



## Arte da Guerra para Executivos

Sun Tzu, um general chinês que viveu no século IV AC e que no comando do exército real de Wu acumulou inúmeras vitórias, derrotando exércitos inimigos e capturando seus comandantes. Foi um profundo conhecedor das manobras militares. Uma das histórias mais repetidas sobre Sun Tzu descreve o modo pelo qual ele empregava as "concubinas" para demonstrar, no palácio, ao rei, exemplos de manobras de combate e deslocamentos de tropas.

Desde que foi encontrada, essa obra foi traduzida centenas de vezes e recebeu várias interpretações. No século XIX, surgiram as traduções em outros idiomas. Hoje, das poucas traduções disponíveis feitas a partir dos originais em chinês para o idioma inglês, a versão de 1963 de Samuel B. Griffith é a mais aceita e consultada, pelo menos para mim.

Em 1972, escavações na China revelaram uma "nova" versão da "arte da Guerra", considerada mais completa e antiga que a versão tradicional, ampliando e corrigindo algumas passagens traduzidas.

A abordagem é sobre as estratégias da guerra, que podem ser facilmente transportadas para o mundo dos negócios.

Para se tornar um executivo de sucesso não é necessário ter apenas as teorias de Sun Tzu, mas seguir os seus princípios vai ajudar bastante. Aqui se resumem em: aprender a lutar, mostrar o caminho, agir corretamente, conhecer os fatos, estar preparado para o pior, não complicar, não recuar, atuar melhor, atuar em equipe e manter os concorrentes em dúvida. Importante também obter um eficaz Sistema de Informações, para se ter bom respaldo na hora das decisões.



## **Capítulo 1 – PLANEJAMENTO**

A importância da competição. Funacochi, o Pai do Karatê moderno, disse a um dos seus mais importantes alunos – Nakayama, que “a competição desperta o que há de melhor nos atletas e o que há de pior nos homens”. Há cinco fatores básicos que influenciam a competição: caráter (é o espírito da organização e faz a ligação entre os elementos e as metas); o ambiente, a estrutura (a forma como o trabalho é organizado e gerenciado); a liderança e a informação (fatos precisos). É necessário que se crie uma estratégia competitiva, otimizando pontos fortes internos e no mercado, criando vantagem competitiva. Necessário também satisfazer plenamente os clientes e desenvolver produtos e serviços inovadores.

## **Capítulo 2 – AÇÕES COMPETITIVAS**

Os recursos para as ações competitivas devem estar disponíveis antes do seu início, gerando assim agilidade. Um dos motivos de vitória é fazer as coisas simples, bem e rapidamente, não deixando diminuir a criatividade, o compromisso, o entusiasmo e o capital. Há também que saber utilizar a inovação e os sistemas de informação, assim como, manter uma boa equipe. E para desenvolver a equipe é necessário motivar, recompensar e treinar.

## **Capítulo 3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

A melhor forma de conquistar um mercado é com serviços superiores e inovadores, principalmente para produtos ou serviços considerados “comodites”, e tentando tornar obsoletos os produtos e serviços do concorrente, criando melhores maneiras de fornecer seus produtos e serviços, objetivando uma maior satisfação. A pior estratégia é atacar a reputação e o produto do concorrente. Necessário também desenvolver uma eficaz liderança. Há três maneiras de dificultar o desenvolvimento: agir com ignorância, visar os procedimentos ao invés do cliente e promover pessoas sem habilidades. Há cinco indicadores de um bom líder: saber quando lutar ou recuar,

**Antonio Freire da Silva Neto é Bacharel em Marketing, especialista em Gestão Empresarial e em Educação Superior, Membro do Núcleo de Marketing da Bahia, Professor e Consultor. [professor@academiadavenda.com.br](mailto:professor@academiadavenda.com.br) - (71) 8721-6310 / 8837-6411**



utilizar recursos apropriados, ter entusiasmo e espírito inovador, saber utilizar as informações e desenvolver boa equipe.

#### **Capítulo 04 – POSICIONAMENTO**

A ação básica para o sucesso é se posicionar. Esperar e criar oportunidades, e saber executar as estratégias no momento propício. Defender posições nas quais não se possa ser atacado, gera vantagem. É necessário criar condições de vitória antes de tomar iniciativas. Para desenvolver elementos da estratégia é conveniente identificar oportunidades, coletar fatos, analisar alternativas, julgar a adequação e atuar.

#### **Capítulo 05 – OPORTUNIDADE E SEQUÊNCIA**

Quando o executivo cria as oportunidades sabendo o momento certo, pode-se dizer que ele domina a situação. A utilização de táticas inesperadas desnorteia o concorrente. Sun Tzu diz que “a vitória é uma questão de oportunidade e momento”.

#### **Capítulo 06 – CONTROLE**

Sun Tzu afirma e prova que o guerreiro hábil move seu oponente, não permite ser movido por ele. Ou seja, é vital estar no controle. É necessário não demonstrar ao concorrente em quais pontos a visão está focada, assim, não saberá que ponto atacar. O forte faz com que a concorrência reaja, o fraco reage à concorrência. As estratégias bem sucedidas não devem ser repetidas. A vitória deve ser moldada adaptando os planos e recursos aos pontos fortes e fracos da concorrência.

#### **Capítulo 07 – GERENCIANDO CONFLITOS DIRETOS**

"Uma manobra para ser bem sucedida, depende de confundir o inimigo e despistá-lo" - Para planejar um ataque, reúna informações sobre o concorrente e sobre o mercado. Determine onde estão as reais vantagens e desvantagem. Confunda o concorrente e o faça adotar uma estratégia pouco eficaz. Influencie-o a pensar que você não está

**Antonio Freire da Silva Neto é Bacharel em Marketing, especialista em Gestão Empresarial e em Educação Superior, Membro do Núcleo de Marketing da Bahia, Professor e Consultor. [professor@academiadavenda.com.br](mailto:professor@academiadavenda.com.br) - (71) 8721-6310 / 8837-6411**



atento às suas manobras. O executivo deve conhecer a fonte, os aliados, os objetivos, seu mercado e as políticas do concorrente, assim como saber o que pensam seus clientes. Essa é a base da vitória em um ataque direto.

### **Capítulo 08 – FLEXIBILIDADE**

O executivo flexível e que sabe adaptar sua estratégia às mudanças, saberá administrar com eficácia seus recursos. Deve levar em consideração os ganhos (tirando o máximo de proveito) e as perdas (podendo antecipar os problemas). Há cinco falhas do concorrente que se pode utilizar: descuido, timidez, irritabilidade, convencimento e excesso de preocupação.

### **Capítulo 09 – MANOBRANDO**

Para enfrentar a concorrência deve manter-se ao redor dos obstáculos e dificuldades, treinar a equipe com eficácia. No momento da competição é útil manter os padrões, as questões administrativas fáceis e claras, manter estabilidade e atuar de posições que possam ser definidas. Sun Tzu disse: "Na guerra não precisamos ter o maior exército para vencer", ou seja, é necessário ter boas equipes ao invés de numerosa equipe. Investigue e estude as atitudes dos concorrentes. Produza a comunicação como deve ser, compartilhe tudo, o que for verdade para os amigos; o que não for verdade para confundir aos inimigos.

### **Capítulo 10 – TIPOS DE SITUAÇÕES COMPETITIVAS E AS CAUSAS DO FRACASSO**

São seis tipos de situações competitivas:

Acessíveis (quando todos podem atingir os clientes);

Enganosas (quando é fácil entrar na situação competitiva mais difícil de sair);

Não conclusivas (quando o oponente não consegue decifrar o que está acontecendo);

**Antonio Freire da Silva Neto é Bacharel em Marketing, especialista em Gestão Empresarial e em Educação Superior, Membro do Núcleo de Marketing da Bahia, Professor e Consultor. [professor@academiadavenda.com.br](mailto:professor@academiadavenda.com.br) - (71) 8721-6310 / 8837-6411**



Restritas (apenas quem você quer saber das informações, sabe);

Dífceis (são as situações que você cria para deixar confusa a defesa do concorrente);

Especulativas (arriscadas para ambos os lados, você tem que estar com todas as outras estratégias muito bem afinadas e dominadas para se beneficiar das especulações).

Pode se distinguir também as causas do fracasso: falta de recursos; de direcionamento; de desempenho; de disciplina; de ordem e de competência. É necessário conhecer a si mesmo, a situação competitiva e os elementos envolvidos para se obter sucesso.

## **Capítulo 11 – CONDIÇÕES COMPETITIVAS E ESTRATÉGIA OFENSIVA**

Pode se citar como condições competitivas: *situação dispersa* (sem concentração de recursos); *situação não comprometida* ( quando se gastou pequena parte dos recursos); *situação conflitiva* (quando uma mesma posição é almejada por dois concorrentes); *situação acessível* ( quando as chances de avançar e recuar são iguais); *situação de encontro* ( quando há acesso aos elementos); *situação crítica* ( quando já foi gasto grande parte dos recursos); *situação de bloqueio* (existem importantes barreiras); *situação de cerco* (quando já gastou os recursos e não há como recuperar) e *situação mortal*. O essencial é avançar quando a situação for vantajosa e saber parar quando necessário, bloqueando as ações do concorrente através de estratégias ofensivas. Os que não estão a par das oportunidades e obstáculos não são competentes para comandar uma organização.

## **Capítulo 12 – DESTRUINDO A REPUTAÇÃO**

Os ataques podem ser dirigidos para cinco áreas: pessoais ou relações pessoais, desempenho organizacional, clientes ou funcionários, fornecedores e patrocinadores e suporte de recursos econômicos ou financeiros. Essa ação depende do ambiente político e econômico. O 1º passo é provocar uma crise de credibilidade. Depois de **Antonio Freire da Silva Neto é Bacharel em Marketing, especialista em Gestão Empresarial e em Educação Superior, Membro do Núcleo de Marketing da Bahia, Professor e Consultor. [professor@academiadavenda.com.br](mailto:professor@academiadavenda.com.br) - (71) 8721-6310 / 8837-6411**



destruída a reputação é difícil recuperá-la. Não é recomendado atacar a reputação do concorrente, a menos que se tenha lucro com isso. É necessário agir sabiamente e cuidadosamente.

### **Capítulo 13 – REUNINDO INFORMAÇÕES**

De nada adianta milhares de dados se não há o que fazer com eles, ou o que é pior, não se sabe como utiliza-los. Importante conhecer o inimigo e usar este conhecimento em uma estratégia vitoriosa. Há dois tipos de utilização da informação: sobre o concorrente e para confundir o concorrente. São quatro as fontes de informação: fontes gerais (facilmente acessadas); informação interna (obtidas através de pessoas que trabalham com a concorrência); contra-informação (agentes da concorrência que se converteram) e infiltrados. A informação é a essência e a base de todas as ações competitivas.