



O Princípio 80/20

Os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida.

Richard Koch
Nicholas Brealey Publishing © 2014
338 páginas
Livro: getab.li/22878

Foco

Gestão & Liderança

Estratégia
Vendas & Marketing
Finanças
Recursos Humanos
TI, Produção & Logística
Carreira & Desenvolvimento
Pessoal
Pequenas e Médias Empresas
Economia & Política
Indústria
Negócios Globais
Conceitos & Tendências

Ideias Fundamentais

- As “leis de potência” da ciência explicam tanto sobre o mundo dos negócios quanto descrevem o mundo natural.
- O princípio 80/20 ensina que 20% das causas levam a 80% dos efeitos.
- Nos negócios e em outros aspectos da vida, a maior parte das pessoas desperdiça energia em coisas que não importam e em atividades que trazem retornos mínimos.
- Uma decisão anterior que levou a um resultado bem-sucedido pode apresentar um padrão a ser repetido em uma nova situação.
- As empresas de sucesso, assim como os organismos, adaptam-se aos nichos.
- Os mercados são de difícil controle, pois o seu desenvolvimento é não-linear.
- A intuição e a experiência podem ser melhores guias para a tomada de decisão do que a análise formal.
- A primeira empresa em um mercado vai conquistar uma vantagem perpétua.
- Quanto mais variações experimentais nos seus produtos, maior será a sua chance de sucesso.
- “A cooperação e a concorrência se complementam, tanto em relação aos genes como em relação aos indivíduos e empresas.”

Relevância

O que você vai aprender

Neste resumo, você vai aprender: 1) Como as leis universais da ciência se aplicam aos negócios; 2) Como competir, adaptando-se aos nichos de mercado; e 3) Como encontrar ordem nos sistemas caóticos, por exemplo, os mercados.

Recomendação

Enquanto tentavam desvendar os segredos do universo, cientistas como Isaac Newton e Albert Einstein também descobriram princípios muito relevantes para as empresas, segundo o empresário Richard Koch. Em seu conteúdo amplo e denso (porém bem organizado) sobre ciência e negócios, o autor tira lições de gestão utilizando 93 “leis de potência” – o conhecido princípio 80/20 e mais outros 92 princípios da biologia, da psicologia evolucionista, da física, da teoria dos jogos e da teoria do caos. É um tanto desanimador que algumas lições se tornem meras analogias: uma partícula subatômica pode estar em dois lugares ao mesmo tempo, portanto você deve adotar uma abordagem “tanto-como” em relação à tomada de decisões. Além disso, as descrições teóricas de Koch são por vezes enigmáticas demais. Mas nas seções sobre a concorrência e os sistemas não-lineares as suas dicas são específicas e funcionais e os paralelos com a ciência são diretos e esclarecedores. Como bônus, Koch fornece uma atualização rápida e precisa sobre a história da ciência ao longo dos últimos 300 anos. A *getAbstract* recomenda as ideias e os métodos do autor a estudantes de administração, gestores e empresários que buscam novas perspectivas sobre o poder da estratégia.

Resumo

“A ciência nos apresenta alguns padrões universais de como as coisas realmente funcionam, regras e relações que contêm insights tremendos, não apenas no contexto de disciplinas científicas específicas, mas também fora delas, nos negócios e na vida em geral.”

“O Princípio 80/20 se baseia na observação grosseira de que 20% de qualquer distribuição é geralmente responsável por cerca de 80% da sua energia ou o impacto.”

As leis de potência na ciência e nos negócios

A ciência revela que um número limitado de leis de potência é a base de todos os fenômenos. Isaac Newton descobriu vários desses princípios no século XVI, incluindo as leis que governam o movimento e a gravidade. Ele descreveu o universo como um “relógio”, uma enorme máquina cujos componentes funcionam de forma precisa e previsível. Newton se tornou o modelo dominante do universo nos 200 anos seguintes e desencadeou uma época de progresso tecnológico que se estendeu desde o motor a vapor até aos primeiros aviões.

A ciência moderna descobriu que há mais a ser acrescentado. As leis de potência da relatividade, mecânica quântica e as ciências não-lineares do caos e da complexidade são estranhas e contraditórias. Elas descrevem um cosmos onde o tempo é elástico, o espaço é deformado e a luz é simultaneamente uma onda e uma partícula. O passado, a previsibilidade de Newton orientava todos os comportamentos; hoje em dia é o “princípio da incerteza” de Werner Heisenberg que dá as cartas.

As leis de potência da ciência explicam muito sobre o mundo dos negócios, assim como fazem com o mundo natural. Newton influenciou profundamente os negócios, não apenas em relação à tecnologia e engenharia. As suas noções permearam a economia clássica e levaram ao desenvolvimento da análise quantitativa. Ainda hoje, a mentalidade corporativa dominante reflete uma visão newtoniana. Os empresários também podem aprender muito com as teorias da evolução de Charles Darwin e com os trabalhos de Gregor Mendel na genética. A ciência moderna, com as suas leis não-lineares aparentemente irracionais, acaba se tornando relevante para os negócios. Apesar de não ser possível organizar uma empresa em torno do princípio da incerteza, você deve sempre estar alerta para a influência do acaso, da sorte e do inesperado.

“A empresa é impulsionada por ideias e informações (‘genes empresariais’), que buscam os veículos certos para a sua expressão e replicação.”

“Os genes empresariais são unidades básicas de informação econômica, ideias intangíveis de valor que podem ser replicadas para gerar um valor ainda maior.”

“Um negócio evolui por seleção, da mesma forma que a natureza o faz (...) através da variação, inovação, rejeição da maior parte das novas variações e da propagação de algumas variações muito bem-sucedidas.”

“A seleção natural é um processo de experimentação onde a sorte é fundamental. Assim também são os negócios.”

Sob a perspectiva dos negócios, a ciência oferece 93 leis de potência muito úteis, elaboradas a partir de uma vasta gama de disciplinas, incluindo a biologia, a psicologia evolucionista, a física, a teoria dos jogos e a teoria do caos. A seguir estão as seis leis mais essenciais:

1. A seleção natural

Charles Darwin não inventou a teoria da evolução. Ele identificou a seleção natural como sendo um mecanismo de mudança evolutiva. Em seus estudos de campo, onde pôde observar *in loco* animais em vários locais do mundo, Darwin centrou-se nas variações naturais dos traços que ocorrem dentro das sucessivas gerações de descendentes. Ele reconheceu que os organismos com variações adaptadas ao seu ambiente são mais propensos a sobreviver e repassam essas características à geração seguinte. Depois de muitas gerações, uma variação vantajosa acaba se estabelecendo como a nova norma. Enquanto isso, novas variações mais recentes continuam a aparecer. Apesar da aparente aleatoriedade do processo, a maior parte das espécies “evolui positivamente” e sucessivas gerações surgem cada vez mais adaptadas. A mesma combinação de “acaso e experiência” impulsiona os negócios. Um setor mais generalizado tende a gerar variações, ou seja, segmentos especializados que atendem a nichos de mercado. Por exemplo, o setor de computadores se dividiu em *hardware* e *software*. Na sequência, o mercado se subdividiu em segmentos ainda menores.

Uma estratégia evolutiva bem-sucedida requer diferenciação. Encontre ou crie um novo segmento de mercado no qual você se encaixe de forma exclusiva. Identifique um grupo de clientes e determine formas específicas de atendê-los. Por exemplo, você pode reduzir o custo de um produto ou serviço, eliminando características que não sejam importantes para a sua base de clientes. Faça inúmeras experiências, assim como faz a natureza, variando e aprimorando constantemente os seus produtos e serviços.

Darwin percebeu que a concorrência e a cooperação atuavam como elementos igualmente importantes na evolução. Assim como a concorrência ajuda as espécies a se adaptarem ao ambiente, você pode utilizá-la para melhorar os seus produtos. Teste uma série de variações dos seus produtos e lance o que sobreviver ao processo. Outra ideia é permitir que os seus produtos concorram no mercado até que um prevaleça. Por exemplo, a Sony lançou centenas de variações do Walkman e permitiu que o mercado escolhesse a mais forte. Explore também o poder da cooperação, como fazem os organismos de diferentes espécies. Observe as empresas líderes em outros mercados e imite as suas táticas ou procure formar parcerias.

2. A genética

A teoria de Darwin deixou uma pergunta sem resposta: como características foram passadas de pais para filhos? Os experimentos de Gregor Mendel revelaram a resposta: os traços viajam em pacotes de informações chamados genes, os quais repassam os códigos com características específicas, tais como altura ou cor dos olhos, de geração em geração. O seu DNA corporativo funciona da mesma maneira. As empresas também têm genes que carregam “informações econômicas”. Um gene corporativo é uma ideia, ou seja, um projeto, uma descoberta ou uma invenção, que pode ser incorporada em um produto, assim como os genes incorporam características em um organismo. Algumas ideias são novas e originais, porém as ideias já existentes podem ser recombinadas de novas maneiras, implantadas em um novo mercado, ou incorporadas em novos produtos ou serviços.

3. A concorrência

Os organismos competem por recursos na natureza. Uma espécie diferenciada tem mais chance de prosperar quando encontra um nicho especializado. Uma pesquisa feita pelo cientista soviético G.F. Gause mostrou que quando as espécies semelhantes competem pelos

“Para resumir a teoria da evolução através da seleção natural em duas palavras (...) basta lembrar [que] a diversidade funciona.”

“Como a maioria dos sistemas complexos são muito sensíveis às condições iniciais, faz sentido sim estimular qualquer novo empreendimento que possa ser relevante para os seus mercados principais.”

“Os negócios são fractais: nenhuma situação é semelhante à outra, mas há um conjunto limitado de fatores-chave que sempre se assemelham entre si.”

“Uma empresa funciona da mesma forma que outros sistemas complexos e está sujeita à aplicação de certas leis como em outras partes do universo.”

mesmos recursos, dois resultados são possíveis: uma espécie pode destruir a outra ou, caso as espécies sejam igualmente fortes, ambas vão “conviver” em uma luta permanente pelos recursos. Organismos suficientemente diferenciados encontram nichos ambientais especializados onde não são forçados a competir.

Caso os seus produtos ou estratégia sejam muito semelhantes aos de outras empresas no seu mercado, você não vai ser capaz de competir. Você vai estar particularmente em perigo se um concorrente mais forte invadir o seu território. Encontre um nicho no qual você consiga prosperar e os seus concorrentes não. Você pode atender a um segmento de clientes que os outros sejam incapazes de ajudar ou se estabelecer em uma área geográfica onde os outros encontrem dificuldade de entrar. A Southwest Airlines, por exemplo, utilizou a abordagem da diferenciação, substituindo o sistema *hub-and-spoke* que a maior parte das companhias aéreas adota por um cronograma de voos curtos a cidades específicas. Ao cortar nos itens de conforto que não interessavam aos clientes a Southwest pôde oferecer tarifas mais baixas.

As leis não-lineares

Os negócios e a economia são “sistemas não-lineares”. Eles não são como máquinas, ou seja, regulares e previsíveis. Eles estão sempre se desenvolvendo e mudando com uma “variedade imprevisível e infinita”. Certos padrões sutis estimulam esses desenvolvimentos e as ciências não-lineares, tais como a teoria do caos e teoria da complexidade, esforçam-se para discernir esses padrões, conforme explicado nas três regras a seguir:

4. O caos

A teoria do caos estuda os sistemas instáveis, desde a previsão do tempo até o mercado de ações. Ela sustenta que tais estruturas são extremamente “dependentes das condições iniciais”. Uma cidade ou um floco de neve pode se desenvolver em uma direção ou outra por causa dos eventos arbitrários que aconteceram no início do sistema. Os acontecimentos marcantes podem ser mesmo bastante insignificantes: o meteorologista Edward Lorenz certa vez sugeriu que o bater das asas de uma borboleta no Brasil pode gerar um tornado nos Estados Unidos.

O comércio e mercados se comportam como outros sistemas caóticos. Eventos arbitrários que ocorrem nos seus primórdios acabam definindo, por exemplo, como um mercado vai crescer. Este princípio explica o fenômeno bem conhecido da “vantagem da primazia”. Quem apresenta o produto mais atraente pela primeira vez em um novo mercado acaba dominando esse mercado. Essa vantagem persiste, mesmo quando um concorrente oferece a seguir uma versão superior. O primeiro produto estabelece as condições iniciais do mercado. Define as normas e exerce uma influência desproporcional sobre a sua evolução.

Os padrões que governam o desenvolvimento dos sistemas caóticos são chamados “fractais”, os quais se repetem em escalas cada vez maiores conforme o sistema se expande; desta forma, uma pequena porção de um sistema se assemelha a uma seção maior. Os litórais, as nuvens e as galáxias são estruturas fractais.

O comércio e os mercados também são fractais. O matemático Benoît Mandelbrot, inventor do termo “fractal”, descobriu que os gráficos que demonstram as variações diárias, mensais e anuais dos preços do algodão seguiam curvas surpreendentemente semelhantes, embora os padrões produzissem variações imprevisíveis e infinitas. Assim, é inútil tentar impor a uma empresa princípios e estratégias de gestão predeterminadas. Ao invés disso, procure conceber estratégias flexíveis, que integrem o caos dos fractais.

“Nós trabalhamos no século XXI utilizando modelos mentais do século XIX, os quais são, provavelmente, governados por genes que não foram alterados na essência desde a Idade da Pedra.”

“Na natureza, nas ideias e nas economias, a produção é suficiente para que apenas uma pequena fração possa sobreviver.”

“A ideologia newtoniana deu às pessoas uma certeza tal de que poderiam compreender e controlar o mundo que foi exatamente o que fizeram.”

Em primeiro lugar, tente descobrir os padrões sutis relevantes e subjacentes ao seu negócio. As técnicas analíticas usuais não ajudam a detectar padrões não-lineares. Portanto, recorra a um outro sistema não-linear: o seu cérebro. Com a sua capacidade inata de tirar o máximo proveito da intuição, a mente é uma excelente ferramenta para discernir padrões indescritíveis e ocultos. A sua vasta experiência dentro de um mercado ou setor fomenta uma “sensação” do que possa acontecer a seguir ou as ações a serem tomadas ou não. Aprenda a confiar na sua intuição. Diante de uma decisão, avalie experiências semelhantes do passado; um resultado bem-sucedido pode gerar a um padrão a ser repetido em uma nova situação. Como não é possível conhecer todas as variáveis em qualquer sistema não-linear, conceba mais de uma estratégia. Escolha aquela ideal e estude cuidadosamente os resultados. Se o seu progresso sair da rota desejada ou planejada, esteja pronto para mudar para uma estratégia de reserva.

5. A complexidade

A ciência da complexidade examina o comportamento de “sistemas auto-organizados”, estruturas que criam espontaneamente padrões aleatórios, como furacões, cidades e bandos de pássaros. O conceito da “mão invisível” de Adam Smith é um exemplo econômico. Smith descreveu como milhões de partes separadas que estão atrás dos seus próprios interesses se organizam em um mercado coerente. Na teoria da complexidade, a tendência de auto-organização dos grupos é conhecida como “emergência”.

Os empresários muitas vezes impõem uma estrutura hierárquica em uma empresa sem levar em conta a tendência de um grupo de se auto-organizar. Caso você esteja se preparando para a emergência, trabalhe com a estrutura disponível. Muitas vezes você vai saber a hora de evitar direcionar as atividades de uma equipe ou departamento. Outras vezes, vai ser preciso cultivar uma emergência ou restringir outra que esteja fugindo do controle. A emergência pode servir de ajuda no planejamento da estratégia. Ao invés de ditar a estratégia ao pessoal, permita que eles mesmos a elaborem. Em seguida, faça o possível para apoiar o processo.

6. O princípio 80/20

A relação não-linear mais valiosa no mundo dos negócios é o princípio 80/20, ou como fazer mais com menos. Descoberto pelo economista italiano Vilfredo Pareto, o princípio afirma que 20% das causas geralmente levam a 80% dos efeitos. Por exemplo, 20% dos produtos acumulam cerca de 80% do total das vendas, 20% dos clientes são responsáveis por 80% da receita e cerca de 20% dos vendedores mobilizam 80% dos negócios de uma empresa.

Nos negócios e em outros aspectos da vida, a maior parte das pessoas gasta energia em coisas que não importam, em atividades com retornos mínimos. Reconheça e se concentre na minoria das forças que produzam o maior impacto. Identifique os 20% dos produtos, serviços funcionários e *stakeholders* que mais contribuam para a lucratividade. Se não for possível tornar os 80% restantes mais rentáveis ou produtivos, substitua-os. Mantenha a sua empresa enxuta: adquira menos bens, venda participações não-essenciais e terceirize etapas da produção nas quais você não é especialista. É como diz o guru do controle da qualidade Joseph Moses Juran: concentre-se nos “poucos vitais” e ignore os “muitos triviais”.

Sobre o autor

Richard Koch é investidor e escritor. Ele trabalhou como consultor na The Boston Consulting Group e na Bain & Company, bem como cofundou a LEK Partnership, uma consultoria em estratégia.