



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO - PREDG
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOAB ALVES DE FARIAS

“A ARTE DA GUERRA” E A GESTÃO ESTRATÉGICA

PATOS – PB

NOVEMBRO DE 2010

JOAB ALVES DE FARIAS

“A ARTE DA GUERRA” E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Artigo científico apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^o Carlos Nunes Guimarães

PATOS – PB

NOVEMBRO DE 2010

FICHA CATOGRÁFICA

F224a Farias, Joab Alves de

A Arte da Guerra e a Gestão Estratégica
/ Joab Alves de Farias. Patos: UEPB, 2010.

Artigo(Trabalho Acadêmico Orientado –
(TAO) – Universidade Estadual da Paraíba.
Orientador: Prof. Mcs. Carlos Nunes Guimarães

1. Gestão 2. Gestão estratégica I Titulo
II. Guimarães, Carlos Nunes

CDD 658

MENSAGEM

Eu não tinha casa.
Adotei esta consciente como minha casa.
Eu não possuí a meios.
Adotei a compreensão como meu meio.
Eu não possuí habilidades especiais.
Adotei a moral como minha habilidade especial.
Eu não possuía olhos.
Adotei ser rápido como a luz como meus olhos.
Eu não possuía ouvidos.
Adotei a sensibilidade como meu ouvido.
Eu não possuía membros.
Adotei a agilidade como meus membros.
Eu não possuía estratégia.
Adotei não desvanecer de pensamentos como minha estratégia.
Eu não possuía projeto.
Adotei prever oportunidades como meu projeto.
Eu não possuía princípios.
Adotei me adaptar as situações como meu principio.
Eu não tinha amigos.
Adotei meu coração como meu amigo.
Eu não tinha talento.
Adotei o ser persistente como meu talento.
Eu não possuía inimigos.
Adotei a imprudência como minha inimiga.
Para mim não existia milagre.
Adotei levar a vida corretamente como milagre.
Eu não tinha corpo.
Adotei a paciência como meu corpo.
Eu não possuía armadura.
Adotei a compaixão e a solidão como minha armadura.
Eu não era iluminado.
Adotei a determinação como minha iluminação.
Eu não possuía espada.
Adotei a ausência de ego como minha espada.

Auto desconhecido.

Dedicatória

Dedico esse trabalho principalmente a Deus, a meus pais Maria Gorete e José que são a minha fortaleza e também ao professor Carlos Guimarães que apoio e contribui com ensinamentos para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTO

- Primeiramente a deus que ilumina meus caminhos;
- Aos meus pais Maria Gorete e José pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis;
- A meu orientador Prof^o Carlos Nunes Guimarães que com sua simplicidade e paciência, partilho seus ensinamentos comigo;
- Aos professores que no decorrer do curso transmitiram seus conhecimentos com satisfação e benevolência;
- Aos meus colegas de curso pela convivência e ajuda durante o decorrer do curso;
- Aos meus amigos que ficaram ao meu lado e me incentivaram a realizar este trabalho;
- A todos aqueles que de forma direta e indireta foram importantes para continuar essa jornada.

Meus sinceros agradecimentos.

“A ARTE DA GUERRA” E A GESTÃO ESTRATÉGICA

JOAB ALVES DE FARIAS: joabalvesdefarias@gmail.com

ORIENTADOR: PROF. CARLOS NUNES GUIMARÃES

RESUMO

O presente trabalho tem com objetivo principal fazer uma análise dos princípios expostos no livro “A arte da guerra” para o mundo empresarial, na forma de ferramentas de auxílio para a criação e formulação da estratégia empresarial. Na primeira parte serão elencados os conceitos sobre gestão estratégica e exposto sua evolução histórica desde os primeiros pensamentos na década de 50, onde era visto meramente como ferramenta para o planejamento financeiro da organização, até o presente estágio, onde ganhou destaque e se tornou vital para o desenvolvimento da empresa. Logo após, será mostrado a visão atual sobre a gestão estratégica e as formas básicas de se formular e implementar uma estratégia dentro da empresa. Na segunda etapa, será realizada uma abordagem sobre o livro “A arte da guerra” demonstrando um breve contexto histórico, que influenciou a visão do autor na criação da obra. Por fim, serão analisados os princípios do livro que são relevantes para a gestão estratégica na tentativa de empregá-los como ferramentas de auxílio na hora de se pensar a respeito do processo estratégico de uma organização.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão estratégica, A Arte da Guerra.

ABSTRACT

This work has the objective to make a major review of the principles outlined in the book "The Art of War" for business in the form of tools to aid the creation and formulation of business strategy. The first part will be listed with the concepts of strategic management and exposed their historical evolution since the first thoughts in the 50s, where it was seen merely as a tool for financial planning organization, to the present stage, where he gained prominence and became vital to the company's development. Soon after, it will show the current view on the strategic management and the basic ways to formulate and implement a strategy within the company. In the second stage, there will be a discussion of the book "The Art of War" showing a brief historical context that influenced the author's vision in creating the work. Finally, we will analyze the principles of the book that are relevant to the management strategy in the gasp of employing them as tools to help in time to think about the strategic process of an organization.

Keywords: Strategy, Strategic Management, The Art of War.

1 INTRODUÇÃO

No mundo empresarial atual, a estratégia tornou-se imprescindível para o gerenciamento das organizações, é quase impossível uma empresa sobreviver sem um planejamento estratégico de suas atividades. A alta concorrência do mercado exige uma desenvoltura maior das empresas, para que estas tenham condições de se manterem e ganharem espaço. Nessa conjuntura a gestão estratégica vem sendo considerada a chave para se alcançar as metas e objetivos idealizados pelos gestores e o método mais confiável de chegar aos resultados esperados, compatibilizando os recursos que a empresa dispõe com as necessidades dos clientes.

Com base no contexto acima, este trabalho irá enfatizar a importância da gestão estratégica para empresa, com sua evolução desde o início onde era vista como simples planejamento orçamentário da empresa, até alcançar o mérito de ser considerada uma ferramenta para o gerenciamento eficaz das organizações. Como também, mostra a forma de criação da estratégia, propriamente dita, e a sua implementação na empresa.

No segundo momento, será evidenciado a obra “A arte da guerra” considerada um dos mais importantes tratados sobre estratégia militar da história, escrito por volta de 400 a 500 a.c. e que ainda desperta o interesse de muitos por se tratar de uma obra composta de vários elementos, abordando de maneira completa a disposição de tropas no campo de batalha e as estratégias utilizadas para se chegar a vitória.

Por fim, este trabalho tem o intuito principal de demonstrar que a obra de Sun Tzu, apesar de voltada para o área militar, pode servir de ferramenta para a gestão estratégica levando em consideração que, em alguns de seus ensinamentos podem ser empregados para lidar com a concorrência e principalmente abrir a mente dos gestores para o processo de formulação da estratégia.

A metodologia utilizada nesse trabalho foi de caráter bibliográfico, com pesquisas em livros e sites relacionados ao assunto. Sua importância acadêmica pode ser aplicada no sentido de que o tema: “gestão estratégica”, é bastante discutido, tanto no meio acadêmico, como no meio empresarial, e o acréscimo ao tema dos ensinamentos da obra *A Arte da Guerra* como forma de ferramenta de auxílio pode agregar mais valor e abrangência ao processo estratégico empresarial.

2 GESTÃO ESTRATEGICA

2.1 Conceito e evolução

Segundo CABRAL *apud* CAMARGO e DIAS(2003), o conceito de gestão estratégica é bastante abrangente, tendo em vista que, integram ao seu conteúdo várias teorias e com diferentes enfoques, dependendo do contexto em que se encerre, a estratégia pode seguir o sentido de política, objetivo, táticas, metas, programas, entre outros; dando assim uma definição diferente dependendo da situação empregada.

O mesmo autor afirma que essas definições são usadas na administração de diferentes maneiras, podendo ser abordada como um conjunto de ações planejadas para se atingir um determinado fim. Também pode ser um estudo que defina a localização da empresa no espaço físico ou ambiente, com o intuito de auxiliar na tomada de decisão com relação à aquisição de matéria-prima e a logística de distribuição dos produtos ou serviços e etc.; e ainda pode ser utilizada como instrumento na criação de metas e objetivos da organização.

Para CERTO e PETER (2005), a gestão estratégica ou administração estratégica é considerado com um processo contínuo e mutável, ou seja, agrega valor com o passar do tempo e com a descobertas de novos conhecimentos, visando manter o equilíbrio e a manutenção da empresa com o meio em que se encontra.

Essa definição não se diferencia da de CAMARGO e DIAS(2003) já mencionada anteriormente, quando se fala em contínuo e mutável esta ligada a idéia de evolução e aprimoramento, a estratégia absorve alguns princípios de outras teorias a sua composição, daí a ampla utilização do termo “gestão estratégica” para várias situações na administração. A própria interferência do ambiente força a empresa baseada na gestão estratégica a evoluir, tendo em vista, que o ambiente esta em constante mudança e afeta diretamente a organização, cabendo ao gestor rever ou formular novas estratégias para manter-se no mercado.

TAVARES(2008) ao elencar a evolução dos conceitos da gestão estratégica, confirmar que desde a primeira abordagem quando se pensava apenas na parte financeira, por volta dos anos 50 e 60 até agora, a administração estratégica sofreu varias influencias do ambiente que a obrigou a se transformar. Passou a se refletir em mais fatores do que meramente a abordagem financeira, muitas vezes pensada com base no imediatismo, ao invés disso, a abordagem com o planejamento a longo prazo para tentar diminuir o nível de incerteza tornou-se bem mais aceitável.

Logo o planejamento a longo prazo abriu as portas para o planejamento estratégico, este visando analisar as mudanças ocorridas no ambiente que forçavam a empresa a evoluir; e finalmente o processo de evolução chegou a gestão estratégica que conhecemos hoje com uma abordagem mais ampla, mas seguindo alguns preceitos das fases anteriores, pode-se dizer que seria uma junção das idéias em uma nova estrutura mais flexível e abrangente.

Cada fase pode ser melhor entendida na tabela a seguir, onde são mostradas a evolução da gestão estratégica, os anos em que ocorreram e suas abordagens:

EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

	ANOS 50 E 60	ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90
ABRANGÊNCIA	Planejamento Financeiro	Planejamento a Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Gestão Estratégica
	<ul style="list-style-type: none"> • planejamento e seu cumprimento 	<ul style="list-style-type: none"> • projeção de tendências • análise de lacunas 	<ul style="list-style-type: none"> • planejamento estratégico, análise das mudanças no ambiente • análise das forças e fraquezas da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilidade, ênfase na informação • integração de processo, pessoas e recursos

Fonte: adaptado de Tavares (2008).

O planejamento estratégico foi à primeira fase a ser implantada e tinha como preocupação o planejamento do orçamento da empresa, fazendo previsões de receitas e despesas tentando equilibrá-los. Sua abrangência se restringia ao ambiente interno da empresa e baseava-se nos gastos e receitas realizadas no ano anterior para formular uma perspectiva para o ano seguinte, ou seja, esperava-se que ocorressem as mesmas arrecadações e os mesmos gastos.

Essa visão tinha muitas imperfeições, pois nem sempre ocorreriam os mesmos ganhos e gastos para empresa e a distribuição dos recursos por departamentos, às vezes continham deformidades para mais ou para menos em valores, gerando situações em que faltava dinheiro para compra e investimentos ou sobrava dinheiro que seria melhor aproveitado em outro setor.

Em decorrência dessas deformidades a partir dos anos 70 começou a se pensar no planejamento a longo prazo como forma de prever o futuro em decorrências dos fatos

passados e atuais. As previsões se baseavam em três divisões distintas, sendo elas, a previsão referencial ou pessimista mostrando as conseqüências se nada for feito na organização; a outra é a previsão desejável ou otimista com a análise de como ficaria a empresa se todas as necessidades fossem atendidas com sucesso; e por fim a previsão realista apontando onde a organização poderia chegar dentro de suas possibilidades.

Apesar dessas três técnicas de previsão se complementarem, ainda existia lacunas com relação a mudanças do ambiente, inicialmente a previsão era feita para um determinado espaço de tempo e leva em consideração um mercado constante. Ao identificar essa disparidade o sentido de longo prazo passou a se transformar em como atuar para se chegar onde se desejava, em conformidade com as mudanças do mercado.

Na terceira fase, o planejamento tomou enfoque com conceitos simples mais de difícil implementação. Os se destacaram foram: a da matriz de crescimento e de participação no mercado, onde os produtos eram classificados de acordo com a posição da empresa no mercado e o seu crescimento de vendas; a curva de experiência que conceituava quanto mais uma empresa produzia, mais conhecimento ela adquiria sobre suas funções, podendo diminuir seu tempo de fabricação em decorrência da experiência dos funcionários com suas atividades.

Outro conceito foi as Unidades de Estratégias de Negócios (UENs), onde as empresas se dividiam em unidades de acordo com os produtos que tinham relação, e estes eram distribuídos para diferentes mercados. As unidades tinham sua própria gestão e eram responsáveis pela produção e venda de seus produtos, essa direção gerou a criação da matriz de atratividade do mercado e posição competitiva que tinham a função de apoiar e estimar o futuro das UENs (TAVARES, 2008).

A análise de SWOT¹ também foi uma ferramenta criada nessa fase, estudava a força e fraqueza, oportunidades e ameaças da empresa como forma de planejamento e análise das condições externas e internas da empresa e organizar suas ações com base nessa análise. Esses conceitos de planejamento encontraram grandes limitações dentro da própria empresa, onde geralmente quem analisava e formulava a estratégia não era a mesma que colocava em prática, abrindo espaço para falhas e ineficiências nas ações. Tais dificuldades proporcionarão a criação da gestão estratégica atual que se preocupa e leva em consideração esses fatores.

¹ A Análise SWOT é uma ferramenta creditada por Albert Humphrey, utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e o Planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

TAVARES (2008), ainda considerava a gestão estratégica que tem como pensamento principal de unir os fatores de criação e implantação da estratégia em um único processo para garantir sua eficiência. A segmentação das empresas em UENs facilitou esse processo, já que, tirava a decisão estratégica da cúpula administrativa para os gestores de cada unidade, onde poderiam implantar e acompanhar seu desenvolvimento e se necessário fazer modificações na organização.

MEIRELLES *apud* CARMARGO e DIAS (2003), a administração baseada na estratégia surgiu como uma etapa do planejamento estratégico apontando os caminhos que se deve seguir, embasado na análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da organização em relação as mudanças do ambiente.

Os mesmos apontam a gestão estratégica tendo como principal objetivo a adequação da empresa ao ambiente como forma de garantir a lucratividade e o bom desempenho de suas funções. Bem como, melhoram continuamente suas relações com os acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, englobando tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo a organização.

2.2 Gestão estratégica atual

A gestão estratégica no passado tinha como principal orientador o departamento de planejamento que formulava o projeto tático e repassava para os níveis superiores para serem implantados, mas atualmente essa responsabilidade esta recaindo aos diretores ou presidentes das empresas, ou seja, ao topo da hierarquia da organização (CARMARGO e DIAS; 2003).

Vale ressaltar que apesar da figura do presidente ser a mais importante da empresa, ele não pode tomar todas as decisões isoladamente, principalmente as de caráter estratégico. É necessário o auxílio dos gerentes que é de fundamental importância para se chegar a uma ação eficiente, tendo em vista, que os mesmos conhecem de perto os setores da empresa e podem prever quais serão os impactos das ações nos seus respectivos departamentos.

Os autores acima citados, ainda afirmam que a administração estratégica pode ser definida como um processo composto por uma serie de etapas. Sendo elas:

- Análise do ambiente – inicialmente deve ser estudado o ambiente da organização, sendo ele dividido em interno e externo a empresa. Os fatores, características organizacionais, estrutura industrial, comportamento do mercado e do consumidor, fornecedores e sociedade, economia e política, devem ser levados em consideração durante o processo de análise.

- Estabelecimento da diretriz organizacional – existem dois indicadores que proporciona o estabelecimento de uma diretriz, a primeira é a missão organizacional que define a razão da empresa existir e a segunda é o objetivo organizacional, estipulando as metas da empresa e onde ela deseja chegar. Esta etapa fica depois da análise do ambiente, pois ela vai definir os pontos fortes e fracos da empresa, bem como, suas oportunidades e ameaças dando base para a criação das diretrizes.
- Formulação da estratégia – após a análise do ambiente e a definição das diretrizes pode-se passar a terceira etapa, a formulação da estratégia, onde as ações para garantir a eficiência da empresa e o alcance das metas são traçadas e definidas. Essas ações têm como base maximiza as chances de sucesso e minimizar as de fracasso, levando em consideração todos os fatores inerentes a empresa, sejam eles internos ou externos.
- Implementação da estratégia – na quarta etapa as ações pensadas e formuladas são colocadas em práticas. Para se implantar uma estratégia deve se levar em consideração as mudanças que ocorrerão na empresa e seus impactos na estrutura e cultura organizacional, bem como, a melhor forma de se lidar com as situações que virão com as mudanças.
- Controle estratégico – na ultima etapa após a implantação da estratégia deve existir um controle das ações e dos processos com o objetivo de não ocorrer erros. Tal controle é feito através de monitoramento feito por um departamento específico e designado a essa função, geralmente estes auxiliam nas etapas anteriores e tem autonomia de propor modificações se necessário.

Já para TAVARES (2008), a administração estratégica é dividida em cinco níveis de planejamento estratégico, que auxilia a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, sendo eles:

- Planejamento produto/mercado – onde a estratégia é formulada com base no produto, definindo o nível de mercado que deve ser atingido e o preço que o produto deve ter, visando alcançar um bom desempenho no mercado.
- Planejamento de unidade empresarial - este relacionado às UNE's, onde uma unidade da empresa, com autonomia no seu processo de produção, tenta atingir uma respectiva parte do mercado. A formulação da estratégia é de

responsabilidade dessas unidades, tentando encontrar aquela que melhor se adapte às suas necessidades.

- Planejamento de recursos em comum – onde são definidos os recursos que podem ser utilizados por todas as unidades empresariais ou setores da empresa, e a melhor maneira possível de usá-los objetivando a eliminação de desperdício e a economia em escala de processo.
- Planejamento em interesse em comum – as estratégias podem ser usadas pelos vários setores da empresa, e a criação de ações em conjunto para se atingir um objetivo em comum.
- Planejamento em nível corporativo – esta acima do planejamento de unidade é a estratégia que abrange toda a empresa sem exceção. Sua ação está relacionada à definição do uso de recursos materiais e financeiros, em conformidade com os objetivos e metas organizacionais.

Esses cinco níveis de planejamento têm o intuito de dinamizar a gestão estratégica e auxiliar na tomada de decisão nos diversos setores da empresa. Essa divisão pode atingir apenas uma parte da empresa que necessite de ações mais eficazes e eficientes com relação aos seus processos, ou pode abranger toda a empresa estabelecendo ações que influenciam a organização como um todo.

2.3 Formulação da estratégia

Segundo OLIVEIRA (2008), antes de se iniciar o processo de formulação de estratégia é necessário uma abordagem na visão e na missão da empresa, levando em consideração as ameaças e oportunidades, o ambiente e cenário que a empresa se encontra, servindo de base para a criação da estratégia.

TAVARES (2008), também apresenta esse pensamento, afirmando que a formulação da estratégia deve se basear numa análise do ambiente interno e externo da empresa, para saber onde as ações devem atingir com o intuito de se obter o resultado esperado. A análise de SWOT é uma ferramenta bastante útil para se enxergar o ambiente da empresa, pois esse método pode evidenciar com precisão as ameaças e oportunidades no ambiente externo, como também mostra a força e a fraqueza da empresa no ambiente interno.

OLIVEIRA (2008) afirma que a formulação da estratégia não é um processo simples, pois levam em consideração vários fatores que se modificam constantemente. Cabe

aos executivos serem criativos para tentar prever ou driblar essas alterações e se necessário incrementar a estratégia existente, caso não se alcance os resultados esperados pode se estabelecer uma estratégia alternativa.

O mesmo ainda dispõe que a criatividade e imaginação são de vital importância para a criação da estratégia, mas se focalizado no problema certo. Uma boa estratégia para solucionar um problema errado, ou seja, que não tenha uma dimensão muito grande e nem urgência em ser solucionado, não surtirá os efeitos esperados. É importante que o executivo que tem a responsabilidade de formular a estratégia, identifique e trabalhe em cima do problema chave, para que este seja resolvido e a estratégia obtenha sua máxima eficiência.

De acordo com TAVARES (2008), Para que uma estratégia seja bem sucedida ela deve ser submetida a testes de eficiência no ambiente interno e externo a empresa. Se esta obtiver bom desempenho para ambas as dimensões, sua implantação tem a maior probabilidade de sucesso e uma menor chance de se mostrar incompatível com a situação.

Levando em consideração esses tipos de análise, torna-se mais fácil desenvolver estratégias variadas para um determinado fim, dando a oportunidade de se escolher a que melhor se adapte às necessidades. Caso, no decorrer das ações táticas seja preciso uma modificação, as chances de uma das estratégias anteriormente pensadas servir de auxiliar a escolhida.

Para PORTER *apud* OLIVEIRA(2008), a estratégia deve ser originada com o intuito principal de lidar com a concorrência, ficando sobre sua competência a identificação e análise dos fatores que influenciam o setor em que a empresa está inserida.

Segundo o mesmo, a concorrência pode ser dividida em cinco grandes pilares, cada um com sua importância, delimitando o comportamento do setor. São eles: a ameaça de novos concorrentes, a influência dos fornecedores, a influência dos clientes, a ameaça dos produtos ou serviços substitutos e a forma como a empresa lida com essas quatro forças.

Se a estratégia puder evidenciar esses cinco pilares e os executivos puderem consolidá-los com os recursos que eles dispõem, com o que ainda precisam adquirir e suas utilizações durante a implementação da estratégia; as chances de sucesso serão altas e as oportunidades de se manter no mercado e ganhar espaço também aumentaram.

2.4 Implementação da estratégia

Visualizar problemas e oportunidades, depois formular estratégia para se chegar a um determinado fim é apenas o primeiro passo da gestão estratégica. Mais importante que pensar é colocar em prática as ações e táticas, formuladas a partir da estratégia, para alavancar a organização perante os concorrentes.

Para se implantar uma estratégia empresarial é necessário a coordenação e integração dos setores da empresa, que passaram a trabalhar em conjunto para se obter um resultado; o comprometimento das pessoas envolvidas para a realização de ações e a competência gerencial; e técnica para coordenar as ações e resolver os problemas que venham a ocorrer durante o processo. Juntando esses fatores à implementação da estratégia será bem sucedida(TAVARES, 2008).

No entender de OLIVEIRA(2007), a qualidade de implementação de uma estratégia depende de três fatores cruciais; a forma como a estratégia foi formulada, se sua base de ação corresponde às necessidades da empresa e se a equipe responsável por sua execução esteja preparada para realizar sua aplicação na empresa. Algumas vezes a ineficácia de uma estratégia encontra-se na fase de execução e não na de formulação, pois se não for colocado em prática no tempo e no modo certo não se atingirá os pontos estimados.

O mesmo ainda afirma que um dos grandes entraves para a implementação bem sucedida é a resistência a mudanças, tanto por parte dos executivos, como por parte dos funcionários. Algumas vezes a equipe que formula não participa do estabelecimento da estratégia na empresa e isso deixa uma certa insegurança por parte dos executivos, temendo que ocorra um fracasso, o que geraria danos a empresa além de desmotivação e rejeição a mudanças entre os funcionários.

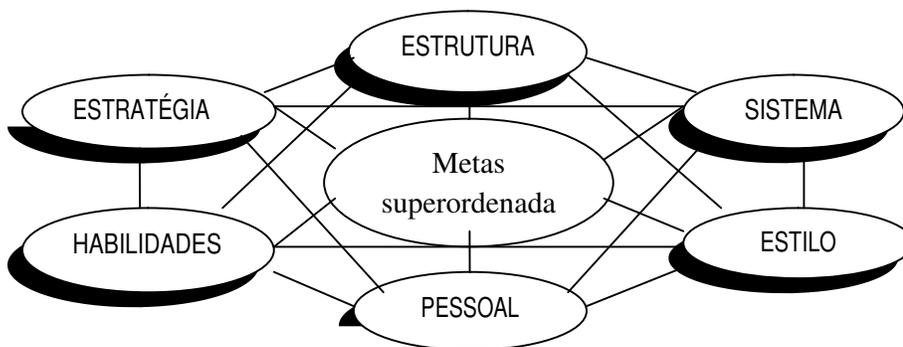
Por isso antes da executar a estratégia, deve ser levado em consideração dois fatores, a base lógica e psicológica, ambos vão dar crédito a estratégia demonstrando detalhadamente o que ocorrera na empresa, quais as mudanças e os benefícios que virão com a nova estratégia. Essas ações tanto afetarão positivamente os funcionários passando a entender e participar de um processo importante para a empresa, como também para os executivos responsáveis por executar a estratégia, pois diminui os riscos de rejeição e aumentam a confiança para realizar a análise e verificação dos fatores do processo.

Um instrumento que pode ser utilizado para diminuir os impactos das mudanças em decorrências da execução da estratégia é o Desenvolvimento Organizacional (DO).

“Desenvolvimento Organizacional é a metodologia estruturada para se trabalhar proativamente com as crenças, atividades, valores e a estrutura organizacional, de modo que o posicionamento estratégico da empresa esteja melhor sustentado pelo conhecimento, capacidade e motivação de seus profissionais”. (OLIVEIRA. 2007, p. 59)

No entender de ROBBINS(2000), para se implementar uma estratégia com sucesso pode ser usado o modelo dos 7s de Mckinsey, como forma de garantir o controle e o êxito do processo. O uso desse método proporciona uma visão de todos os fatores relevantes envolvidos no processo de implementação, facilitando uma abordagem para auxiliar em algumas áreas, se necessário.

O gráfico abaixo é a representação dos 7s de Mckinsey:



FONTE: Reproduzido de ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. 2000. P. 125.

A explicação de cada área do gráfico pode ser feita da seguinte maneira:

- Estrutura – Compreende a organização como uma visão formal, usando ferramentas como organogramas, planos de cargos e funções, delegação de autoridades e responsabilidades. A estratégia deva esta em consonância com a estrutura, se a estratégia mudar a estrutura também deve mudar.
- Sistema – Todo o fluxo da organização, seja ele forma ou informal, deve auxiliar a estratégia.
- Habilidade – É a o comportamento com as causas e valores da empresa, expondo metas e objetivos para toda a organização.

- Pessoal – Uma das partes mais importantes do processo, pois cabe aos funcionários realizar a estratégia. Os funcionários devem ser contratados ou treinados de acordo com as necessidades exigidas pela estratégia.
- Estratégia – O meio para se conseguir as metas esperadas, devendo interagir com todas as áreas da empresa.
- Metas superordenadas – Podem ser considerados como a missão da organização, os objetivos desejáveis e que a estratégia vai oferecer os recursos a sua realização.

3 A ARTE DA GUERRA

Na China, por volta de 500 a.c., numa época conhecida como Estados Guerreiros, um general chamado Sun Tzu se destacou a frente do exército do estado de Ch'i(MCNEILLY,1999). Ele conseguiu obter vitórias importantíssimas para seu estado, com o uso de táticas e manobras de combate militar; para manter registrados seus feitos e sua forma de tratar a guerra escreveu um livro intitulado *A arte da guerra*, um pequeno manual composto de treze capítulos onde descreve formas de combater estrategicamente numa guerra, essa obra clássica ficou conhecida como o primeiro relato escrito sobre estratégia.

“ Os ensinamentos de Sun Tzu sobre a arte da guerra são alguns dos mais antigos tratados sobre o assunto. E hoje, 25 séculos após sua elaboração ainda não foram ultrapassadas”(CLARET,2008).

Segundo MCNEILLY(1999), a influência da obra de Sun Tzu ainda pode ser vista em uso nas manobras militares atuais. Um exemplo claro foi na Guerra do Golfo onde o general Schwarzkopf, utilizando-se do princípio “evitar a força, atacar a fraqueza”, comandou em 24 de fevereiro de 1991 um ataque direto ao bloqueio Iraquiano a cidade do Kuwait, mas na verdade esse ataque não passou de uma manobra tática. O verdadeiro ataque ocorreu a 322 quilômetros a oeste e ultrapassou facilmente as defesas inimigas, já que a maioria das tropas estavam concentradas no local mais provável de ser atacado.

Apesar de *A arte da guerra* ser um livro voltado para os combates bélicos, seus ensinamentos podem ser transpostos para o mundo dos negócios. As idéias de obtenção de vantagens perante o inimigo se identificam com a concorrência de mercado, onde as empresas tentam cada vez mais oferecer bens ou serviços com melhor qualidade, melhores preços e etc., como forma de superar a concorrência e obter uma fatia do mercado.

Mesmo assim, utilizar uma obra voltada para guerra no mundo empresarial não é fácil, prova disso, é que o material sobre o assunto é muito escasso. Para se tentar fazer a relação da obra com a gestão estratégica, primeiro temos que entender as circunstâncias e que foi escrito.

CLARET(2008), explica que por volta de 400 a.c., a guerra era vista como um ritual seguindo algumas regras. O estado não poderiam entrar em combate durante o tempo da colheita, pois os exércitos eram formados em sua grande maioria de camponeses que dependiam da agricultura para sobreviver. Não podiam também lutar no inverno, pelas baixas temperaturas que não permitiam e nem no verão por causa do calor, sobrando assim apenas uma época do ano propícia para os combates, essas regras mesmo que informais eram

respeitadas por quase todos os estados.

O mesmo ainda afirma que era seguido um código de conduta, onde regravava o respeito para com ambos os lados envolvidos. Em combate, as cidades não eram dizimadas e os soldados após feridos não recebiam mais golpes, talvez por causa dessa visão ética de combater que Sun Tzu descreve a guerra como uma arte, onde a estratégia de combate dava mais valor à conquista (CLARET, p.139, 2008).

MCMEILLY (1999) declara que naquela época o que tornava um estado rico e poderoso não era o comércio e sim a guerra e a política, quanto mais um estado conquistava, mais riquezas ele acumulava e mais influência disponha sobre as outras nações. As nações dominadas deviam pagar tributos e agregar seu território ao estado dominante, por isso a guerra era tratada com máxima importância e definia a posição de uma nação perante as outras.

Quando Sun Tzu apareceu alguns aspectos já haviam se modificado. A guerra não era mais vista como um ritual, mais como ações bem organizadas e os exércitos dispunham de uma estrutura sistêmica ordenadas em diversos batalhões, cada qual com sua importância o que facilitava o seu controle e mobilização durante as batalhas.

“As batalhas tinham-se mudado, transformando-se em operações perfeitamente orientadas. Nem os bravos avançavam desajudados, nem os covardes debandavam” (CLARET, p. 144, 2008).

Sun Tzu pregava uma maneira mais racional de confronto, ao invés de apenas numerosos exércitos e força bruta, deveria se pensar taticamente em suas ações. Para ele o confronto começava bem antes do encontro no campo de batalha, era necessário atacar os planos do inimigo, tentando desfazer suas alianças e gerar conflitos internos entre os soberanos e os militares. Tais ações enfraqueciam as forças do inimigo e até poderia dar meios para dominá-lo através de acordos, ou seja, conquistar sem lutar, mas se essas ações não surtiram efeitos então se pensaria na guerra armada.

Para CLARET (2008), Sun Tzu baseava suas ações em batalha seguindo três pensamentos; derrotar o inimigo no menor espaço de tempo possível, com o mínimo de baixas para ambos os lados e com o mínimo de recursos possíveis. Se o confronto fugisse a essas regras se tornaria insustentável, pois os estados empobreceriam, os exércitos diminuiriam e a conquista de nada valeria.

Dessa forma o modo de guerrear passou a levar em consideração questões econômicas e morais, com o uso do bom senso na hora de desencadear um conflito e a estratégia tornou-se o ponto chave para as decisões dos combates.

3.1 A Arte da Guerra e os negócios

De todos os princípios expostos por Sun Tzu no decorrer dos treze capítulos do livro “A arte de guerra”, os que mais se identificam e que podem ser transferido para o mundo dos negócios são poucos, mais de grande importância se levados em consideração ao se realizar o processo de formulação da estratégia. Sua aplicação esta voltada para concorrência de mercado, as maneiras de se lidar com os adversários e como criar oportunidades para obter vantagens sobre eles.

Inicialmente um dos aspectos mais importantes para a gestão estratégica e que Sun Tzu considerava indispensável, era a avaliação. O processo de aquisição de informação na guerra pode definir o rumo dos confrontos e nos negócios isso não é diferente, as empresas devem estudar minuciosamente o mercado que vão atuar. O objetivo principal da avaliação é conhecer o mercado e as oportunidades que ele oferece, equacionando o mercado com as condições que a empresa dispõe com relação a recursos, produção e atendimento ao cliente.

A análise do ambiente é apenas uma parte da avaliação proposta nos termos de Sun Tzu, onde analisar não somente o ambiente em que ocorrera o confronto, mais o inimigo que será combatido. Os concorrentes podem ser considerados os inimigos na busca pela conquista dos clientes, a avaliação deve também ter informações que definam quem são os concorrentes mais fortes e os mais fracos, suas formas de atuar e os produtos ou serviços que disponibilizam. Essas informações darão suporte para a identificação dos pontos fortes e fracos de cada empresa concorrente, auxiliando na formação da estratégia, adequando-se a situação e diminuindo as chances de fracasso ou incompatibilidade da estratégia.

Após a avaliação do mercado e a identificação dos concorrentes, o próximo passo é a criação dos meios para enfrentá-los e manter-se no mercado. O princípio de “evitar a força e atacar a fraqueza”, exposto na arte da guerra aplica-se perfeitamente a situação. Quando se formula uma estratégia para lidar com a concorrência é melhor agir visando os pontos falhos identificados na avaliação, seja ela na linha de produção ou no atendimento ao cliente, se a empresa conseguir desenvolver ações que superem os aspectos falhos do concorrente, isso se tornará uma vantagem. Dinamismo e flexibilidade implantados nos pontos em que seu inimigo é fraco proporcionariam um melhor desempenho da empresa perante os consumidores, conquistando uma melhor posição no mercado.

Vale ressaltar que o princípio “ evitar a força e atacar a fraqueza” pode torna-se uma faca de dois gumes, se a empresa priorizar o ataque aos pontos fracos da concorrência e esquecer-se dos seus, este pode ser atingido seguindo a mesma linha de ataque que usou.

Antes de lançar uma ação para confrontar os concorrentes é necessário realizar uma auto-análise da empresa, descobrir seus próprios pontos fortes e fracos, assim podendo se preparar para não ser pego de surpresa. Como Sun Tzu diz: “conheça seu inimigo e conheça a si mesmo; em cem batalhas não correrá perigo”, nos negócios se conhecer sua capacidade de produção, de atender aos pedidos dos clientes, de reagir a mudanças e etc., mesmo que os concorrentes invistam contra a empresa, esta estará preparada.

A Arte da Guerra por se tratar de um livro sobre estratégias militares, está focado principalmente no ataque e na conquista utilizando manobras táticas, visando obter a vitória da forma mais rápida, lógica e precisa possível. No mundo dos negócios os planos e ações não podem ser executados sem uma certeza de sua eficiência, o princípio da previsão e simulação podem ser aplicados como forma de garantir o sucesso da estratégia.

A análise baseada na simulação pode prever qual a melhor maneira de implementar a estratégia e quais serão as suas conseqüências, tanto para a empresa como para o mercado, também pode prever quais as reações dos concorrentes e tentar controlar possíveis contra-ataques a partir de medidas complementares a estratégia atual.

Sun Tzu também expressa como fator decisivo numa batalha a velocidade, sendo crucial para a mobilização e ação das tropas. Numa empresa a velocidade depende de um planejamento e pode dar vantagem se usado da maneira correta. O processo de formulação e implantação da estratégia deve ser feito de maneira rápida para não perder as oportunidades. Uma linha de fabricação com tempo de produção menor que as dos concorrentes, pode suprir a demanda por um produto num determinado mercado e se antecipa na identificação de mudanças e tendências dos consumidores. Para que a empresa se utilize da velocidade ao seu favor ela deve diminuir todo o tempo do ciclo da empresa, deve obter informações e analisá-las rapidamente e com precisão, executar as ações e avaliar os seus retornos no menor tempo possível.

Esses são os princípios mais relevantes que “A arte da guerra” dispõe e que podem ser aplicados na gestão estratégica atual. Apesar de serem considerados princípios óbvios, muitos gestores os ignoram e não dão a devida importância durante a criação da estratégia empresarial, diminuindo o aproveitamento de suas contribuições para a empresa e não usando o seu real potencial tático.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão empresarial é hoje um tema muito discutido nos meios acadêmicos e comerciais, sua aplicação e contribuição para a administração é incontestável, mais ainda a um entrave com relação à utilização da estratégia em concordância com as reais necessidades das empresas. Muitos gestores investem na criação de departamentos exclusivos para o processo estratégico, visando um crescimento dentro do mercado, só que algumas vezes tais planos não obtêm o resultado esperado por não atingirem os reais problemas da empresa ou são implantados de forma errada. Esses problemas ocorrem por falta de visão do processo estratégico e como este se desenvolveu.

Para ajudar os gestores a abrir o seu campo de visão e o seu raciocínio para o processo estratégico, o livro “A arte da guerra” pode ser considerado uma obra importante para esse fim, não somente por se tratar de ações e manobras táticas, mas por conter ensinamentos que mesmo com o passar dos anos ainda são bastante atuais.

Os princípios de análise, escolha do ponto onde ocorrerá a ação, previsão e velocidade podem ser utilizados na administração de várias formas, mas é na gestão do processo estratégico que eles podem ser melhor aproveitados. Se usados em conjunto e de forma ordenada podem proporcionar ao gestor meios de analisar e agir de acordo com as oportunidades que se apresentam.

Também possibilitam meios de verificar a real situação de sua empresa, bem como visualizar os seus concorrentes, com a influência que este tem sobre o mercado e definir a sua própria posição. Depois de feita essa análise e a identificação de onde eles são fortes e fracos, a previsão da maneira como os concorrentes eram reagir a sua ação e a velocidade como sua própria empresa vai por em prática as táticas e se necessário reformulá-las para evitar a ineficácia das mesmas, são fatores decisivos para o sucesso da estratégia e os gestores podem executar suas ações de forma racional baseado em informações coerentes.

Vale ressaltar que o livro de Sun Tzu em si, não ensina um passo-a-passo da construção de uma estratégia empresarial, pois trata de táticas de guerra, o próprio afirma que: "Todos podem ver as táticas de minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias". O livro demonstra manobras que podem ser usadas em determinadas situações e levando em consideração que a obra aborda estratégias voltadas para a guerra não pode ser usado como um guia, além do mais, a criação de uma estratégia depende da situação que se apresenta.

O seu real valor da *A Arte da Guerra* esta na disposição de princípios que se analisados e entendidos, podem ser incorporados a gestão estratégica na forma de ferramenta de auxílio as já existentes, na prática de formulação e implementação da estratégia. Abrir a mente dos executivos para o mundo das ações e manobras táticas e como o próprio Sun Tzu diz, poder enxergar aquilo que não se pode ver, visualizar o que é relevante e o que não é na hora de criar e executar uma estratégia numa empresa, prever as conseqüências das ações e tentar tornar o processo mais dinâmico, rápido e seguro possível.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLARET, Martin. *A Arte da Guerra*. São Paulo, Associação Brasileira de Direitos Reprógraficos: Ed. Martin Claret: outubro de 2005.

CAMARGO, Marcos Antonio; DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia, Administração estratégica e Estratégia corporativa: uma síntese teórica*. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo. V. 10, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>>. Acesso em 01 de set. de 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. *Administração estratégica – Planejamento e implementação da estratégia*. 2ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

MCNEILLY, Mark. *Sun Tzu e a arte dos negócios*. São Paulo; Publifolha: 1999.

NICOLAU, Isabel. *O conceito de estratégia*. ISCTE, 2001. Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/conceito%20estrategia.pdf>>. Acesso em 01 de set. de 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 5. ed. São Paulo; Atlas: 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Administração; mudanças e perspectivas*. São Paulo; Saraiva: 2000.

TAVARES, Mauro C. *Gestão estratégica*. 2. Ed. 4 renpr. São Paulo; Atlas: 2008.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.