmente, um jogador pode começar com Dr. Jekyll e transformar-se em Mr. Hyde. Originalmente, a televisão a cabo complementava as estações integrantes de redes de televisão, estendendo o seu alcance a cidades de má recepção. Com o tempo, entretanto, as companhias de cabo começaram a transmitir cada vez mais alternativas para os programas das redes: HBO, CNN, MTV, Nickelodeon, Nashville, Home Shopping Network e muitas outras. Mesmo pessoas com boa recepção passaram a fazer assinaturas de TV a cabo. À medida que os telespectadores foram optando por programações a cabo em detrimento dos espetáculos das redes, a TV a cabo tomou-se mais uma concorrente do que uma complementadora das redes.

Por que é que as pessoas revelam uma tendência a detectar o Mr. Hyde e não perceber o Dr. Jekyll? É a atitude mental tendenciosa que leva a encarar os negócios como uma guerra. Tudo é concorrência, competição, e não complementaridade. Essa perspectiva leva muita gente a supor que quando os fregueses compram o produto de outro, é menos provável que comprem o seu. Ou que quando os fornecedores suprem outros de recursos, terão menos possibilidades de supri-lo. É tudo competição.

Essa atitude mental talvez decorra da visão de que tudo na vida é uma questão de opções. Ninguém pode ter tudo. Contando apenas com dinheiro, tempo e recursos limitados, as pessoas são forçadas a

fazer escolhas. Fregueses e fornecedores têm que escolher entre você e a concorrência. É um ou outro, nunca ambos.

Mas nem sempre isso é verdade. A visão excludente das opções deixa de levar em conta os complementos. Quando um freguês adquire um produto complementar, ele se torna mais propenso a comprar o seu. É uma opção dupla, não excluindo um ou outro. Do mesmo modo, quando um fornecedor provê recursos a um complementar, isso torna mais fácil para ele também supri-lo. Novamente ambos, não um ou outro.

Para ajudar a reconhecer tanto o Dr. Jekyll quanto o Mr. Hyde, pense sempre em termos de complementadores e não apenas de concorrentes.

Jekyll e Hyde

Há uma tendência preconceituosa a se ver um novo jogador como uma ameaça competitiva.

Mas muitos jogadores lhe complementam ao mesmo tempo que concorrem com você.

Identifique as oportunidades complementadoras assim como as ameaças competitivas.

Fazendo mercados

O fato de os jogadores poderem ser tanto concorrentes quanto complementadores explica o que de outra maneira pareceria ser um comportamento estranho. À primeira vista, parece muito esquisito que negócios concorrentes se localizem literalmente ao lado um do outro: os negociantes de diamantes de Nova York ao longo da Rua 47; as galerias de arte no SoHo; livrarias especializadas em raridades bibliófilas em Londres; cinemas em Westwood, Los Angeles; e vendedores de carros numa faixa contínua de terreno. Em Bruxelas, as lojas de antiguidades concentram-se em torno da Place du Grand Sablon.

Os antiquários não deveriam se espalhar por Bruxelas, a fim de que cada loja tivesse o seu mercado local? Haveria conseqüentemente menos concorrência direta de preços, uma vez que os compradores teriam mais dificuldade em comparar preços. Afinal, o Walmart não se localiza ao lado da Kmart, e a Pearle Vision não fica em frente à LensCrafters. Tampouco os cafés e as tinturarias têm o hábito de se concentrar.

Mas esse modo de raciocinar vê as lojas de antiguidades de Bruxelas somente como concorrentes. Localizando-se uma ao lado da ou-

tra, as lojas de antiguidades tomam-se complementadoras, também. Em vez de escolherem apenas uma loja para visitar — possivelmente a errada —, os compradores podem ir à Place du Grand Sablon, bisbilhotar e fazer uma escolha mais fundamentada. E porque é muito mais conveniente, uma vez que as pessoas que para lá se dirigem já estão, em princípio, inclinadas a adquirir antiguidades. Também se sentirão mais confiantes quanto à alta qualidade da mercadoria, na medida em que uma loja com produtos inferiores ou preços inflacionados terá muito mais dificuldade de manter as portas abertas quando ao seu lado está instalado um concorrente de superior reputação. De outra parte, uma pessoa mostra-se geralmente mais disposta a comprar uma mesa quando encontra as cadeiras perfeitas para ela, e é muito provável que vá encontrá-las numa loja próxima. Tomar mais fácil encontrar cadeiras ajuda a vender mesas, e vice-versa. Situando-se perto uns dos outros, os antiquários, embora concorrentes ao dividirem o mercado, tornam-se complementadores ao criarem o mercado em primeiro lugar.

Em alguns casos, o efeito agregador ajuda a criar um mercado maior tanto para os fornecedores quanto para os fregueses. É esse o caso das artes cênicas na Broadway e off Broadway, em Nova York. Do lado do espectador, os diferentes espetáculos ajudam a atrair gente para a cidade, embora disputem o mesmo público todas as noites. Do lado do suprimento, a aglomeração das artes cênicas cria uma massa crítica que torna mais fácil para todos atrair fornecedores. A música de câmara pode compartilhar o mesmo palco com orquestras sinfônicas. O teatro pode dividir o palco com os espetáculos de dança. Os músicos que tocam em orquestras sinfônicas podem atuar em óperas e musicais. Figurinistas de peças teatrais podem trabalhar para espetáculos líricos e coreográficos. Iluminadores podem prestar serviços indiferentemente a qualquer tipo de espetáculo cênico. Diretores podem selecionar atores e atrizes trabalhando nos palcos fora da Broadway — e até mesmo em restaurantes.²¹

Sejam negociantes de diamantes, galerias de arte, livrarias para colecionadores de obras raras, cinemas, vendedores de automóveis usados, lojas de antiguidades ou artes cênicas, a concentração numa determinada área cria complementariedades que desenvolvem o mercado, mesmo que às vezes a concorrência se tome mais acirrada quando ele é dividido.

A Toys "R" Us parece seguir uma estratégia oposta, localizando suas lojas em áreas de aluguéis baixos ao longo das rodovias, ao lado de outros revendedores. As pessoas vão às lojas da Toys "R" Us porque é especificamente onde desejam fazer compras. Será que essa é a melhor estratégia? Não estamos sugerindo que a Toys "R" Us se instale ao lado de outra loja de brinquedos, mas talvez se houver por perto um McDonald's ou um Discovery Zone (um playground fechado para crianças, supervisionado) no interior da loja, o retorno para a Toys "R"

Us possa se tornar mais interessante. Afinal de contas, as pessoas a caminho de Discovery Zone para uma festa de aniversário passariam pela loja de brinquedos. Nada mais conveniente. E por que não saborear um Big Mac enquanto estiver por lá?

Até agora, tudo é complemento. Mas o problema para a Toys "R" Us é que os pais que deixam os filhos no McDonald's ou no Discovery Zone enquanto vão fazer compras serão menos influenciados por seus filhos para comprar brinquedos num impulso de momento. Portanto, o McDonald's e o Discovery Zone são complementadores quando se trata de levar gente à loja, mas talvez sejam concorrentes em relação ao que ela compra. Não sabemos qual é o efeito que predomina, mas, contando com muito mais de quinhentas lojas, a Toys "R" Us poderia se beneficiar fazendo algumas experiências. Na verdade, a Toys "R" Us poderá tirar partido de sua própria experiência no exterior. No Japão, por exemplo, ela se juntou à McDonald's e à Blockbuster Video para criar malls familiares.

Paz e Guerra

As companhias são:

- **Complementadoras na criação de mercados**
- **Concorrentes na divisão de mercados**

Um jogador que você não pode evitar

O exemplo máximo de um jogador ocupando mais de uma posição na Rede de Valores é o governo, tanto federal quanto estadual. Dependendo do aspecto do governo que você esteja contemplando, ele pode desempenhar o papel de freguês, fornecedor, concorrente, ou complementar. Ele também tem um importante papel nos bastidores.

Quando o governo compra mercadorias e serviços, ele é um freguês, como qualquer outro — só que maior. No seu papel de freguês, o governo encomenda novas estradas, pontes, prédios e penitenciárias; compra assistência médica e educação; adquire grandes quantidades de equipamento militar. O governo também é um fornecedor. Entre outras coisas, ele vende petróleo e direitos minerais, direitos madeireiros, e direitos para uso do espectro radiofônico.

Quando as pessoas pagam impostos, elas ficam com menos dinheiro para comprar mercadorias e serviços. Portanto, o governo compete com a iniciativa privada pelos dólares do povo. É forçoso admitir que a competição é unilateral, uma vez que o pagamento de impostos é obrigatório. Da mesma forma, quando o governo toma dinheiro emprestado, ele concorre com companhias que procuram levantar

capital. As universidades estatais competem com as universidades privadas. O Serviço Postal dos Estados Unidos compete com a Federal Express. Como o maior empregador do país, o governo também compete com qualquer empresa na contratação de pessoal.

Por outro lado, o governo age como complementador de toda atividade empresarial, suprindo a infraestrutura básica e a ordem civil. Praticamente toda empresa depende do governo para coisas como proteção da vida e da propriedade, uma rede de transporte, tribunais civis, uma moeda estável, e assim por diante. Sem essas coisas, as pessoas não poderiam negociar.

Juntamente com seus papéis transacionais enquanto freguês, fornecedor, concorrente e complementador, o governo tem o poder de elaborar leis e regulamentos que regem as transações entre outros jogadores. Falaremos mais sobre esse papel do governo nos bastidores como criador de regras no capítulo destinado às regras.

Amigo ou Inimigo?

**Michael Corleone: Mantenha seus amigos perto,
mas os seus inimigos mais perto ainda.
— The Godfather — Parte II**

No jogo dos negócios, quem são seus amigos e quem são seus inimigos? Parece uma pergunta fácil. Você tem três grupos de amigos e um grupo de inimigos, certo? Fregueses, fornecedores e complementadores estão todos do seu lado, enquanto os concorrentes obviamente não estão.

Na verdade, sabemos que isso não pode ser rigorosamente certo. As pessoas compreendem, intuitivamente, que ao longo da dimensão vertical da Rede de Valores há uma mistura de cooperação e competição. É cooperação quando fornecedores, companhias e fregueses juntam-se para criar valores em primeiro lugar. Mas quando o bolo tem de ser dividido, os fregueses pressionam para obter preços mais baixos, e os fornecedores também querem a sua fatia. Por conseguinte na hora de dividir o bolo é competição. Nos diversos case studies deste livro, você verá os elementos simultâneos de competição e cooperação em funcionamento. Coopetição é a palavra que melhor descreve seu relacionamento com fregueses e fornecedores.

E a dimensão horizontal? Quem são seus amigos e seus inimigos aqui? Você fica contente quando um complementador entra no jogo e na maioria das vezes, você fica ainda mais contente quando concorrentes se mantêm de fora. Então complementadores são amigos e concorrentes são inimigos? Sim. Mas, novamente, esse não é o quadro completo.

Quando um complementador entra no jogo, o bolo cresce. Isso é

ganhar duplamente. Mas aí há um cabo de guerra com o seu complementador para saber quem será o maior beneficiário. Se o seu complementador ficar com um pedaço menor do bolo, obviamente você ficará com o pedaço maior, e vice-versa.

Esse cabo de guerra entre complementadores é evidente no negócio de computadores. Uma vez que os fabricantes de hardware complementam a Microsoft, a entrada da Compaq e da Dell no mercado de computadores pessoais compatíveis com a IBM beneficiou a Microsoft. Mas a Microsoft ganha ainda mais toda vez que a Compaq ou a Dell iniciam uma guerra de preços. Quando o preço de hardware cai, mais pessoas compram computadores, o que redundava em mais vendas de software. A Microsoft ganha. Mesmo as pessoas que poderiam ter comprado computadores pelos preços antigos mais elevados, com a economia, agora dispõem de mais dinheiro para comprar software. A Microsoft ganha novamente. Os complementadores podem ser seus amigos, mas você não deve se importar se eles sofrerem um pouco. O sofrimento deles é o seu ganho.

Na verdade, se seus complementadores ficarem numa situação muito confortável, isso poderá deixá-lo com um pedaço de bolo muito pequeno, ou talvez nenhum. Para os serviços on-line, um complemento crítico é o serviço telefônico local. Se as ligações telefônicas são caras, os serviços on-line têm que compensar com preços baixos, talvez tão baixos que deem prejuízo. Essa é uma das principais razões por que os serviços on-line não deslancharam no Japão, onde a NTT domina o mercado telefônico e cobra consideravelmente as chamadas locais. Em contraste, na maioria das cidades dos Estados Unidos, as chamadas locais não são medidas, e isso tem contribuído para o crescimento explosivo da America Online, CompuServe, e a multidão de veículos de acesso à Internet. Complementos baratos são um valioso amigo.

E os concorrentes? Certamente aqui, pelo menos, o relacionamento é claro. É a sobrevivência do mais bem-dotado. É guerra. Às vezes é a guerra. Mais adiante, veremos como a Nintendo derrotou toda a oposição, tornando-se o gigante do negócio de videogames. Também veremos como a NutraSweet travou uma guerra de preços na Europa para estabelecer um valioso precedente. Mas a ideia de que é sempre guerra com os concorrentes é demasiado simplista. Na maioria das vezes, a abordagem radical na base do ganhar ou perder leva a uma vitória de Pirro. Ganhar-perder toma-se perder-perder. O exemplo clássico é baixar os preços numa tentativa de roubar uma fatia de mercado. Os concorrentes igualam seu preço mais baixo e o resultado é lucros mais baixos como um todo.

Outro problema suscitado pela guerra contra concorrentes é que é muito difícil liquidá-los. Não raro, você consegue apenas feri-los, e o animal mais perigoso é o animal ferido. Depois de obrigá-los a baixar

seus preços, seus concorrentes têm menos a perder e todas as razões para se tomarem mais agressivos.

O melhor é encontrar oportunidades ganhar-ganhar com seus concorrentes.

Mas isso é realmente possível? As pessoas falam de cooperação dentro da companhia, trabalho de equipe e compartilhar informação. Mas fora da companhia, parece ingenuidade pensar em permitir os concorrentes vencerem. Mas não é! O que importa não é que os outros vençam — é fatal que isso às vezes aconteça — mas que você vença. Embora seja difícil nos acostumarmos com a ideia, por vezes a melhor maneira de ser bem-sucedido é permitir que os outros se deem bem, inclusive seus concorrentes. Vimos exemplos em que companhias tidas essencialmente como concorrentes também podem ser complementadoras. Na medida em que essas companhias são bem-sucedidas como complementadoras, elas se beneficiam claramente umas às outras.

Mas também há muitas ocasiões em que a melhor estratégia consiste em deixar que os concorrentes sejam bem-sucedidos como concorrentes. No restante deste livro, veremos muitos casos em que as táticas empregadas por uma companhia para suplantar um concorrente podem se voltar contra ela própria. Mostraremos como conseguir resultados ganhar-ganhar, evitando uma concorrência mutuamente destrutiva. Analisaremos como abrir mão de um lance muitas vezes pode reverter desfavoravelmente para você, e sugeriremos uma maneira melhor de concorrer. Veremos como programas de lealdade ajudam a todos a evitar cair na ratoeira da guerra de preços. Examinaremos como coisas como observar as cláusulas da concorrência ajudam a mudar a natureza da concorrência. Olharemos como influenciar percepções a fim de moldar reações competitivas para benefício de todos. Descobriremos até situações onde vale a pena deixar um concorrente prosperar, embora isso signifique aceitar menos lucro para você. Um caso desse gênero é quando um novo participante de um mercado reserva para o titular uma fatia do bolo suficientemente grande de modo que o titular julgue de seu interesse viver e deixar viver ao invés de brigar. Um concorrente próspero geralmente é menos perigoso do que um desesperado.

**Júlio César. Deixem-me ter homens à minha
volta que sejam gordos.
— Shakespeare, Julius Caesar**

Tudo bem, mas ainda é uma má ideia virar as costas. Estamos fartos de saber que os seus concorrentes comerão o seu almoço com o maior prazer se você deixar. Nossa receita de estratégia não é oferecer aos seus concorrentes um almoço de graça — o seu almoço. Não propomos que você seja bonzinho, esperando que os outros retribuam

na mesma moeda. Quase sempre essa é uma receita para perder-ganhar.²² Temos outra coisa em mente: uma maneira mais inteligente de concorrer que não dependa da boa vontade dos outros.

Seu relacionamento como concorrente é *prima facie* competitivo, ou na base de ganhar ou perder. Você perde quando eles entram no jogo. Mas você não terá que perder tanto se reconhecer que, a partir do momento em que eles entram no jogo, você pode manter interações ganhar-ganhar com eles. Nem tudo é guerra com os competidores. É guerra e paz.

Isso é verdade nos quatro sentidos. Quer se trate de freguês, fornecedor, complementador ou concorrente, ninguém pode ser rotulado meramente como amigo ou inimigo. Há uma dualidade em todo relacionamento — os elementos simultâneos de cooperação e competição. Guerra e paz. Coopetição.

Amigo e Inimigo

Há elementos ganhar-ganhar e ganhar-perder nas relações com:

- fregueses
- fornecedores
- complementadores
- concorrentes

PENSE. COOPETIÇÃO

Neste ponto, temos um mapa (a Rede de Valores) e um conceito (coopetição) para meditarmos sobre o jogo dos negócios. Vimos alguns exemplos da maneira como companhias mudaram o jogo, tais como a Ford e a Ford Motor Credit, a Intel e a ProShare, e aludimos a muitos outros exemplos que virão. Mas não temos ainda um método sistemático para mudar o jogo. Para desenvolver um método, recorreremos à teoria do jogo. Esse é o assunto do próximo capítulo.

3. Teoria do Jogo

A vida é o jogo que tem de ser jogado.

— Edwin Robinson

Quanto você pode esperar obter num jogo? Como veremos, a resposta não depende simplesmente do tamanho do bolo a ser dividido, ou de noções de probidade. Tampouco depende do seu talento de jogador. O que você obtém depende do seu poder no jogo assim como do poder dos outros que disputam um pedaço do bolo. O poder — seu e dos outros — é determinado pela estrutura do jogo. A teoria do jogo mostra como quantificar esse poder.

A teoria do jogo começou como um ramo da matemática aplicada. Poderia ser chamada de ciência da estratégia.¹ Ela analisa situações em que os destinos das pessoas são interdependentes. A teoria do jogo fornece uma maneira sistemática de desenvolver estratégias quando a sorte de uma pessoa depende do que outras pessoas façam.

A teoria do jogo parece feita sob medida para a análise da estratégia dos negócios. Mas, historicamente, houve um obstáculo que impediu o mundo dos negócios de adotar a teoria do jogo. O problema é que os acadêmicos e as pessoas de negócios usam duas linguagens diferentes: equações versus experiência. Muita gente nas esferas de negócios já ouviu falar da teoria do jogo e suspeita que ela seja uma ferramenta potencialmente poderosa. Mas toda a matemática inerente pode ser frustrante e impede as pessoas de unirem a teoria à prática. Ao mesmo tempo, os teóricos do jogo frequentemente não são familiarizados com a prática dos negócios, e algumas de suas teorias fogem à realidade. Nossa experiência no magistério, na pesquisa e na consultoria sugere que a comunicação entre os mundos da teoria do jogo e da prática dos negócios é tanto possível quanto valiosa. Este livro une teoria à prática.