

**Aluno**

**Jefferson Cesar de Souza**

[jeffe.info@gmail.com.br](mailto:jeffe.info@gmail.com.br)

**Orientador**

**Prof. Ângelo R. dos Santos Filho**

[angelo.filho@anhanguera.com](mailto:angelo.filho@anhanguera.com)

**Coordenador**

**Prof. Flavio Luciano da Silva**

[flavio.luciano@aedu.com](mailto:flavio.luciano@aedu.com)

Anhanguera Educacional Ltda.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 2000  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
[rc.ipade@unianhanguera.edu.br](mailto:rc.ipade@unianhanguera.edu.br)

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Publicação: 16 de Junho de 2012

## ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS X ARTE DA GUERRA.

***Como tornar a empresa competitiva.***

---

### RESUMO

Este artigo mostra os principais fatores que tornam uma empresa competitiva e líder de mercado, desde a escolha correta da liderança, conhecimento de si mesmo, a preocupação em desenvolver liderança em todos da empresa, estar atento aos sinais de mercado, analisar vários cenários e prever várias situações elaborando um plano de ação para cada uma delas, além de conhecer o macro ambiente e tudo que esta acontecendo a sua volta, como uma guerra, a guerra pelo mercado.

Estar sempre pronto para mudar drasticamente todo o planejamento estratégico, de acordo com as alterações provocadas pelas mudanças que o mercado a cada dia acrescenta aos cenários. Estas estratégias tornam a empresa mais competitiva.

**Palavras-Chave:** Cenários, Sinais de Mercado, Liderança, Estratégia de Negócios, Concorrência Irrelevante.

---

### ABSTRACT

This article shows the main factors that make a company competitive and market leader, since the correct choice of leadership, self-knowledge, to focus on developing leadership at every company, be aware of the signs of the markets, analyze various scenarios and predict various situations developing a plan of action for each of them, besides knowing the macro environment and everything that's happening around you, like a war, a war for market.

Always be ready to drastically change the entire strategic planning, according to the changes caused by changes in the market each day adds to the scenarios. These strategies make the company more competitive.

**Keywords:** Scenarios, Market Signals, Leadership, Business Strategy, Competition Irrelevant.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo<sup>1</sup> colabora com o estudo de vários fatores que são responsáveis em tornar uma empresa competitiva e extrai conhecimentos milenares do livro a arte da guerra para o mundo corporativo. Sun Tzu (2001) já analisava as forças competitivas e os cenários.

A Estratégia competitiva é um ponto chave para as empresas modernas se manterem no mercado. Com as diferentes mudanças de cenários, e o acirramento da competição por competidores de mesmo ramo, a estratégia passou a ser a sobrevivência da empresa em um mercado cada vez mais exigente.

Para a sobrevivência das organizações é necessário se manter competitivo obtendo lucros, que pode ser determinado pela satisfação dos consumidores, através de um planejamento estratégico de mercados, onde se busca conhecer as vontades e desejos dos consumidores. Porém com o crescimento do mercado muito rápido, também se percebe um aumento de empresas concorrentes, que atuam no mesmo ramo de atividade, e com isto novos produtos vem surgindo e disputando uma fatia deste bolo.

Com o mercado cada vez mais exigente, o poder de barganha de consumidores e fornecedores aumenta, e com a agressiva concorrência, que a cada dia apresenta novos produtos entrantes e novos produtos substitutos, mais empresas vão perdendo a lucratividade, ficando a deriva neste mar de sangue, onde a guerra corporativa torna-se mais intensa. Somente é capaz de sobreviver a empresa proativa que estrategicamente analisa cenários. Muitas empresas reativas, que reagem ao que as empresas proativas lhes determina, estão fechando as portas, porque apenas ser reagente não as torna competitiva. Porém as empresas proativas que criam, inovam, e buscam novos mercados estão cada dia mais sofisticadas, enxutas, maiores e mais lucrativas.

O planejamento estratégico permite a eliminação dos ralos, por onde o lucro da organização esta escorrendo.

Neste trabalho, foi dado ênfase na técnica utilizada por Sun Tzu, (2001) para administrar o exercito, escolha da liderança, análise de cenários, ambientes interno e externo, trazendo conhecimentos milenares do livro a arte da guerra para os dias de hoje no mundo corporativo.

---

<sup>1</sup> O presente artigo é o resultado de um trabalho de conclusão de curso de Pós Graduação em Gerenciamento Estratégico de Negócios, entregue ao IPADE, Instituto de Pesquisas Aplicadas e Desenvolvimento Educacional da Universidade Anhanguera de Taubaté - SP

## 2. LIDERANÇA

A forma de gerir processos e pessoas é diferente para cada empresa, por isto temos empresas de sucesso e empresas que fracassam.

Toda empresa quer ser líder de mercado em seu próprio segmento, porém empresas são formadas por pessoas e a estratégia para se chegar a este objetivo, esta na escolha certa de seus líderes internos, e no tratamento pessoal para com os liderados, clientes internos, externos e fornecedores.

Segundo Covey (2002) a liderança lida com ativo o gerenciamento com os resultados, porém tanto a liderança (eficácia) quanto ao gerenciamento (eficiência) são necessárias. O lado humano deve ser trabalhado, líderes devem ter o perfil de um coach (treinador).

É necessário que o líder preencha alguns requisitos básicos da liderança, para serem capazes de exercer a função com eficiência. O primeiro seria auto controle emocional, sem ele não se pode aplicar as ferramentas de liderança, e o outro requisito é que a pessoa escolhida saiba servir (Hunter, 2004), e se entregue totalmente, entrega total não é apenas física, mas mental e emocional também.

O planejamento estratégico deve levar em consideração a escolha correta do líder, para que o líder selecionado não cometa erros de liderança.

### 2.1. Erros de liderança

Conforme Sun Tzu (2001), ser bom para todos, não implica em ser relaxado e liberal, a disciplina deve ser mantida, ser rígido e correto ao mesmo tempo que ser bom e tratar todos como se fossem teus filhos, se as ordens são claras e não as cumprem, então é necessário agir com energia, e punir os culpados. Não punir para se manter a disciplina é um erro e como consequência, a perda da liderança.

Sun Tzu (2001) diz que os erros de liderança podem ser classificados em cinco tipos, e podem causar transtornos e até mesmo a derrota. Erros tais como os citados por Sun Tzu em seu livro a arte da guerra, são comuns dentro das organizações.

#### **Insubordinação:**

Conforme Sun Tzu (2001), ocorre quando se elege um líder fraco, além de não serem líderes nato, não conhecem as técnicas de liderança muito me-

nos buscam conhecimento de liderança para poder exercer, nem sempre um bom técnico será um bom líder, e sim aquele que busca o conhecimento para poder aplicar ferramentas de liderança.

**Colapso:**

Sun Tzu (2001) diz que ocorre quando os líderes são muito fortes e os liderados muito fracos, líderes que não buscam o conhecimento agem desta forma, se tornam líderes centralizadores, egoístas, autoritários ao extremo, e fazem tudo para si próprio, mesmo que este líder tenha estes pontos negativos ele não deixa de ser líder, e como não conhece as técnicas de liderança ditadas por um sofisticado e evoluído mercado, este líder torna-se teimoso e com tendências de satisfação pessoal e não do coletivo. Leva a empresa ao colapso.

**Sentimento de rancor:**

Quando os líderes são irascíveis, cheios de rancor, segundo Sun Tzu (2001), isto leva a ruína antes de se saber se esta em condições de lutar ou de vencer. Aplicando para o mundo corporativo, empresas assim não são capazes de vencer no mercado competitivo, por conta da ira interna dos líderes, são derrotados, empresas assim não duram muito, é preciso tratar as pessoas com dignidade empresas são formadas por pessoas, clientes são pessoas e fornecedores também são pessoas, negócio existe porque existem pessoas.

**Desorganização:**

Quando o líder é fraco e sem comando, quando suas ordens não são claras, sem obrigações determinadas e todos fazem o que querem. Ao que da a entender Sun Tzu (2001), trazendo para os dias de hoje, este líder é liberal, e isto gera desorganização. O líder precisa saber dosar o estilo, não pode ser sempre liberal, é preciso as vezes ser um pouco autoritário se impondo, e na maioria das vezes democrático tomando decisões com a participação de todos, mas dando sua opinião. O estilo liberal muito raramente deve ser utilizado, se for sempre liberal isto irá gerar uma desorganização irreversível.

**Falta de Planejamento:**

Sun Tzu (2001), conhecia a si mesmo e ao inimigo, analisava tudo, cenários, finanças, abastecimento de alimentação e armas, quando um líder não é capaz de analisar cenários, não conhece a si mesmo e nem ao concorrente, não conhece o mercado onde atua, falta-lhe planejamento. Na arte da guerra líderes assim enviam suas tropas para um confronto direto a uma força superior, ou atirava um destacamento fraco contra um forte, e deixava de colocar homens escolhidos na linha de frente, isto porque não conheciam a si mesmo, e hoje em dia não é diferente, líderes assim não reconhecem as pessoas de potencial a sua volta, não escolhem a dedo as pessoas que irão assumir alguma responsabilidade, não conhecem a si mesmos e nem ao concorrente, o resultado pode ser derrota. Os líderes devem ser escolhidos a dedo, deve haver planejamento, calcular mal o potencial do concorrente é falta de planejamento, investir em um produto fora de linha também, o mercado não quer mais este produto é hora de planejar, repensar inovar porque o mercado determina o que quer comprar. A falta de planejamento leva um exercito a ruína e no mundo corporativo, leva a empresa a falência.

Conforme Sun Tzu (2001), existem outros erros de comando que também trazem consequências gravíssimas, por ex: negligência, covardia, debilidade da honra, temperamento impetuoso e explosivo, pessimismo.

## **2.2. Estratégia na escolha do líder.**

O líder deve exercer o papel de um treinador, Covey (2002) diz que o líder deve ensinar. Tanto o líder nato, com conhecimento das técnicas de liderança, quanto o líder formado, são importantes para empresa, a única diferença é que o líder nato, consegue fazer tudo com mais naturalidade e facilidade, porque nasceu com esta vocação. Um líder nato pode ser reconhecido pelas amizades, fala com todos, cumprimenta a todos, e todos gostam dele porque ele chama a responsabilidade para si, e não guarda mágoas. As pessoas o seguem naturalmente.

Hunter (2004), diz que liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. O líder que aprendeu, conhece as técnicas modernas para se aplicar uma boa liderança, e com o passar do tempo até consegue ter uma personalidade de um líder nato, para fazer amizades, e organizar as coisas, tudo se aprende.

A pessoa que nasce líder, é um líder natural, e precisará estudar para se conhecer as técnicas de liderança afim de poder desenvolver-se de acordo com as exigências do mercado que a cada dia se torna mais sofisticado. Sem este desenvolvimento, sem este crescimento intelectual e aprendizado, pode errar drasticamente e como ele é um líder nato, mesmo sem conhecimento das técnicas de liderança, continua sendo líder e as pessoas o seguirão no erro também. Este tipo de líder é um perigo para empresa, porque não possui liderança trabalhada, é uma matéria prima bruta, não foi aprimorado, lapidado e muito menos conhece as técnicas de liderança. A empresa corre o risco de fracassar.

Quando o líder nato conhece as técnicas de liderança, não cai em ciladas como a perda do auto controle emocional, sabe servir, e dança conforme a música, ou seja, tem hora de ser autoritário, hora para ser democrático e até mesmo liberal, mas na maioria das vezes ele será democrático, envolvendo a todos no processo para motivar sua equipe.

Buscar o conhecimento e manter-se atualizado é vital para uma boa liderança, Ribeiro (2005), afirma que existem dois tipos de empresas, as empresas líderes, e as empresas dinossauros, que estão entrando em extinção pela incapacidade de acompanhar as mudanças. Isto ocorre também com os líderes, devem buscar o conhecimento, inovar porque o mercado esta em constante mudança, e quem dita as regras é o mercado, por isto os líderes de ontem são diferentes dos líderes de hoje, hoje com o uso da internet o consumidor esta mais rápido, e as mudanças acontecem com maior velocidade, e faz-se necessário que se acompanhe esta mudança. Outro fato importante a se observar é a confiabilidade, se o líder não transmite confiança não pode liderar, a confiança esta atrelada ao respeito, assim fica fácil identificar, um líder que não se dá ao respeito na vida pessoal, é uma pessoa que também não se pode confiar profissionalmente.

O líder nato possui características de conquistar pelo carisma e influenciar, as pessoas os seguem porque são líderes e conquistou sua fidelidade. Um exemplo de carisma e liderança seria em momentos difíceis, quando um funcionário adoece, ou sofre algum acidente, o líder naturalmente o ajuda, visita, e se precisar de algum remédio ainda diz que é por sua conta, isto impacta, cria um vinculo de fidelidade do liderado para com o líder, e o liderado trabalhará com motivação, e dará o sangue pela empresa. Sun Tzu (2001) relata um fato onde um soldado é picado por uma serpente, e ele

---

mesmo vai até o soldado e salva-lhe a vida sugando o veneno, este soldado nunca mais o abandonou nas batalhas.

Hunter (2004) diz que sempre haverá duas coisas em jogo, quando uma tarefa é designada, a tarefa em si e o relacionamento, se um líder não tiver um bom relacionamento com seus liderados, não ficará na liderança por muito tempo, este relacionamento saudável se estende a clientes e fornecedores, isto garante a sobrevivência de qualquer organização.

*“Em suma, relacionamentos saudáveis com os clientes, empregados, donos e fornecedores asseguram um negócio saudável.” (Hunter, 2004)*

Covey (2002), diz que estes atos são verdadeiros depósitos bancários nas contas emocionais do liderado, e segundo Sun Tzu (2001) a fidelidade se conquista, os liderados quando recebem tratamento de filhos se tornarão grandes amigos e trabalhadores com mais motivação, porque a fidelidade foi conquistada. Este é o papel do líder criar este comprometimento.

### 3. ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA

O líder desenvolve o comprometimento em seus liderados e busca o resultado para o coletivo e não apenas para si.

Desenvolver a liderança em todos os funcionários é estratégico e a empresa agindo assim, faz com que os funcionários tornem-se mais comprometidos e as chances de sucesso aumentam. Se cada pessoa dentro de uma organização receber uma formação de liderança, o conhecimento será aplicado na prática durante o dia-a-dia de trabalho, não que todos os funcionários serão líderes, mas o fato de conhecerem as técnicas e formas de agir de um líder já é o suficiente para um grande salto da empresa, e esta empresa chegará a ser líder de mercado em seu segmento em pouquíssimo tempo. Sun Tzu (2001), ensina que o líder não deve ser reigente e sim proativo, agindo e fazendo com que os outros sejam os reigentes. Figura 2.1 – ser proativo ou reigente.

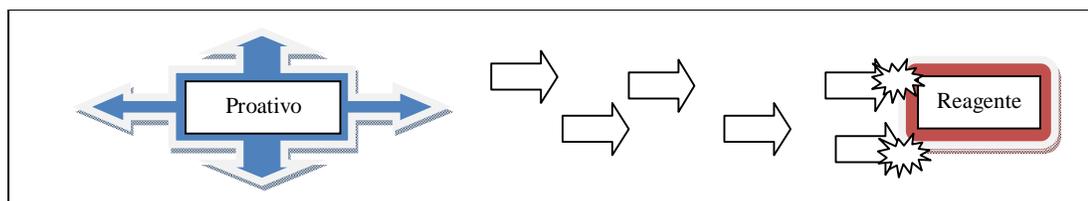


Figura 2.1 – Ser proativo ou reigente

Fonte própria para ilustração

Conforme Covey (2002), a liderança trabalha o sistema gerenciando os objetivos, direção, visão, princípios, mentalidades, depósitos nas contas bancárias emocionais, e com a formação de pessoas.

Covey (2002) também afirma que a administração depende de uma boa liderança, imagine só uma administração sem liderança: Não tem visão, orientação, eficiência e não se tem alvo, e isto potencializa a velocidade na direção errada, sem resultados positivos.

O sucesso está intimamente ligado ao trabalho, e a pessoa precisa fazer o que gosta para ter energia, poder suportar a pressão e transformar problemas em desafios. (Ribeiro, 2005). Por isto, o líder deve observar seus liderados para descobrir qual a verdadeira vocação de cada um, e atribuir as tarefas de acordo com a aptidão individual, desta forma o trabalho se desenvolve desembaraçadamente e todos estarão motivados. Os frutos de construir carreiras fazendo o que gostam são: sucesso, prazer e dinheiro, além de serem automotivados, são remunerados fazendo o que fariam até de graça por gostarem do que fazem. A auto motivação esta em fazer o que gosta, e o líder é auto motivado porque gosta de liderar.

O líder, pela ótica de Covey (2002), é aquele que ensina a pescar, delegando autoridade e oferecendo condições de se governarem por conta própria, adquirindo com isto um sentido de responsabilidade. Quando se delega um poder a alguém, você esta quebrando o próprio paradigma, e esta mudança faz de você um servidor, uma fonte onde as pessoas poderão procurar auxílio, e não mais um controlador das pessoas. Isto é ensinar a pescar.

*“de um peixe a um homem e estará saciando sua fome por um dia, ensine-o a pescar e estará saciando sua fome por toda vida” (Covey, 2002)*

### **3.1. O Poder do Elogio e a Motivação Estratégica.**

Segundo Ribeiro (2005), o elogio é uma verdadeira poupança planejada, cujos depósitos são diários e o resultado disto, a pessoa fica mais alegre, com elevada autoestima e autoconfiança.

O elogio “sincero” é um poderoso atributo para uma vida de qualidade e um gigantesco diferencial profissional, porém quando não há sinceridade pode ter um efeito negativo. Uma palavra bem colocada na hora certa, torna a pessoa mais valiosa e requisitada. As pessoas necessitam de reconhecimento, mais que dos diplomas, cursos no exterior, falar vários idiomas e ter várias faculdades.

---

O poder do elogio esta na intensidade do retorno motivacional, é como uma poupança planejada cujos depósitos devem ser realizados todos os dias e a longo prazo. Inclua algumas palavras positivas sobre a personalidade. O elogio é algo honesto que possibilita inspirar o melhor das pessoas, em todas as áreas: Familiar, escolar, esportes, vida profissional... Proporcionando uma melhor qualidade de vida.

Ribeiro (2005) ainda acrescenta que para fazer elogios sinceros e verdadeiros, deve-se observar os pontos positivos da pessoa. Além de palavras, existem também outras maneiras para elogiar alguém, um gesto simples de apreço também pode produzir resultados positivos.

## **4. ANALISANDO CENÁRIOS**

Colenci Jr (2007), diz que cenários são previsões histórias construídas baseadas no que pode acontecer no futuro, deve ser planejado não com o propósito de prever o que ainda irá acontecer, mas sim, uma busca pelas forças que podem alterar este futuro. É uma ferramenta que ajuda a organização a planejar diferentes futuros, considerando “o que seria se...”. Assim a organização consegue ser ágil na pior das hipóteses de um cenário, porque já foi traçado um plano de ação para uma possível situação.

Silva (2012), cita Oliveira que confirma a teoria de Colenci Jr (2007), com o uso de cenários pode-se estabelecer uma situação futura e com esta projeção pode-se planejar um diagnóstico estratégico para a possível situação. E ainda ressalta que para se utilizar cenários, deve-se envolver todos executivos chave da empresa.

### **4.1. Quais Cenários Analisar.**

Para Silva (2012) fazer um planejamento estratégico deve-se analisar vários cenários, Sun Tzu (2001) também já analisava cenários antes de decidir se ia ou não para uma guerra. Analisar um cenário é uma hipótese, vários cenários é algo científico, assim como é necessário vários objetivos para se traçar uma meta, precisa-se de vários cenários para se traçar uma estratégia.

Silva (2012) diz que para encontrar cenários, deve-se procurar pontos de vista diferentes, que na pior das hipóteses possam exercer alguma força sobre a empresa, com esta linha de pensamento, pode-se analisar os seguintes cenários fazendo a pergunta:

O que seria se: “na política...”, “os fornecedores...”, “as transportadoras...”, “a situação financeira mundial...”, “houvesse uma crise no segmento...”, “se houvesse uma crise na Europa”, “os pontos fortes e fracos...”, “as ameaças e as oportunidades...”, “novos produtos entrantes...”, “a rede de abastecimentos...”, “os bancos...”, “a bolsa de valores...”.

Na pior das hipóteses pode-se perguntar:

O que aconteceria se elaborar um planejamento estratégico, com base em várias análises de impacto e relevância, e traçar um plano de ação para cada situação. (Silva, 2012)

Assim caso aconteça de fato algum dos cenários, a empresa saberá o que fazer e sairá a frente de todos os demais competidores do mesmo ramo.

## 4.2. Sinais de Mercado

Observar o mercado é uma poderosa ferramenta para se desenvolver uma estratégia competitiva, deve-se identificar os sinais de mercado, e até mesmo descobrir os planos do competidor do mesmo ramo através dele, os sinais de mercado fornecem informações para ajudar na análise da concorrência, na formulação e reformulação da estratégia. (Porter, 2004)

### **Sinal pode ser um Aviso Prévio:**

Um concorrente pode divulgar um produto novo antes mesmo de lançá-lo, para que os consumidores aguardem na expectativa ao invés de comprar do concorrente. Aviso prévio é um sinal que indica o tipo de ação o concorrente irá tomar em relação ao novo produto que seria lançado basta soltar a notícia no mercado e esperar a ação dos concorrentes. Com isto pode-se estudar vários cenários e até mesmo melhorar o projeto de acordo com a resposta do concorrente. Pode ser que os concorrentes até mesmo desistam de competir com este produto.

### **Sinais podem ser de ameaças:**

Sinal de mercado pode ser ameaça de ações a serem tomadas caso o concorrente continue com seus planos.

Ex: a empresa “A” descobre os planos de “B” ou “B” anuncia suas intenções de reduzir custos, a empresa “A” pode então anunciar sua intenção

---

de reduzir bem mais seus custos e pretende dar início a uma guerra de preços, onde quem conseguir baixar mais os custos e cortar mais as despesas vencerá.

**Sinais podem testar planejamentos antes de coloca-los em prática:**

Os sinais de mercado podem ser testes, para se descobrir as vontades do concorrente, e estes testes farão os concorrentes revelarem seus planos, fornecendo uma oportunidade de supera-lo.

Ex: A empresa "A" pode anunciar um novo programa de garantia para ver como B e C irão reagir. Se reagirem de forma previsível, então "A" pode prosseguir com a alteração planejada. Se os concorrentes anunciarem sinais de insatisfação ou anunciarem outros programas diferenciados, então "A" pode desistir do movimento ou anunciar uma revisão para melhorar o projeto igualando ou sendo melhor que o concorrente.

**Sinais podem comunicar satisfação ou insatisfação:**

Os avisos são também meios de comunicar a satisfação ou a insatisfação, porém o anuncio de que alguma atitude será tomada, é um compromisso mais firme de que simplesmente dizer se esta satisfeito ou não. Geralmente tem a finalidade de fazer a outra empresa mudar de ideia, e se esta tática não surtir efeito, pode-se divulgar um movimento de retaliação como resposta.

**Sinais podem amenizar ou minimizar um impacto:**

Um aviso pode ser amenizador se divulgado com antecedência.

Ex: A empresa "A" precisa fazer um reajuste estratégico de preços que pode provocar uma retaliação pelos competidores do mesmo ramo, para amenizar, a empresa "A" deve dar com antecedência uma justificativa da redução dos custos, isto pode evitar que "B" e "C" entendam como uma tentativa agressiva de ganhar mercado, evitando uma retaliação indesejada causando uma tranquilidade no concorrente, isto facilita uma execução do plano agressivo.

**Sinais podem valorizar a empresa na bolsa de valores:**

Anúncios podem servir de suporte financeiro, com o objetivo de impulsionar as ações, e melhorar a reputação da organização perante os acionistas.

### **Sinais podem ser blefes:**

Toda uma batalha de anúncios podem ser travadas antes mesmo de se gastar algum dinheiro com investimentos.

Ex: a empresa "A" pode "divulgar" a construção de uma nova fábrica ou a entrada de um novo concorrente que consegue um custo baixíssimo, com uma previsão de preço para um produto daqui dois anos, se isto fez algum concorrente insatisfeito, uma contra oferta será logo-logo publicada, então pode-se ofertar a metade novamente gerando uma guerra de preços fazendo com que outras empresas concorrentes desistam de fabricar determinado produto, ou seja, "A" ganhou o mercado sem gastar nada, apenas com um blefe, depois pode nem abrir esta outra fábrica foi apenas um blefe para tirar os concorrentes da jogada, isto é estratégico.

### **4.3. A análise de Sun Tzu**

Sun Tzu (2001) analisava seu exercito por cinco perspectivas, e eficientemente empregava em sua análise as forças do estado, os ambientes internos e externos, se o exercito esta treinado e motivado, e se tem condições financeiras para agir. E quando age, cria um sofisticado planejamento de logística, para deslocar mantimentos e armas para as tropas.

Segundo Sun Tzu (2001), a arte da guerra é governada por cinco fatores constantes, esta regra básica se estende para a gestão de empresas também. Estes cinco fatores são forças que precisam estar sempre sendo monitoradas, estudadas e planejadas.

- 1) A lei moral é o Estado e a opinião pública Porter (2004) utiliza o Estado como uma das cinco forças.
  - 2) O céu, conhecer o clima, o tempo e as estações, refere-se ao macro e ao micro ambiente é estar a par de tudo que esta acontecendo a sua volta.
  - 3) A Terra, a análise da situação da Terra define oportunidades de vida e morte.
  - 4) Líder – Disciplina, perspectiva do aprendizado: Com tudo isto se aprende, conhecer a si mesmo, e ao inimigo, desta forma pode-se ter um cres-
-

cimento do aprendizado. Sun Tzu (2001) chama isto de sabedoria , e é preciso ter coragem, sinceridade para ser sábio.

- 5) Métodos - Perspectiva Financeira: Motivação dos soldados, manutenção, mantimentos, divisão de lucros e resultados, controle dos gastos.

Estas leis que governam a arte da guerra, podem ser empregadas nas empresas também. Este método milenar utilizado por Sun Tzu, é revolucionário dentro das empresas de hoje. No mundo corporativo as forças do Estado, perspectivas do aprendizado e financeira também continuam a influenciar as empresas, Sun Tzu (2001) com estes cinco pontos de vista, tem uma visão top down<sup>2</sup> dos fatos, de cima para baixo, uma visão que permite conhecer o macro e o micro ambiente, a si mesmo, as finanças e o treinamento da tropa, assim como a motivação de cada soldado, e tudo que esta a sua volta.

O que mais chama a atenção é que esta análise envolve as cinco forças de Porter, no mundo corporativo de hoje, análise SWOT<sup>3</sup> para verificar pontos fortes e fracos, e transformar ameaças em oportunidades, estas ferramentas são muito bem conhecidas, porém Sun Tzu (2001) já utilizava, de forma simples e eficiente juntando em uma única análise o conhecimento do céu e das estações, as forças de Porter<sup>4</sup>, SWOT e BSC<sup>5</sup>. O emprego destas ferramentas dentro da organização, facilita estrategicamente a administração. Sun Tzu (2001) enfatiza que deve-se aproveitar todas as oportunidades do cenário a sua volta, e as vantagens e desvantagens devem ser harmonizadas, equilibradas e balanceadas. A análise SWOT, permite conhecer a si mesmo, e tudo que acontece a sua volta, os pontos fortes e fracos, ser proativo e não reativo é transformar seus pontos fracos e ameaças em oportunidades, equilibrando o macro ambiente com o micro ambiente.

O ambiente externo influencia diretamente para realizar o planejamento estratégico. As empresas da mesma forma, dependem do ambiente externo para realizar seu planejamento tático e estratégico, sempre planejando, replanejando e traçando novos objetivos, visualizando as mudanças constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, pois tudo isto dificulta a definição da estratégia empresarial, e é preciso realizar grandes manobras para continuar sobrevivendo nesta guerra corporativa.

---

<sup>2</sup> “top down” no sentido de: visão ampla, de cima para baixo.

<sup>3</sup> SWOT – Ferramenta para Análise do ambiente interno e externo.

<sup>4</sup> Cinco Forças de Porter, Analise do poder de barganha dos clientes e fornecedores, novos produtos entrantes e produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes.

<sup>5</sup> BSC – Ferramenta Balanced-ScoreCard

Ao observar ambientes, será que a empresa tem flexibilidade para se adaptar aos novos cenários? Colenci Jr (2007) diz que com o uso de tecnologia, como softwares eficazes e genéricos a todas empresas e com o uso de internet, diminui o ciclo de vida dos produtos, e isto também afeta a estratégia que passa a ter ciclos cada vez mais curtos também, e perguntas como “quem somos?”, “como é que competimos?”, “quais clientes atendemos?”, “para onde vamos?”, a cada dia, passam a receber respostas com ciclos menores, e uma nova questão surge: “Somos capazes de mudar as regras do jogo?”, somos flexíveis para mudar nossa estratégia?

Cinco coisas que precisa conhecer e cinco erros que não se deve cometer, Sun Tzu diz :

- 1) deve-se saber a hora de lutar
- 2) e a hora de não lutar,
- 3) quando manobrar as forças sem causar dano ao exercito,
- 4) a motivação deve ser animada em todos os pontos, o tempo todo deve-se estar preparado para surpreender o inimigo.
- 5) conhecer o inimigo como a nós mesmos.

#### 4.4. A Estratégia do Oceano Azul

Saber a hora de lutar, e a hora de não lutar. Será mesmo que todas as concorrências devem ser competidas? Kim (2005) traz um novo conceito sobre a empresa do futuro. O mercado competitivo atual é um mar vermelho de sangue onde os produtos tem preços de venda cada vez menores, devido aos concorrentes.

Muitas empresas quebram e ficam a deriva neste mar de sangue. A estratégia seria tornar a concorrência irrelevante partindo para o desenvolvimento de novos produtos e mercados, possibilitando a geração de caixa e tornando a concorrência irrelevante, construindo oceanos azuis, agregando valor ao produto e cobrando preços mais altos.

As Estratégias para contornar a situação e colocar-se a frente dos concorrentes, são duas, conforme Kim (2005).

- 1) pode-se buscar novos mercados tornando a concorrência irrelevante,
  - 2) ou baixar o custo de produção impedindo que o concorrente obtenha lucro.
-

Mintzberg (2006) cita Derek e diz que a principal forma para a obtenção de lucro é o aumento da participação no mercado, e a razão de empresas grandes terem uma maior participação de mercado é que os custos são mais baixos, fábricas muito grandes tem um custo mais baixo por unidade de produção, porque produzem em maior escala e por isto são mais eficientes que as fábricas pequenas.

#### **4.5. Tornando a concorrência irrelevante com novos mercados**

Kim (2005), afirma que podem-se criar oceanos azuis de duas formas, incrementando produtos ou lançando novos produtos. É uma estratégia diferente, onde a inovação do produto torna-se mais viável que a batalha sanguenta com os competidores do mesmo ramo.

A estratégia é, ao invés de se esforçarem para vencer a concorrência, concentram-se no foco em tornar a concorrência irrelevante, desbravando novos espaços de mercado inexplorados anteriormente.

#### **4.6. Estratégia da Inovação e Diferenciação**

A inovação tecnológica do produto, a incrementação e o desenvolvimento de novos produtos é estratégico, agrega valor ao produto por um simples incremento ou melhoria, para poder cobrar mais e ter um diferencial.

Colenci Jr (2007), diz que as melhores práticas apenas, não garantem uma vantagem competitiva. A transição para uma nova e emergente economia é a inovação, pois neste cenário de alta velocidade da informação, inovação passa a agregar novos valores ao produto, muito mais que estender a linha de produção, ou ganho na eficiência incremental, a inovação reinventou o modo de como gerir uma empresa e a necessidade de ser diferente passou a ser uma estratégia de negócio.

A diferenciação em produtos e serviços é uma estratégia. Criar algo novo agrega valor e irá fazer toda a diferença na competição com os concorrentes.

Porter (2004) comenta que os métodos para esta diferenciação podem ser de várias formas: no projeto, na tecnologia, na peculiaridade ou nos serviços, a empresa se diferencia em várias dimensões.

A diferenciação sem perder o foco nos custos do produto, se alcançada, é uma estratégia para obter retornos acima do esperado, porque cria uma posição devido a

lealdade dos consumidores com relação a marca, que com as melhorias que fazem a diferença, tornando a concorrência irrelevante.

A inovação livre pode transformar-se em anarquia. A inovação deve ser implantada estrategicamente pelos seguintes critérios: (Colenci Jr, 2007)

**Inovação pela descoberta:**

Os funcionários revolucionários dentro das organizações: olham por lentes diferentes e instigam a construção pelo futuro.

**Inovação pela síntese:**

São os executivos que procuram padrões dentro de uma diversidade de ideias não convencionais.

**Inovação pela Experimentação:**

Orienta o futuro com suporte prático.

Cria-se oceanos azuis com o lançamento de novos produtos buscando novos mercados, onde o que conta é o pioneirismo.

Kim (2005) diz que a estratégia do oceano azul integra todos os aspectos e atividades funcionais e operacionais da empresa.

Segundo Porter (2004), a diferenciação implicará em um “trade-off” em relação ao custo e as atividades necessárias para criá-la como, pesquisas extensivas, projetos, matéria prima de alta qualidade, e ou apoio intenso ao consumidor.

Nem todos poderão pagar por estes custos requeridos, portanto os esforços devem ser focados para baixar os custos. A modificação no produto deve ser para reduzir o consumo de matéria prima, reestruturar, reprojeter, diferenciar é modificá-lo para torná-lo de baixo custo, utilizando menos matéria prima o possível, e agregar valor evoluindo o produto tecnologicamente.

#### **4.7. Riscos da Diferenciação**

Porter (2004) diz que a diferenciação também traz uma série de riscos pois a empresa diferenciada torna-se grande e não consegue manter a lealdade dos clientes porque os consumidores sacrificam características básicas, tais como a imagem ou serviços da empresa para se conseguir baixar os custos. E ainda enfatiza que a diferenciação vai perdendo forças em relação a necessidade do comprador, porque os consumi-

---

dores se tornam mais sofisticados com o passar do tempo, e o diferencial torna-se trivial.

#### 4.8. Liderança no Custo total – Estratégia do Baixo Custo

Colenci Jr (2007), afirma que o processo de inovação deve ser focado em uma visão sistêmica, e não apenas no produto. Empresas pequenas precisam ser mais criativas e inovadoras para se manter no mercado frente aos concorrentes que produzem em larga escala com baixo custo. Portanto, reduzir custos e ao mesmo tempo aumentar o valor para os consumidores, valor é tudo que pode ser agregado na utilização do produto, isto traz inovação. Esta é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa como para os consumidores. Observe a Figura 3.8.1 - (Baixo custo + Incremento do Produto) = Inovação.

Quando se consegue baixar o custo de produção de um produto, a margem de lucro aumenta. O baixo custo combinado com uma política inovadora, para agregar valor ao produto, gera inovação, e os produtos com custo baixo e valores agregados tornam-se mais atraentes aos compradores.

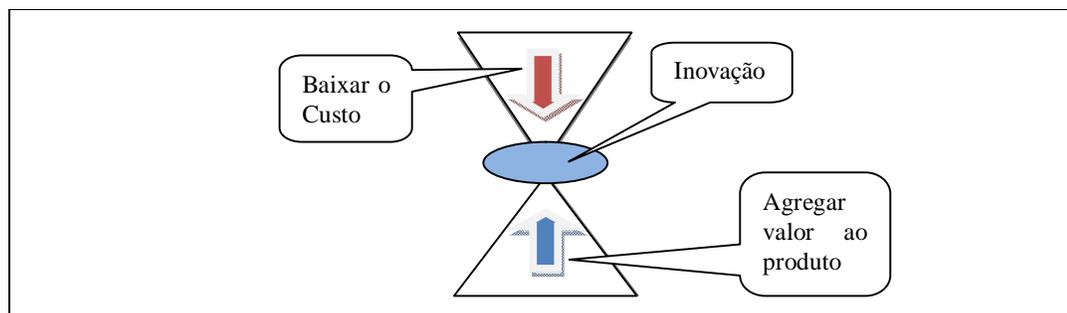


Figura 3.8.1 (Baixo custo + Incremento do Produto) = Inovação  
 Fonte: (Kim, 2005) página: 16

Porter (2004) diz que a liderança no custo total consiste em atingir um baixo custo por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo, é o tema central de uma estratégia em relação aos competidores do mesmo ramo, porém a qualidade, a assistência técnica e outras áreas não podem ser ignoradas.

Os competidores do mesmo ramo, desta forma, ficam com produtos obsoletos em relação ao teu, a concorrência torna-se irrelevante com o incremento de novas utilidades que agregam valor ao produto, ou com o novo lançamento de um produto substituto.

#### 4.9. Baixo Custo é uma defesa contra as cinco forças de Porter.

Porter (2004) afirma que construir uma política de baixo custo em uma empresa requer um investimento agressivo em instalações e uma perseguição vigorosa na redução de custos e contenção de despesas, uma posição de baixo custo protege a empresa contra as forças competitivas porque as negociações só podem chegar a um limite do concorrente mais eficaz, e com isto os menos eficazes sofrerão com as pressões competitivas.

Porter, (2004) cita as cinco forças competitivas e a influência do baixo custo para defender cada uma delas:

##### **Defesa contra os concorrentes:**

Contra a rivalidade dos concorrentes, porque com custos mais baixos significa que pode obter retorno mesmo depois que os competidores de mesmo ramo, tenham consumido seus lucros na competição.

##### **Defesa contra os consumidores:**

Contra os consumidores poderosos porque estes só podem conseguir baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.

##### **Defesa contra os fornecedores:**

Diz que baixo custo interno traz uma defesa contra fornecedores trazendo maior flexibilidade para suportar os aumentos de custos e insumos.

##### **Defesa contra os produtos substitutos:**

Baixo custo proporciona uma barreira econômica contra a entrada de novos produtos no mercado, colocando a empresa em uma posição favorável.

##### **Defesa contra os riscos da liderança no custo total:**

É necessário ser flexível para não cair no erro de tornar severo demais os encargos para empresa preservar sua liderança.

#### 4.10. Vulnerabilidades do sistema de baixo custo

Porter (2004), alerta sobre as vulnerabilidades que existem no sistema de liderança no custo total pois a tecnologia anula o aprendizado anterior e com o baixo custo inflexível não existe a capacidade de investir em novas tecnologias. Deve-se ficar

---

atento a isto, e investir sempre que necessário em tecnologia porque tecnologia é um potente diferencial, mesmo que o custo aumente um pouco. Para que o produto não se torne obsoleto a busca pelo baixo custo não deve ser em tecnologia.

#### 4.11. Liderança na Qualidade total

Covey (2002) diz que a qualidade total se divide em quatro áreas da seguinte forma:

##### **Desenvolvimento pessoal e profissional:**

Esta é uma abordagem de dentro para fora, de dentro significa começar primeiro por si mesmo, mudar seus próprios conceitos e quebrar paradigmas, mudar o caráter e motivos. Esta abordagem exige mudanças pessoais. O desenvolvimento do caráter e habilidades, é um processo de melhoria contínua ou progresso, significa total integridade em torno de seu sistema de valores, sempre se aperfeiçoando.

##### **Relações interpessoais:**

*“Significa fazer depósitos emocionais nas contas dos outros. É ampliar continuamente a clientela, e negociar em boa fé e não com temor. Criar uma expectativa de melhoria nos produtos e serviços mas não corresponder com ela, assistiria o crescimento do medo e das previsões negativas.” (Covey, 2002)*

Covey (2002) aplica esta teoria em todas as áreas da vida, na área pessoal, no casamento ou nos negócios pode-se lidar todos os dias com questões vitais que exigem constantes depósitos novos na conta bancária emocional ou seja, se não sorrir, ou abraçar a pessoa várias vezes ao dia logo nos encontraremos em uma situação de retirada, porque as contas bancárias emocionais podem se evaporar rapidamente particularmente quando as expectativas de comunicação e melhoria contínua são frustradas. Portanto qualidade interpessoal é este carinho, afeto que deve ser depositado diariamente naqueles que nos cercam.

##### **Eficácia Gerencial:**

Qualidade administrativa é levar os envolvidos ao lucro e acordos societários, é a sincronia com o que passa no interior da pessoa e o interior da organização. Estes acordos de ganha-ganha estão sujeitos a renegociação a qualquer momento idealmente em uma sinergia e não com base na barganha pessoal. A preocupação com a vitória de todos gera o trabalho em e-

quipes, já a vitória de uma só pessoa gera rivalidade. Quem precisa de uma rivalidade interna? Já se tem muita rivalidade no mercado.

#### **Produtividade Organizacional:**

A percepção de que não somos produtos do ambiente, gera uma liderança proativa. Proatividade é a essência de uma boa liderança. O sentido da proatividade é que o líder não é produto da cultura e/ou da condição de vida e sim um produto do próprio sistema de valores, atitudes comportamentos e isto se pode controlar.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para tornar a empresa competitiva, deve-se elaborar um planejamento estratégico onde aborde a Liderança, diferenciação de produtos com aumento da qualidade, busca de novos mercados, baixo custo de fabricação e análise de Cenários. Levar em consideração pontos importantes como a escolha correta da liderança, que tem um papel importante de criar uma sinergia na direção de resolver problemas no dia a dia e gerar nos liderados o comprometimento. Segundo Ribeiro (2005) existem pequenos problemas que devem ser resolvidos na hora e não deixar para depois, caso não se resolva de imediato estes problemas se entranham no dia a dia tornando-se grandes problemas, e para arrancar suas raízes no futuro fica mais difícil.

Existe uma notável diferença entre o chefe e o líder, o chefe manda, quer a tarefa executada e utilizando o poder e a força para fazer valer sua liderança, mas não tem um bom relacionamento com seu liderado. Onde há uma grande rotatividade de funcionários, pode-se saber que há um chefe exercendo seu poder, porque o poder desgasta o relacionamento e ninguém quer trabalhar com uma pessoa assim. Isto também se aplica ao casamento, muitos relacionamentos são desgastados por falta de liderança. O líder lidera com autoridade, e aí esta a diferença entre liderar e gerenciar, na autoridade não se utiliza o poder e muito menos a força, a pessoa obedece por afeto, respeito e com isto o líder faz as coisas acontecerem naturalmente, sem rancor ou ameaças, o líder segundo Hunter (2004) lidera com amor, esta é uma habilidade e habilidades se aprendem e se aperfeiçoam. A gerência é para coisas, tais como gerenciar o inventário, o talão de cheques, os recursos, e até gerenciar a si mesmo, porém não se gerencia seres humanos, pessoas são lideradas.

---

*“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo o bem comum.” (Hunter, 2004)*

Além de todos estes cuidados na escolha do líder, análise de cenários, conhecer a si mesmo e aos concorrentes, conhecer os ambientes interno e externo, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, perspectiva financeira e do crescimento intelectual, Sun Tzu (2001) analisava tudo isto com muita facilidade, objetividade e eficiência, porque analisava de uma só vez, com uma visão “top down”, ou seja, uma ampla visão de cima para baixo. Com base neste conhecimento pode-se sugerir um novo método<sup>6</sup> de análise, criando um novo diagrama resultado da combinação desta técnica utilizada por Sun Tzu, com o conhecido “Diagrama de YSHIKAWA” para resolução de problemas, criando assim um novo método onde pode-se analisar vários cenários de uma só vez e qual impacto e relevância de cada situação, possibilitando traçar um plano de ação que também pode-se sugerir a ferramenta 5w2H para esta finalidade. (Figura 5.1.1)

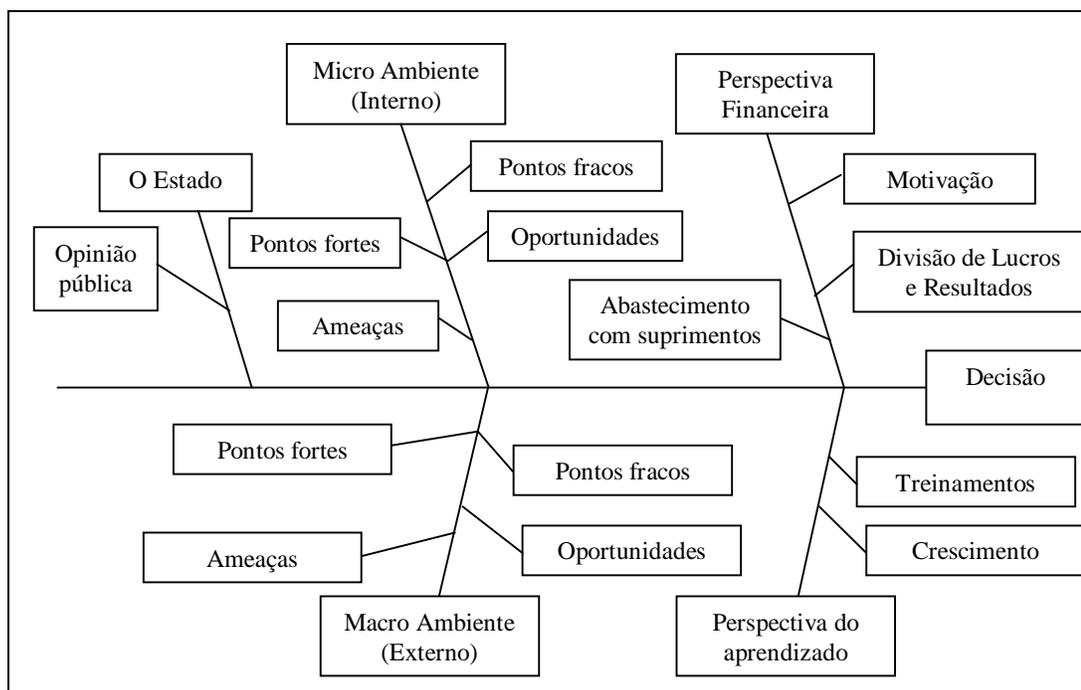


Figura 5.1.1 - Método combinando a análise de Sun Tzu com a ferramenta Ishikawa para resolução de problemas.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, pela saúde e condições de realizar este trabalho. Quero agradecer também a um grande amigo, Sr. Sergio Bianch, pelo incen-

<sup>6</sup> “método” neste caso esta apontando para uma sequência de procedimentos necessários para se atingir um alvo, ou um objetivo.

tivo na busca do conhecimento, e ao orientador professor Ângelo Roberto dos Santos Filho, e principalmente ao coordenador Flávio Luciano da Silva e ao professor Kenji Taniguchi, que também leram este artigo, sugerindo valiosas mudanças que levaram ao sucesso deste trabalho. São pessoas que foram colocadas em meu caminho para me ajudar. Desejo a todos muito sucesso, paz e saúde.

## REFERÊNCIAS

Covey, Stephen R., **Liderança Baseada em Princípios**, 12ª Ed, Editora CAMPUS, Rio de Janeiro, 2002.

Ribeiro, Roberto Vieira, **Assim é que se faz: Desenvolvimento Pessoal e Profissional**, Editora QUALITYMARK, Rio de Janeiro, 2005.

Sun Tzu, **A Arte da Guerra**, Editora Record, Rio de Janeiro, 2001.

Kim, (Kim, 2005), **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**, 18ª Ed, Editora CAMPUS, Rio de Janeiro, 2005.

Colenci Jr, Alfredo et AL, **Gestão Estratégica de Negócios** 2ª Edição. São Paulo, Editora Thomson, 2007.

Silva, Itamar Pacheco, **Análise de Cenários**, Teoria e Aplicação, Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/trabalhos/Artigo\\_Itamar%20Pacheco.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/trabalhos/Artigo_Itamar%20Pacheco.pdf)  
Último acesso em: 23/10/2012.

Porter, Michel E. **Estratégia Competitiva**, 9ª tiragem, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

Mintzberg, Henry et al, **O Processo da Estratégia**, 4ª Edição, Editora BookMan, PLT-Programa do Livro Texto, 2006.

Hunter, James C., **O monge e o Executivo**, uma história sobre a essência da Liderança, Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2004.

---

**Jefferson Cesar de Souza**

Bacharel em TI, com ênfase em Engenharia de Softwares.

---