

Estratégia: da Conflitualidade à Competição

Francisco Abreu*

Mestre em Estratégia. Gestor e Consultor.

Resumo

Neste artigo, de resposta à recensão de Horta Fernandes, defendo a ideia segundo a qual o pensamento estratégico é aplicável aos sistemas que se envolvem em relacionamentos conflituais ou competitivos, não sendo legítimo estabelecer uma fronteira intransponível entre estes dois contextos de aplicação: o conflitual (estratégias nacional e militar) e o competitivo (estratégia empresarial).

Acrescento que um dos elementos fundamentais de qualquer critério de demarcação sólido entre o estratégico e o não estratégico é a possibilidade de afectar a sobrevivência do antagonista, possibilidade essa que se encontra presente no âmago quer dos relacionamentos conflituais quer dos competitivos.

Para além do mais e em síntese, a necessidade de vencer, obtendo superioridade, está presente em todos os momentos da acção estratégica e impregna de igual modo as realidades conflitual e competitiva.

Abstract

This paper was written as a response to the article by Horta Fernandes. I argue that strategic thought is appropriate to analyse all systems that involve conflictive or competitive relationships, and that it is unjustified to establish a rigid borderline between these two contexts of employment: the conflictive (national and military strategies) and the competitive one (entrepreneurial strategy).

I also find that one of the basic elements of any distinctive criterion between the strategic and the non-strategic lays at the possibility of affecting the opponent's survival. This ability is at the core of conflictive and competitive relationships.

Moreover, the need to be successful, by obtaining superiority, is present in all moments of strategic action and interpenetrates both the conflictive and the competitive realities.

* Autor de "Estratégia – O Grande Debate: Sun Tzu e Clausewitz", Lisboa: Edições Colibri, Coleção Horizontes da Polis, 2000, 229 pp. (reimpressão: 2001; segunda edição: no prelo) e de "Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial: obter superioridade em contextos conflituais e competitivos", Lisboa: Edições Sílabo, Coleção Sílabo Gestão, 2002, 442 pp.

Revelando um notável sentido de oportunidade editorial, deu-me a revista Nação e Defesa a possibilidade de responder a uma brilhante análise crítica formulada pelo Prof. Doutor António Horta Fernandes, na própria edição em que a análise em causa é publicada.

A crítica de Horta Fernandes centra-se na minha obra mais recente, intitulada “Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial” (FEME), e está relacionada, no essencial, com aquilo que considero ser a convergência irrecusável entre o conflitual e o competitivo.

Em poucas palavras, digo eu que o pensamento estratégico é aplicável aos sistemas que se envolvem em relacionamentos conflituais ou competitivos, não sendo legítimo estabelecer uma fronteira intransponível entre estes dois contextos de aplicação - o conflitual (estratégia político-militar) e o competitivo (estratégia empresarial); diz Horta Fernandes, em contrapartida, que a extensão do campo de aplicação do pensamento estratégico à competitividade levanta mais problemas que aqueles que resolve - donde, será abusiva a utilização do vocábulo «estratégia» no âmbito da rivalidade interempresarial.

Foi com grande satisfação que tomei conhecimento da intenção de Horta Fernandes em elaborar um texto com reflexões acerca do meu FEME: desde logo, porque entendo que as minhas propostas pouco valor terão se não forem criticadas e, sempre que possível, melhoradas; por outro lado, porque, neste caso, tenho pelo crítico, assim como pelas obras por si publicadas, um enorme respeito. Direi mesmo que Horta Fernandes é, sem dúvida, um dos mais talentosos estrategistas do Portugal contemporâneo.

Da leitura do seu texto, porém, resultaram umas quantas divergências que me parece ser vantajoso assinalar. A maior dessas divergências, como é evidente e já referido, tem que ver com o modo como ambos percebemos a fronteira que separa a conflitualidade da competitividade. Quanto aos restantes aspectos em que discordamos, tentarei analisá-los de forma sistemática, embora selectiva.

1. O enquadramento conceptual

Começemos por situar a discussão no plano em que o crítico se coloca - nas suas palavras: “*a problemática conceptual e definitiva da estratégia*”. O que está aqui em causa, em minha opinião, é o desejo, que ambos partilhamos, de estabelecer um bom critério de demarcação. Ou seja, o desejo de definir, com tanta clareza quanto possível, «o que deve»

e «o que não deve» merecer a atenção do estrategista; ou então, «o que deve» e «o que não deve» ser incluído no âmbito da relação estratégica entre sistemas ou actores.

Neste sentido, para o conceito de estratégia – ou melhor, para o conceito de relação estratégica – proponho não uma definição, mas antes um conjunto de elementos caracterizadores que poderão ser encarados como uma espécie de enquadramento conceptual. Vejamos como fica:

A relação estratégica pressupõe a existência de um Outro que tenta impor-nos a sua vontade e ao qual, ao mesmo tempo, tentamos impor a nossa vontade – a dialéctica do antagonismo –, na condição de estarmos perante vontades incompatíveis; quer dizer, os nossos objectivos colidem com os interesses desse Outro; para que nós possamos cumprir tais objectivos, terá ele que capitular, abdicando do controlo de parcelas relevantes da sua estrutura de poder – território, segmentos de mercado, recursos críticos, influência no palco da política internacional, competências tecnológicas, população, clientes...; no limite, a capitulação porá em causa a sua sobrevivência, isto é, deixará de existir como entidade política autónoma, ou perderá a sua identidade, ou declarará falência; entretanto, o jogo de parada e resposta inerente à dialéctica do antagonismo baseia-se no uso da força ou na ameaça do seu emprego, sendo que, neste contexto, «usar a força» significa «evidenciar uma superioridade, tangível ou intangível, que torne demasiado arriscada a intenção de resistir».

São quatro os elementos fundamentais deste enquadramento conceptual:

- 1) duas vontades incompatíveis em confronto;
- 2) um jogo de soma tendencialmente nula: para que um dos jogadores ganhe tem o outro que perder;
- 3) a possibilidade de afectar a sobrevivência do antagonista, por aniquilamento ou pela dissolução das suas qualidades específicas; e finalmente,
- 4) o uso da força ou a ameaça do seu emprego, o que quer dizer que não se trata de «persuadir» ou «negociar», por exemplo, mas sim de «obrigar a aceitar».

Se tomarmos como bom este conjunto de elementos caracterizadores estaremos a deixar de fora da relação estratégica, por exemplo, as artimanhas de sedução amorosa: mesmo que as vontades não sejam compatíveis, nunca esse jogo de sedução poderá pôr em causa a sobrevivência de uma das partes, nem a força será utilizada ou brandida, no sentido em que a outra parte acaba por ser obrigada a aceitar o fogo da paixão.

Da mesma forma que estaremos a excluir do campo de aplicação do pensamento estratégico aqueles procedimentos de carácter estritamente operacional que visam controlar e otimizar – por exemplo, o controlo de qualidade ao nível das especificações técnicas de um produto, ou a optimização de um processo produtivo, ou ainda o controlo de custos e prazos na execução de um projecto de final fechado. Nestes casos, as decisões que tomamos não se reflectem directamente na nossa relação com o Outro.

A “porosidade fronteiriça entre o agónico e o mero organizacional”, a que se refere Horta Fernandes, fica assim obstruída. É que na esfera da mera “instrumentação organizacional”, isto é, naquelas situações em que estamos a organizar, a controlar, ou a tentar otimizar funções bem estruturadas e actividades rotineiras, no interior do sistema intra-empresarial, sem correremos o risco de esbarrar com o Outro, não existe choque de vontades antagónicas.

Em simultâneo, fica também esclarecido que nem todos os actos intencionais face ao Outro evidenciarão conteúdo estratégico – *vide* o exemplo supra da conquista amorosa: existe intencionalidade, mas não existe estratégia. Para que a intencionalidade possa ser apelidada de estratégica será necessário que os interesses que se confrontam sejam inconciliáveis, que à vitória de um corresponda a derrota do outro, que a sobrevivência de um deles possa ser questionada e que o vencido tenha sido subjugado pela força.

No fundo, e simplificando um pouco, ao aceitar aqueles quatro elementos caracterizadores estaremos a reconhecer que o aspecto decisivo da relação estratégica é a necessidade de obter superioridade sobre o Outro. Num nível elevado de abstracção, obter superioridade significará «fazer melhor que o Outro»; concretizando: no contexto político-militar poderá significar «vencer no campo de batalha», enquanto no contexto empresarial significa com certeza «obter e preservar vantagens competitivas».

No que se refere ao terceiro elemento do enquadramento conceptual agora proposto – a possibilidade de afectar a sobrevivência do antagonista –, sem o qual dificilmente se perceberá o alcance real do critério de demarcação que subscrevo, tenha-se em conta que as empresas morrem, não exclusivamente mas essencialmente, porque o adversário – o competidor, ou o concorrente – promove iniciativas que anulam ou dissolvem a sua vontade e a sua identidade: pode a empresa derrotada ser absorvida pelo seu adversário através de um *takeover* hostil; pode também a empresa derrotada ser literalmente varrida do mapa, declarando falência, pelo facto do seu adversário ter construído uma vantagem competitiva esmagadora.

2. O problema do terceiro jogador

Uma vez elucidado o meu ponto de vista quanto à “*problemática conceptual e definítoria*”, avancemos para a refutação de alguns dos mais expressivos argumentos de Horta Fernandes.

Aquele que se me afigura mais perturbador é o que sustenta a irrelevância estratégica da rivalidade interempresarial a partir de diversas considerações em torno do surgimento do terceiro jogador. Entendamo-nos: quando entramos no domínio da estratégia empresarial, o jogo estratégico deixa de ser jogado a dois e passa a contar com a participação de um terceiro jogador: o cliente, ao qual atribuí no FEME o estatuto de destinatário da acção estratégica.

Ora, afirma Horta Fernandes que “*o cliente é a-estratégico por natureza, ou melhor, é o oposto da estratégia*”, já que tem que ser cativado e as suas preferências adequadamente satisfeitas. Por outro lado, o cliente “*é parte integrante da relação*”, assumindo nela, inclusive, um “*papel cimeiro*”. Em conformidade, continua Horta Fernandes, em termos epistemológicos, “*não é possível dizer que, apesar do cliente, se dá uma confrontação estratégica entre actores empresariais*”.

Resumindo: de acordo com esta visão crítica, se a relação de antagonismo, no contexto empresarial, passa a contar com três jogadores, e um deles, o cliente, é a-estratégico, ou seja, não-antagonista, então, o jogo não é estratégico.

Acontece, todavia, que no plano da rivalidade interempresarial existem dois jogadores verdadeiramente estratégicos – os dois competidores – que movimentam as peças em função do terceiro jogador – o cliente. Quer dizer, no confronto entre empresas concorrentes, vencer significa satisfazer, melhor que o Outro, os interesses – ou seja, as necessidades e os desejos, que se exprimem em determinadas preferências – do terceiro jogador. Este terceiro jogador, por sua vez, se encarado como destinatário final dos esforços empreendidos pelos outros dois, constituirá uma variável exógena do processo de formulação e execução estratégica. Analisemos esta questão com algum detalhe:

No jogo de parada e resposta que se estabelece entre competidores o que está em causa é obter superioridade: desenvolvendo perícias tecnológicas dificilmente imitáveis, ou canais de distribuição inovadores; ou intervindo em mercados geográficos inexplorados, ou em segmentos de mercado insuspeitados; ou então, conquistando quota de mercado à custa de produtos mais competitivos porque

melhorados, ou aproveitando com maior eficácia os canais de distribuição actuais, e por aí fora.

Todas estas coisas são feitas a pensar na vantagem competitiva que, em última análise, se traduzirá em maior lucratividade, por comparação com o Outro. O que se pretende, então, será: ser mais competitivo, ou seja, ser mais lucrativo; conquistar mercados, ou seja, conquistar clientes.

Claro está que daqui resulta que para se ser mais competitivo é necessário satisfazer-se, de forma mais eficaz que o Outro, as necessidades e os desejos de grupos de clientes previamente seleccionados como alvos. Mas daqui não se retira que, pelo facto de ser necessário satisfazer os interesses de um jogador que não participa directamente na dialéctica do antagonismo, a relação entre os dois competidores deixe de ser estratégica.

Aliás, no contexto da conflitualidade (estratégia político-militar) os actores em confronto terão também que estar sempre atentos às preferências de uma espécie de terceiro jogador, que são as opiniões públicas. Repare-se que as opiniões públicas, em muitas circunstâncias constituem, também elas, uma variável exógena do processo de formulação e execução estratégica – não participam directamente na formulação e na execução de uma determinada estratégia, nem se envolvem no embate concreto entre vontades antagónicas. Mais do que isso, também elas, com frequência, restringem a liberdade de acção dos actores em conflito, e também elas, por vezes, forçam os antagonistas a movimentar as peças num sentido e não noutro. Donde, devem ser encaradas como um actor incontornável, muito embora a-estratégico. Tal como os clientes, também as opiniões públicas deverão ser tendencialmente condicionadas, influenciadas, cativadas...

Entretanto, não me parece que esteja nos projectos de Horta Fernandes recusar relevância estratégica à relação de antagonismo e hostilidade que se estabelece entre actores investidos de autoridade política e detentores de poder militar, sempre que os mesmos se vejam constrangidos a submeter a missão que entendem dever cumprir aos ditames das opiniões públicas. Pelo contrário, estou convencido que Horta Fernandes não hesitará em concordar que, apesar das opiniões públicas, os actores em confronto, que poderão ser entidades políticas nacionais ciosas dos seus interesses, cultivam uma relação marcadamente estratégica.

No universo da estratégia subversiva encontramos outra contra-prova de peso para infirmar as conjecturas de Horta Fernandes no que diz respeito às supostas consequências cataclísmicas da introdução de um terceiro jogador, não estratégico, no aparelho analítico

e conceptual por mim desenvolvido. Com efeito, quando se faz guerra subversiva, e para todos os fins práticos, atribui-se à população o estatuto de terceiro jogador: mesmo sem se lhe pedir que intervenha directamente na contenda, o seu apoio é absolutamente decisivo para garantir o sucesso da acção estratégica. A população, actor indiscutivelmente a-estratégico, será simultaneamente um instrumento - porque fornece recursos e locais de refúgio - e um objectivo - porque deve estar sensibilizada para a causa da subversão, ou porque se deve reconquistar a sua confiança e assegurar a sua adesão ao sistema de valores vigente, na perspectiva da contra-subversão. Também aqui se percebe, sem dificuldade, a necessidade de condicionar, influenciar e cativar - neste caso com técnicas apropriadas de acção psicológica - um importantíssimo jogador que, sendo parte integrante da relação conflitual, para além de desempenhar um papel de grande relevo nessa relação, é, contudo, muito pouco ou nada estratégico. E também aqui se concordará em reconhecer que, apesar da população, os contendedores da guerra subversiva estão envolvidos num complexo feixe de interacções que são características da relação estratégica.

3. A guerra perpétua

No primeiro capítulo do FEME ensaiei uma análise comparativa das estratégias nacional, militar e empresarial - tive aí a oportunidade de sugerir que a estratégia nacional corresponde a uma estratégia integral coordenada pelo actor Estado, com a qual se terá sempre a possibilidade de recorrer a diversos instrumentos de coacção, nomeadamente, o diplomático, o económico, o psicológico e o militar; é a *grand strategy* de Liddell Hart.

Reduzindo a questão ao essencial, afirmei que a estratégia nacional tende a encerrar o instrumento militar num quadro mais vasto de opções. Assume-se que os conflitos poderão ser eventualmente resolvidos através da pressão diplomática, ou da pressão económica resultante de uma maior capacidade industrial, comercial, ou financeira, ou ainda da pressão política que decorre da aprovação de resoluções em organismos internacionais.

Tendencialmente, apenas quando estes instrumentos alternativos falham e quando, simultaneamente, a intensidade da hostilidade ultrapassa um determinado patamar, se recorrerá à violência mortífera das armas.

No limite, para a estratégia nacional, se a utilização do aparelho militar deixa de ser encarada como o único método capaz de garantir a resolução eficaz dos diferendos e se o

impulso de conquista e agressão deixa de cumprir o papel de primeira opção, a paz, traduzida em estabilidade e segurança, passa a poder ser percebida como uma aspiração que deverá merecer as mais esforçadas tentativas de realização.

No âmbito da estratégia empresarial, em compensação, será necessário «fazer melhor» que os competidores - ou seja, obter superioridade sobre os competidores - sempre. Da mesma forma que para «fazer melhor» que os seus adversários, de um modo duradouro, terá a empresa que garantir uma vantagem decisiva, percebida como tal por todos os membros da sua envolvente, incluindo os clientes - o paralelismo com os imperativos da estratégia militar é evidente: obter superioridade sempre, e não apenas depois de transposto um certo nível de hostilidade, e assegurar uma qualquer vantagem decisiva.

Pelo que fica dito, a lógica da rivalidade interempresarial está muito mais relacionada com os paradigmas do confronto militar do que com o *rationale* que suporta a estratégia nacional.

No contexto empresarial, a «paz», bem vistas as coisas, pressupõe a eliminação da concorrência, ou seja, o monopólio ou o oligopólio cooperativo. A «guerra perpétua», em contrapartida e sempre no contexto empresarial, sustenta o bem-estar dos indivíduos e o desenvolvimento das economias nacionais - não será difícil compreender, entretanto, que o vocábulo «guerra» surge aqui como sinónimo de rivalidade concorrencial.

A propósito desta minha análise comparativa, Horta Fernandes declara ser estranho e paradoxal que o resultado final das acções estratégicas protagonizadas por empresas rivais possa ser o bem-estar e o desenvolvimento, que são “o oposto daquilo que caracteriza a relação estratégica: a punção sobre outrem por via da hostilidade...”. Mais declara que enquanto as regras da estratégia [político-militar] não põem nunca em causa “a punção decisiva sobre o adversário”, as regras da competição [estratégia empresarial], para além de evitarem a violência hostil, constroem a punção sobre o opositor, já que esta, a punção, “nunca deverá ser superior aos ganhos globais da relação triádica [a empresa, o seu competidor e o cliente]”.

Que o resultado final das acções empreendidas por dois exércitos em confronto seja (a) a segurança, (b) o progresso e o bem-estar, ou (c) o prestígio, julgo ser por demais evidente. À primeira vista, a luta que se trava no campo de batalha visa alcançar a vitória militar. Em última análise, todavia, como a guerra deve ser travada em função do modelo de paz que se considera desejável, é necessário que essa vitória militar contribua para o cumprimento

dos desígnios superiormente fixados pela política. E esses desígnios, se analisados no plano dos objectivos últimos, hão-de manifestar-se, para o vencedor, num acréscimo de segurança, de progresso e bem-estar, ou de prestígio.

Quer dizer, tal como no domínio da competição, também no domínio da conflitualidade a dinâmica da relação estratégica pode conduzir à satisfação de finalidades que não têm nada de estratégico. Para as empresas sujeitas a um clima de intensa rivalidade concorrencial, a punção sobre outrem – utilizando a terminologia de Horta Fernandes –, está na base do bem-estar e do desenvolvimento da sociedade como um todo. Para os exércitos em campanha, em paralelo, a punção sobre outrem está na base da segurança, do progresso material e do prestígio. E isto nada tem de estranho ou paradoxal.

É óbvio que ao conceber produtos mais competitivos, ao explorar segmentos de mercado que o Outro ainda não ocupou e ao aprimorar competências tecnológicas inovadoras, o actor empresarial não está preocupado com o bem-estar dos cidadãos ou com o desenvolvimento económico do país, ou dos países, onde opera – o que ele quer é garantir mais e melhores clientes, e maior lucratividade, à custa dos competidores que vai conseguindo derrotar.

Mas o actor militar, ao realizar manobras de envolvimento vertical, ao disparar mísseis sobre as posições do inimigo e ao desencadear operações de apoio aéreo ofensivo, também não está preocupado com os objectivos últimos da segurança, do progresso e do prestígio – o que ele quer é incutir no adversário uma convicção profunda de derrota que o leve a deixar cair as armas.

Para além do mais, Horta Fernandes parece esquecer-se que com a guerra, muitas vezes ou quase sempre, pretende-se obter resultados que devem ser percebidos, pelo vencedor, como um ganho, ou um benefício, normalmente de carácter político, económico, ou territorial.

Quer isto dizer que, com a guerra, o contendor que vence deverá realizar uma «operação lucrativa», no sentido em que a situação posterior à cessação das hostilidades deve ser melhor que a situação de partida. Esta «dimensão de lucratividade», que quase sempre está associada ao fenómeno bélico, em certos momentos da história poderá mesmo não ter sido avaliada em função de acréscimos de poder, de recursos e mercados, ou de espaço, mas sim em função do orgulho, da honra, ou da glória, que são motivações claramente a-estratégicas. Demais a mais, os benefícios de carácter económico ou territorial, por exemplo, que contribuirão para o progresso material do vencedor, representam indubitavelmente, e parafraseando Horta Fernandes, o oposto daquilo que caracteriza a relação estratégica, a saber: *“a punção sobre outrem por via da hostilidade.”*

Em todo o caso, é exactamente isto o que se passa no domínio da competição entre actores empresariais: pretende-se obter resultados que acabarão por proporcionar benefícios quer em termos de superioridade na relação de forças, na perspectiva do competidor que ganha, quer em termos de bem-estar e desenvolvimento, na perspectiva da sociedade em geral. E entre a relação estratégica propriamente dita, por um lado, e as finalidades que a dinâmica dessa relação permitirá satisfazer, por outro, não existe nenhum operador que logicamente determine a irrelevância estratégica da relação a partir do carácter não estratégico das finalidades.

Quanto à segunda vertente da crítica de Horta Fernandes – as regras da competição constroem a punção sobre o opositor, já que esta, a punção, nunca deverá ser superior aos ganhos globais da relação triádica –, direi apenas que:

- (a) primeiro, as regras da estratégia político-militar, tal como as regras da estratégia empresarial, podem constroem, num qualquer grau que antecipadamente não é possível estimar, a punção sobre o opositor: é que o esforço a realizar, assim como os meios a empenhar no confronto com o inimigo, dependem do valor da aposta; se o que está em jogo são interesses vitais, lutaremos até à morte com uma coragem inaudita; se o que está em jogo são apenas interesses importantes, e mais ainda se forem modestos ou secundários, lutaremos com sábia contenção (é minha convicção que Horta Fernandes concordará comigo neste ponto);
- (b) segundo, em ambos os casos – estratégia político-militar e estratégia empresarial –, a necessidade de vencer, obtendo superioridade, estará presente em todos os momentos da acção estratégica, pelo que a “*punção decisiva sobre o adversário*” impregna de igual modo as realidades conflitual e competitiva;
- (c) terceiro, se é verdade que a dinâmica da rivalidade concorrencial não deve assumir um carácter autofágico, desprezando as necessidades e os desejos dos clientes, também é certo que a dinâmica do conflito não se deverá alimentar a si própria, naquilo que seria uma concretização do «tipo ideal» clausewitziano da guerra absoluta e da ascensão aos extremos: é que o inimigo não deve ser liquidado, nem sequer humilhado, se pretendermos enraizar a paz, ou o compromisso, em solo firme; mais do que isso, de uma forma geral e excluído o caso notável dos interesses absolutamente vitais, o Outro não é habitualmente encarado como um inimigo que deva ser abatido a qualquer preço.

4. A sobrevivência e a complexidade

No primeiro e no terceiro capítulos do FEME sugeri um conjunto de atributos distintivos para as estratégias militar e empresarial. Com efeito, estes dois vectores do pensamento estratégico - o militar, assente na conflitualidade, e o empresarial, assente na competição - possuem especificidades que não devem ser escamoteadas. Mas os aspectos fulcrais do saber estratégico não se alteram ao passarmos de um contexto, o conflitual, para o outro, o competitivo.

Convirá que não confundamos aquilo que são, tão-somente, «atributos distintivos», com aquilo que poderemos classificar como «dissemelhanças radicais ao nível epistemológico».

Os atributos distintivos: (a) por um lado, permitem-nos perceber o que diferencia, no concreto, a estratégia militar da estratégia empresarial - no âmbito da categoria estratégica que designei por «espaço estratégico», o comandante militar preocupa-se com o local onde deverá realizar a manobra ou a batalha, enquanto o líder empresarial se preocupará com os sectores de actividade, os mercados geográficos e os segmentos de mercado nos quais deverá intervir; (b) ao mesmo tempo, obrigam-nos a criar um quadro analítico de referência que minimiza o risco normalmente associado ao uso desregrado da metodologia do exemplo - se percebermos que no caso da estratégia empresarial o confronto não é directo, mas sim mediado pelo mercado, ficaremos em condições de evitar aquela irritante tendência que consiste em escrevinhar umas toscas similaridades entre a história militar e a experiência empresarial.

Por exemplo, o facto da estratégia militar não estar sujeita a constrangimentos de natureza legal, e a estratégia empresarial, em contrapartida, estar sujeita a esse tipo de constrangimentos, é um atributo distintivo que deve ser aceite sem dramatismo e serenamente analisado. Não é uma dissemelhança radical que produza uma ruptura epistemológica insuperável.

Em definitivo, defendo a perspectiva segundo a qual o processo gradual de aproximação entre o conflitual e o competitivo é irrecusável.

O conflitual, por um lado, foi sendo enriquecido por instrumentos de coacção distintos do militar e foi sendo constrangido por inúmeros factores de moderação tendencial - o carácter orientador do direito internacional e a influência crescente das opiniões públicas são exemplos não despidiendos.

O competitivo, por outro lado, foi adquirindo contornos que são característicos de um conflito profundo, em que a própria sobrevivência dos participantes no jogo estratégico, como sabemos, pode ser posta em causa – o participante que revelar maior capacidade competitiva pode, no limite, cilindrar o menos competitivo, arrastando-o para a falência, ou seja, provocando o seu desaparecimento.

Como interpretar, então, a tese de Horta Fernandes de acordo com a qual *“uma agonística geral alargada ao competitivo, supostamente robustecendo a teoria estratégica, se transforma numa desmesura estratégica e invalida o próprio cerne da estratégia”*?

Em minha opinião, Horta Fernandes, ao insistir na recusa da extensão do saber estratégico ao campo da competitividade, comete dois erros principais:

- (a) ignora o facto da sobrevivência ser um dos elementos cruciais de qualquer critério de demarcação sólido – ou melhor, a possibilidade de pôr em causa a sobrevivência do Outro, possibilidade essa que se encontra presente no âmago quer dos relacionamentos conflituais quer dos competitivos;
- (b) não incorpora na sua tese, e em lugar de vulto, a complexidade que caracteriza a evolução dos sistemas que se envolvem em relacionamentos do tipo conflitual ou competitivo.

Neste contexto, o conceito de complexidade surge como sinónimo da não-linearidade e da imprevisibilidade que estão associadas a uma enorme diversidade de actores relevantes, às intrincadas interacções que entre si estabelecem e à ininterrupta colisão de interesses que geram.

Enquanto alguns desses actores se hostilizam, outros competem. Enquanto alguns se digladiam pelo triunfo de uma certa visão do mundo, outros lutam por território. Enquanto alguns tentam preservar autonomia política e soberania, outros tentam conquistar mercados e garantir a maior fatia possível de novas oportunidades de negócio.