



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JULIO CESAR RESENDE

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA OS NEGÓCIOS SOB A
PERSPECTIVA DE SUN TZU: UM ESTUDO DE CASO**

SÃO JOÃO DEL REI

2015



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JULIO CESAR RESENDE

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA OS NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE SUN TZU: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como exigência parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração, sob orientação do Professor *Msc.*
Clodoaldo Fabrício José Lacerda

SÃO JOÃO DEL REI

2015



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JULIO CESAR RESENDE

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA OS NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE SUN TZU: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como exigência parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração, sob orientação do Professor Msc.
Clodoaldo Fabrício José Lacerda

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Professor Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof. Msc. Glener Alvarenga Mizael

Prof. Msc. Júnior Moura Malaquias

SÃO JOÃO DEL REI

2015

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por me ajudar a superar todos os obstáculos e por me ajudar nas horas de sufoco sempre me mostrando o caminho certo a seguir.

Agradeço aos meus pais, Vanda e Vicente por me dar o sustento de cada dia e principalmente a minha mãe que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus segundo pais, Regina Adriana, e Nirceu, sempre dando conselhos pela suas experiências de vida e sempre se preocupando com o meu bem estar.

A todos meus familiares e amigos que me apoiaram direta ou indiretamente, sempre se orgulhando de mim, sem julgarem minhas escolhas.

A meu orientador, professor mestre Clodoaldo Lacerda, pelas inúmeras horas dedicadas a mim, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo e pela atenção, compreendendo meus problemas, apoiando-me e elogiando sempre e especialmente pela força de vontade em ajudar sempre com a maior boa vontade.

A todos os professores do curso de Administração do IPTAN, aos diretores Geral, de Graduação e de Ensino, Pesquisa e Extensão e aos funcionários, por me proporcionarem uma formação, com disciplina, conhecimento e experiência para poder atuar no mercado de trabalho.

O meu “muito obrigado” a todos vocês, que contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

O livro A Arte da Guerra de Sun Tzu foi escrito há mais de 2500 anos. Em sua essência, como o próprio título sugere, discorre sobre pontos relacionados à guerra, sobretudo do ponto de vista estratégico, fazendo uma analogia entre o soldado e o empresário, entre o campo de guerra e o mercado. É possível interpretar a obra milenar à luz da administração, utilizando-se dos ensinamentos de Sun Tzu como forma de preparo dos gestores que a cada dia precisam vencer as batalhas do mercado para manterem seu empreendimento. O presente trabalho objetiva tecer uma análise acerca das estratégias que vem sendo utilizadas pelos empresários do ramo da construção civil da cidade de Resende Costa, Minas Gerais. Nesse sentido, foi aplicado um questionário a oito empresários do ramo e através deles, foi possível identificar por parte dos mesmos o reconhecimento da importância da estratégia. Por outro lado, viu-se também que ainda que reconheçam a sua importância, nota-se que existem pontos que poderiam ser mais explorados, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento dos pontos fortes e fracos dos oponentes e a possibilidade de atuar de maneira mais ofensiva no mercado.

Palavras-chave: A arte da guerra; Estratégia; Mercado; Resende Costa.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Síntese da obra “A arte da guerra” de Sun Tzu.....	30
Quadro 02 – Produção Têxtil de Resende Costa.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conhecimento da empresa.....	34
Gráfico 2: Seus colaboradores constituem uma equipe?	35
Gráfico 3: Você motiva seus funcionários?	36
Gráfico 4: Estratégia mais necessárias	37
Gráfico 5: Sua postura no mercado é ofensiva?	38
Gráfico 6: Você é atento às ameaças	39
Gráfico 7: Você conhece seus concorrentes?	40
Gráfico 8: Ameaças mais comuns ao segmento	41
Gráfico 9: Conhece com profundidade o mercado em que está inserido?	42
Gráfico 10: O que você domina mais?	43
Gráfico 11: Opinião sobre a frase.....	44
Gráfico 12: Característica do mercado.....	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1.CONCEITOS E PERSPECTIVA HISTÓRICA DE ESTRATÉGIA.....	10
1.1 Origem da palavra estratégia.....	10
1.2 Abrangência do conceito	11
1.3 A estratégia no campo da administração.....	12
1.4 – A Origem militar da estratégia	14
1.5 O planejamento estratégico	16
1.6 Importância da estratégia para as organizações	17
1.7 – Métodos de estratégia	18
2. A ARTE DA GUERRA: A ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE SUN TZU.....	20
2.1 Sun Tzu e A Arte da Guerra	21
2.2 A Arte da Guerra sob a perspectiva da Administração	21
2.2.1Avaliação.....	21
2.2.2 O combate.....	22
2.2.3 Estratégia de ataque	23
2.2.4 Preparação, táticas	23
2.2.5 Poder.....	24
2.2.6 Fraqueza e força	25
2.2.7 Manobras	25
2.2.8 Mudanças.....	25
2.2.9 Marcha armada	27
2.2.10 Posição no campo, terreno	27
2.2.11Os tipos de terreno.....	28
2.2.12 Atacando com fogo	29
2.2.13 Usando espiões.....	30
3. ESTUDO DE CASO NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE RESENDE COSTA.....	32

3.1 A cidade de Resende Costa	32
3.2 Metodologia	33
3.3 Coleta de informações	34
3.4 Análise dos dados.....	34
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 46
 REFERÊNCIAS.....	 48
 ANEXO.....	 50

INTRODUÇÃO

Com o cenário atual em que as organizações estão inseridas é de suma importância que a empresa disponha de uma boa estratégia para empregar seus diversos recursos para que consiga obter sucesso em seus objetivos. Uma empresa que se projeta necessita de uma estratégia organizacional para alcançar metas, obter resultados, se manter no mercado, ter uma perspectiva de futuro e dentre vários outros fatores trazer lucro para seus investidores.

O setor da construção civil é de grande importância para o Brasil sendo um grande impulsionador no PIB nacional, além de ser um grande gerador de empregos e de investimentos. O setor também é conhecido como um grande impulsionador do mercado em geral, girando uma grande cadeia produtiva que por sua vez distribui empregos por todo canto do país levando renda para uma grande parte da população.

Com a forte retração econômica que o cenário atual da economia se encontra neste ano de 2015, a dificuldade das empresas se manterem firmes no mercado e a grande necessidade de serem competitivas, demonstra cada vez mais a necessidade do uso de estratégias. Estratégias essas que resultem em melhorias organizacionais internas, com o objeto de excelência na entrega do produto ou serviço oferecido ao cliente final, transformando todo processo estratégico em uma imagem positiva da empresa.

Sendo assim a problemática da pesquisa consiste em buscar responder às seguintes questões: Quais são as principais estratégias utilizadas pelas empresas da cidade de Resende Costa que atuam no Setor da construção civil e como compará-las com as estratégias contidas na obra “A arte da Guerra”?

O trabalho monográfico se justifica pela atualidade do tema e pela importância do setor da construção civil não somente na cidade de Resende Costa, mas em toda economia brasileira, como um importante gerador de empregos e renda, servindo como grande impulsionador da economia.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar quais as estratégias de negócios utilizadas pelas empresas do setor da construção civil na cidade de Resende Costa à luz das estratégias contidas na obra “A Arte da Guerra”. Como objetivos específicos espera-se conceituar estratégia e sua

importância nas organizações além de relatar seus métodos de avaliação e implementação da mesma nas organizações. O estudo também apresentará um panorama geral do livro “A arte da Guerra” e sua importância para o desenvolvimento de estratégias nas empresas. Para tanto, serão ainda levados em consideração estudos realizados por outros autores sobre a aplicabilidade da teoria de Sun Tzu no contexto dos negócios nos dias atuais.

O trabalho foi desenvolvido sob a forma de um estudo de caso, a se realizar juntamente a algumas empresas do ramo da construção civil na cidade de Resende Costa, Minas Gerais. O estudo de caso foi construído a partir da análise de entrevistas, realizadas sob a forma de questionário semiestruturado, que posteriormente foram analisadas na perspectiva dos ensinamentos de Sun Tzu. A pesquisa se caracteriza, portanto, como de natureza qualitativa e exploratória.

Sendo assim, primeiramente o foco deste trabalho é a estratégia. Após percorrer sobre sua origem a sua aplicação no mundo dos negócios, abordaremos ainda algumas formas de estratégia.

O segundo capítulo traz em seu cerne, uma análise do livro “A arte da guerra” de Sun Tzu, uma obra escrita no século VI antes de Cristo, mas que continua atual. Nesse capítulo será feita ainda uma ponte entre as estratégias de guerra apresentadas pelo autor e as estratégias em negócios, permitindo assim, a aplicabilidade dos conceitos ali abordados na administração de empresas.

O terceiro capítulo traz o estudo de caso, desenvolvido a partir da análise de questionários semi estruturados aplicados a empreendedores da construção civil da cidade de Resende Costa, Minas Gerais.

1.CONCEITOS E PERSPECTIVA HISTÓRICA DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia neste trabalho tem um papel fundamental. Iniciaremos nossas discussões discorrendo sobre a origem da palavra estratégia. Em seguida tentaremos nos aprofundar um pouco mais na abrangência do seu conceito. E, em um terceiro momento a estratégia será vista sob a perspectiva da administração, sendo vista ainda sua importância para as organizações.

1.1 Origem da palavra estratégia

A palavra estratégia tem sido usada com as mais diversas finalidades nos mais diversos contextos. Originariamente a palavra estratégia remete ao contexto militar, relacionada com a forma de conduzir as investidas dos exércitos. Era com base nas estratégias que as ações dos exércitos eram definidas visando o alcance dos objetivos.

De acordo com Rocha (2006, p. 9):

Os princípios e a prática da Estratégia nasceram da necessidade dos primeiros generais da antiguidade: antes de travarem armas com o inimigo eram obrigados, intuitivamente, a fazer uma avaliação da força presumível do inimigo, do objetivo a conquistar e de sua própria força.

Assim, frente às necessidades e objetivos, os generais traçavam as estratégias, planejadas para tornar possível, o alcance dos objetivos almejados. Segundo a autora, é da antiguidade e desses fatos que remontam a origem da estratégia e completa:

O vocábulo teve sua origem na Grécia antiga, significando, inicialmente, “arte do general” numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a um pequeno campo.

Posteriormente, adquiriu uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (ROCHA, 2006, p. 9).

Como se observa a autora, a palavra acabou ganhando mais importância quando relacionada à questão da guerra.

Tais afirmações acima apresentadas são reforçadas por Bethlem (apud NEVES, 1999, p. 17) que afirmam que a palavra estratégia é de origem grega e está diretamente relacionada com a atuação dos chefes militares na guerra, que planejavam e orientavam as forças para derrotar o inimigo.

Ainda com relação à origem do vocábulo, Schnaars (1991 apud JUNIOR e LUCE, 2000, p. 37), a idéia de estratégia foi formalmente desenvolvida pelos gregos, que a ela deram conotação militar, com enfoque ainda na idéia de objetivo a ser atingido e planos de ação a serem desencadeados em cenários diversos, conforme o comportamento do inimigo.

Contudo, é uma palavra que é utilizada nos mais diversos contextos, como veremos a seguir.

1.2 Abrangência do conceito

O que inicialmente era um conceito restrito ao contexto militar, foi com o tempo adquirindo novas perspectivas e adentrando novos contextos conforme coloca Rocha (2006, p.13):

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

O autor ressalta que a princípio a estratégia restringia-se aos planos de militares de luta e conquista de objetivos. Para que isso fosse possível, acredita-se que havia um pleno estudo de tudo o que envolvia o objetivo, de forma a permitir o exército a se preparar o suficiente para alcançar os propósitos desejados.

No entanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia passou a ter significados variados envolvendo áreas diferenciadas como política, sociedade,

táticas e outros tantos (ROCHA, 2006, p.13). Na opinião de Tavares (2000, p.326) o termo estratégia tem hoje, uma concepção muito mais ampla daquilo que os dicionários nos apresentam. Complementando essa afirmação, Silva e Carvalho (2011, p. 15) completam ainda que

É possível que uma incorporação nesse novo contexto deva-se em grande parte, ao fascínio que as obras de 16 estrategistas militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl von Clausewitz provocaram nos profissionais e autores de administração. Elas permitiram uma analogia entre a guerra convencional e a “guerra” competitiva travada entre as pessoas.

Nota-se, portanto, que a palavra estratégia uma vez analisada sob uma perspectiva diferenciada, passou a fazer parte de outros conceitos, em especial o do campo da administração. Tomando por base a disputa pelo mercado, entra em cena o conceito de estratégia empresarial, que pode ser a princípio compreendido como a forma de dirigir os negócios de forma competitiva, de maneira a permitir que a empresa se firme no mercado, vencendo então a sua concorrência.

1.3 A estratégia no campo da administração

De acordo com Pereira (2010, p.19) antigamente só se via o conceito de estratégia atrelado à questões militares, quase sempre envolvendo táticas de guerra. Contudo, com o passar do tempo e as mudanças que a sociedade foi vivenciando, o conceito de estratégia passou a fazer parte de diferentes contextos, inclusive adentrando no mundo dos negócios.

De acordo com Rocha (2006, p.13):

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área de Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização.

Frente a isso é possível dizer que a estratégia quando aplicada à administração diz respeito a forma como serão conduzidos os negócios em

questão. E sendo assim, ganha extrema importância na base da administração do empreendimento.

Partindo dessa perspectiva, já sinalizando um perfil mais administrativo Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 270) oferecem a seguinte conceituação de estratégia:

Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Assim, tendo por base a perspectiva dos autores acima, a estratégia passa a ser todo o conjunto de planejamentos que envolvem as suas ações com o objetivo de manter a empresa no mercado, num status de competitividade sem perder a qualidade do atendimento aos seus clientes, buscando para isso, traçar e atingir metas e objetivos.

Já na visão de Tavares (2000, p. 326), a estratégia voltada para os negócios se define como a

[...] orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Como se vê o conceito apresentado por Tavares vai de encontro aos anteriormente mencionados, reforçando ainda mais a idéia de que a estratégia no contexto da administração está voltada para o planejamento de ações que conduzam a empresa ao ponto, ao objetivo que ela pretende atingir.

Minztberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16-17) defendem que o conceito de estratégia no âmbito administrativo pode ser compreendido como um conjunto de planos e ações desenvolvidos pelos gestores para alcançar as metas e objetivos que almejam.

A estratégia diretamente relacionada aos negócios tem estreita ligação com a organização. Surge de suas necessidades e é desenvolvida com a necessidade de superá-las e ir além. Há, portanto, a necessidade de se

conhecer a organizar e ter claro onde se pretende chegar. E sendo assim, pode-se dizer que a estratégia nos negócios está intimamente relacionada ao planejamento, conforme ressaltam Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39):

[...] todo o processo de estratégia existente é o resultado de um longo aprendizado organizacional. Organizações se utilizam de estratégia durante décadas para alcançar objetivos traçados antecipadamente. Alterando o objetivo muda-se conseqüentemente a estratégia.

E assim vai sendo. Conforme se alteram cenários, as estratégias precisam vir de encontro com o que se espera vencer e /ou alcançar e o que se planeja.

1.4 – A Origem militar da estratégia

A estratégia tem origem militar, tendo originado da expressão Comandante em grego, ou a arte do general, conforme já explicado e foi essa ideia que influenciou a gestão empresarial, principalmente no que diz respeito a concorrência e competição, inimigo e guerra. (SERRA; FERREIRA 2015).

Há alguns séculos a expressão estratégia era definida apenas como expressão de guerra, utilizada pelos líderes para traçar formas de comandar o exército e como agir. (GHEMAWAT, 2000, p. 17). A ideia de estratégia era de planos de ação a serem executados nos diversos campos conforme o comportamento do adversário inimigo e em 450 a. C. tinha o significado de habilidades gerenciais de administrar, liderar, havendo todo o poder envolvido. (MINTZBERG; QUINN, 1991, p. 72).

Entretanto, este conceito evoluiu conforme a guerra foi evoluindo, segundo afirma Martins (1983, p. 105):

Entretanto, a evolução do fenómeno social e político que é a guerra, necessariamente teria que influenciar a evolução do conceito de estratégia. É assim que, relativamente ao conceito vigente nos séculos XVIII e XIX e que seguimos até Moltke, vamos encontrar no nosso século duas importantes alterações, que vêm introduzir-lhes sucessivas extensões do seu âmbito.

[...]. A estratégia deixa de ser apenas a «ciência» ou a «arte» «da guerra» durante a guerra, para passar a exercer-se

também em tempo de paz. A guerra, violento conflito de vontades, exige poder, e este exige forças, isto é, meios e recursos imediatamente disponíveis. A evolução da guerra, cada vez mais exigente em meios e recursos nas sociedades industrializadas, necessariamente impõe que a preparação seja feita com antecedência, para que aqueles estejam disponíveis quando vão ser necessários. E essa necessidade desde muito cedo se tornou evidente no domínio marítimo, era também já clara, no princípio do século, quanto ao poder terrestre.

A expressão estratégia, que era um termo puramente militar usado pelos comandantes, passou a ter uma conotação para o meio empresarial, diante do fato de que as mesmas exigências de liderança eram exigidas em ambos casos.

Nota-se, portanto, que o conceito de estratégia é bem abrangente, permitindo a sua inserção em contextos diversos. Se na fala anterior é possível notar o tema associado à movimentação militar, o mesmo também se insere no âmbito da administração.

Conforme afirma Duarte (2013, p. 23) a origem da estratégia empresarial tem a influência militar de Sun Tzu (2000) e ele cita os ensinamentos do autor:

As origens do conceito de estratégia empresarial como constam neste referencial, sofreram forte influência da visão militar, representada pelo mestre Sun Tzu (2000). Argumenta o autor que, na arte da guerra não existem regras fixas; elas podem ser apenas determinadas segundo as circunstâncias peculiares vividas. Uma analogia com o mundo empresarial explora a habilidade das organizações em compreender como as diversas situações podem ser transformadas em vantagem, conhecendo forças e sanando fraquezas do seu ambiente interno, aproveitando oportunidades e neutralizando ameaças do seu ambiente externo. É a concepção de equilíbrio, diferenciada para cada conjuntura organizacional.

A origem na guerra e a transformação social desta levaram a estratégia para o mundo empresarial, fazendo-se a analogia das situações, onde em ambos é necessário ter a habilidade de administrar, de liderar, de entender as situações e torná-las favoráveis para si mesmo. Da origem militar ao mundo empresarial, a estratégia é um poderoso e importante instrumento de gestão.

1.5 O planejamento estratégico

Vimos ao longo desse capítulo que a estratégia é um termo vindo das aplicações militares e que tem sido muito usado na ação do planejamento. Dessa forma, inserido no contexto da administração se destina a planejar e executar ações de forma a promover o alcance dos objetivos desejados.

No que diz respeito à sua aplicação da administração, tem-se que:

O planejamento pode proporcionar diversos benefícios a quem o utiliza adequadamente, tais como: incentivar a organização a pensar sistematicamente no futuro; maior interação entre os executivos das diferentes áreas; obrigar as empresas a definir melhor seus objetivos; fazê-las obter e empregar os recursos necessários para atingir estes objetivos; proporcionar padrões de desempenhos mais assertivos, mais fáceis de controlar; adotar ações para correção em caso de resultados insatisfatórios (GODOY, 2009, p. 12).

Dessa forma, o planejamento estratégico quando aplicado nas empresas permite que se alcance benefícios diversos capazes de contribuir para o desenvolvimento das organizações, despertando o interesse e a participação dos demais colaboradores. Além disso, através dele, a empresa acaba tendo que fixar o seu objetivo, de forma que todos fiquem sabendo do mesmo e assim, possam caminhar no sentido de alcançá-los.

No entanto, quando o planejamento estratégico é aplicado à pequena empresa o nem sempre ele alcança as mesmas proporções. A esse respeito, Silva afirma que:

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38).

Nesse sentido, percebe-se que embora o planejamento estratégico permita amplas possibilidades para a empresa, nem sempre as pequenas empresas conseguem tirar todo o proveito que o mesmo permite. Conforme o

autor acima mencionado, isso ocorre na maioria das vezes porque a gestão acaba ficando centrada nas mãos dos sócios.

A seguir, um pouco mais sobre a importância da estratégia para as organizações.

1.6 Importância da estratégia para as organizações

Viu-se até aqui que a estratégia depois de se restringir somente ao contexto da luta e da guerra, passa a integrar outros contextos, como a administração e os negócios. Tendo em vista o próprio conceito de estratégia no contexto das organizações, torna-se possível compreender a sua importância.

Ainda sobre essa importância de estratégia, Sousa *et al* (2013, p. 23) ressaltam que

Na atualidade, entende-se que é imprescindível para as organizações o reconhecimento da relevância da administração estratégica em qualquer modelo de gestão, pois o crescimento da competição, como também a interferência de medidas governamentais na realidade das empresas, exigem uma atuação eficaz e sintonia permanente com o ambiente. Dessa forma, as iniciativas adotadas nesse sentido permitem aos administradores atuarem estrategicamente no sentido de amenizar os efeitos das ameaças e aproveitar as oportunidades existentes, levando as empresas a alcançar objetivos e metas contidos em seu planejamento.

O autor anteriormente mencionado ressalta que o cenário de hoje faz com que as empresas se tornem mais atentas a questão das estratégias de negócios que utilizam. Até porque, em muito delas dependerá a sua atuação e manutenção no mercado, tão marcado pela concorrência. Nesse sentido, a estratégia coloca-se como algo imprescindível.

Sabe-se da necessidade que hoje em dia as empresas têm de utilizar da melhor forma os seus recursos. Nesse ponto também é possível notar a importância da estratégia, pois através dela o uso de material, investimento, forma de organização, tudo é planejado, contribuindo para diminuição do erro e do prejuízo. Dessa forma, Oliveira (2005, p.194), afirma que “a estratégia deverá ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável”.

A seguir abordaremos alguns métodos de estratégia.

1.7 – Métodos de estratégia

Os métodos de estratégia são as formas utilizadas para compreender e traçar da melhor forma possível planos da empresa. As formação e montagem de uma estratégia e tomada de decisões quanto a estas exigem alguns métodos ou as chamadas ferramentas de estratégia:

O cenário competitivo do século XXI desafia os gestores a adotarem uma mentalidade estratégica de natureza globalizada, onde a empresa aprende a concorrer em ambientes caóticos e turbulentos. A globalização aumenta o padrão de desempenho das empresas tornando-as estrategicamente competitiva. (RIBEIRO, 2011, p. 23).

Dentre estas ferramentas, temos o SWOT, responsável por avaliar pontos fortes e fracos do setor interno da empresa e identificar onde está sendo ameaçada diante do mercado e quais são as oportunidades que existem, no setor externo da empresa, permitindo a melhoria dos pontos fracos (PERES, 2012, citado por BEZERRA, 2013, p. 71).

O PDCA é outra ferramenta responsável por fazer análise em ciclo que controla e melhorar os processos em uma empresa, onde identifica os problemas e busca resolvê-los sendo célere. O significado da sigla é Planejamento, Executar, Checagem e Ação (BEZERRA, 2013, p. 71).

Pelo Painel de Controle (*Balanced Scorecard*), os administradores podem verificar o desempenho da empresa e analisar os resultados com base na análise de uma ficha onde constam as informações necessárias (RIGBY, 2009, citado por BEZERRA, 2013, p. 71).

O Benchmarking é um método utilizado para buscar melhorar a situação da empresa a partir da observação de práticas de sucesso de outras empresas trazendo tais práticas para seu funcionamento. Outro método é a Reengenharia de processos, onde os negócios da empresa são novamente desenhados na busca de uma melhoria nos mais diversos setores, permitindo adotar novas formas de administrar, com ênfase nos clientes e necessidades de mercado. (RIGBY, 2009, p. 63).

Utilizando o método de estratégia do *Core Competencies* a empresa busca aumentar o aprendizado de todos dentro da empresa, mas principalmente como trabalhar com várias habilidades e tecnologias ao mesmo tempo. Segundo a Ferramenta de Gerenciamento do Relacionamento com Clientes, O CRM, a empresa atravessará um processo de melhorar seu relacionamento com cliente, buscando entender como é o seu grupo, o que adaptar conforme ele e quais as estratégias a serem traçadas focadas neste alvo. Já pelo método das Alianças Estratégicas a empresa formará parcerias com outras empresas para atingir os mesmos objetivos. As empresas ainda podem formar alianças com clientes, fornecedores, universidades e até poder público de forma a maximizar seu produto e seu desempenho. (RIGBY, 2009, citado por BEZERRA, 2013, p. 71).

Por fim, temos o Planejamento Estratégico, importante ferramenta a serviço das empresas constituindo-se em um procedimento para transformar sua empresa em organização de alto desempenho e alcançar todos os objetivos. Conforme o Planejamento Estratégico, a empresa passará por um processo de diálogo entre os diversos setores da empresa, buscando qual a melhor forma de definir seu funcionamento. (RIGBY, 2009 citado por BEZERRA, 2013, p. 71).

Dessa forma, estas ferramentas são instrumentos a favor dos métodos de estratégia de uma empresa para crescer no mercado, atingindo todas as suas metas.

No próximo capítulo pretende-se abordar sobre a obra “A arte da guerra” de Sun Tzu promovendo-se uma análise crítica acerca da obra, no que tange ao uso da mesma como um instrumento estratégico nas organizações.

2. A ARTE DA GUERRA: A ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE SUN TZU

Ao longo desse segundo capítulo o foco deste trabalho se volta para a obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, de forma a construir uma analogia entre as estratégias usadas pelo autor na guerra e as estratégias de mercado.

A Arte da Guerra foi escrito há mais de dois mil anos. É uma obra datada do século VI antes de Cristo. Apesar de uma obra milenar, ainda hoje é vista como muito atual. Embora se reconheça que as guerras de hoje são dotadas de grande tecnologia, de nada seriam se não fossem as estratégias (BUENO, 2011, p. 10).

Diante do valor dos ensinamentos ali contidos, observa-se que o mesmo tem sido aplicado nas mais diversas áreas ao longo de todos esses anos. É interessante e valioso saber que uma obra tão antiga atravessou tempos e espaços e ainda hoje se coloca como atual.

Em se tratando desses espaços, acredita-se que é perfeitamente concebível associar os ensinamentos de Sun Tzu à realidade do mercado atual.

Ora, a partir do livro, pode-se dizer que o mercado hoje é marcado pela globalização, algumas vezes pela falta de ética e deslealdade que fazem com que a concorrência deixe de ser um ponto positivo no mercado. Registrando-se que, além, disso, são tantas questões de ordem econômica e financeira que levam os gestores a traçar planos que sejam de fato capazes de contribuir para a manutenção e o crescimento de suas organizações.

Frente a isso, é possível dizer que muitas das idéias do livro, acabam por delinear um plano estratégico que em muito pode contribuir para com a empresa. Fala-se aqui em plano, planejamento, pois bem se sabe da real necessidade de se planejar as ações na organização, partindo de um diagnóstico da sua realidade, um estudo de seu entorno e as possibilidades de influencia na organização, além de se ter bem claro, o ponto que se pretende chegar.

Antes, porém, de adentrar nesse assunto, consideramos interessante fazer uma breve abordagem sobre o autor Sun Tzu.

2.1 Sun Tzu e A Arte da Guerra

A Arte da Guerra foi escrita há mais de 2500 anos pelo general chinês SunTzu. A obra se constitui num tratado onde Tzu ensina estratégias e táticas de guerra. Seu olhar sobre o oponente é diferenciado e atento. Talvez tenha sido por isso que ao longo de sua vida tenha acumulado inúmeras vitórias em diversos combates (BUENO, 2011, p.15).

O autor constrói a obra a partir da análise das manobras de guerra realizadas por um exército no momento do combate. Assim, no decorrer da obra atem-se a alguns aspectos, em especial o líder e o ataque. A todo instante evidencia a importância da estratégia (TZU, 2007, s.p.).

Num mercado competitivo como se tem hoje entende-se a administração estratégica como uma questão fundamental. E se interpretarmos a obra de Sun Tzu à luz dessa administração estratégica, é possível tirar lições muito positivas que podem contribuir para o sucesso do empreendimento.

A obra é composta originalmente por 13 capítulos (BUENO, 2011, 15) que aborda elementos considerados estratégicos num combate. E ainda que seja milenar, acredita-se que as estratégias ali apresentadas podem ser utilizadas na atualidade, especialmente no contexto da administração de empresas, na perspectiva da estratégia. A seguir, um breve apanhado dos capítulos.

2.2 A Arte da Guerra sob a perspectiva da Administração

Tendo em vista que A Arte da Guerra é um livro que aborda a questão da estratégia, acreditamos que essas mesmas estratégias possam ser aplicadas no contexto da administração, como abordaremos a seguir.

Sendo assim, partiu-se de uma análise de cada um dos capítulos buscando analisá-los à luz da administração.

2.2.1 Avaliação ¹

Nesse capítulo inicial Sun Tzu enfatiza que

¹ Elaborado a partir do capítulo 1 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

A guerra é de vital importância para a nação. É o domínio da vida ou da morte, o caminho para a sobrevivência ou a destruição. É necessário avaliá-la corretamente (BUENO, 2011, p.27)

Com essa colocação inicial o autor nos diz que as nações estão sob constantes conflitos e disputas. E nesse contexto é preciso estar sempre atento e sempre planejando.

Dessa maneira esse primeiro capítulo remete àquilo que já se sabe fundamental: a necessidade de se planejar. Esse planejamento, no entanto, segundo Sun Tzu deve ser construído sobre cinco pontos: caminho, o tempo, o terreno, a liderança e as regras (BUENO, 2011, p. 28 e 29).

Observando esses cinco pontos elencados é notável que, aplicados no contexto da administração, remetem à questão do diagnóstico e do planejamento. Acredita-se que parta da ideia de conhecer a própria empresa e o mercado em que ela está inserida e no meio desse processo, ater-se a pontos de extrema importância como a meta, valores, missão, o mercado, o que se pretende onde se quer chegar, análise dos pontos fortes e pontos fracos, entre outras coisas.

Tzu aborda ainda a questão da liderança. Se sabe que uma boa liderança é imprescindível para o sucesso do empreendimento assim como a ordem e as regras.

2.2.2 O combate²

Nesse capítulo Sun Tzu fala da entrada no conflito e nos custos que essa escolha implica. E alerta se caso o general queira mesmo entrar no conflito, precisa estar ciente daquilo que pretende dispor e daquilo que espera ganhar. Ressalta então que a disputa deve ter como objetivo maior a vitória.

Ora, acredita-se que ninguém entra em uma disputa apenas com o intuito de guerrear. Ninguém que correr riscos em vão. Da mesma forma o administrador tem que ter ciência do que vai empreender e o quanto e como irá lucrar. E afirma: “faça com que a vitória da guerra, por si só, valha a pena” (GAGLIARDI, 2008, p. 44).

² Elaborado a partir do capítulo 2 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

Alerta sobre o perigo das batalhas demoradas e da necessidade de buscar suprimento no oponente, com a finalidade de manter-se no conflito em condição de disputa (HUYNH, 2008, p. 64)

2.2.3 Estratégia de ataque³

Ao longo desse capítulo Sun Tzu fala de como as estratégias são fundamentais no conflito e alerta que só será vencedor aquele que souber lutar e surpreender o inimigo quando este estiver despreparado (HUYNH, 2008, p. 69).

Nesse instante Sun Tzu evidencia a necessidade de conhecer não somente o mercado, mas principalmente o seu concorrente, de maneira a ser capaz de identificar seus pontos fortes e fracos e em cima disso, desenvolver as suas estratégias e diante disso ainda afirma: “aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não estará em perigo em uma centena de batalhas” (HUYNH, 2008, p. 81).

2.2.4 Preparação, táticas⁴

O planejamento é entendido como um dos pontos que em muito contribui para a vitória. No entanto, Sun Tzu alerta a necessidade de proteger a posição que ocupa (GAGLIARDI, 2008, p. 57).

Menciona ainda que não deve vencer as batalhas sem esforço (GAGLIARDI, 2008, p. 62) sendo assim, em sua empresa, deve estar sempre buscando desenvolver-se, planejar os negócios e ações, sempre atento na dinâmica do mercado e na concorrência.

Sobre o objetivo final do planejamento, Tzu também faz inferências que cabem plenamente no contexto da administração:

A vitória é o principal objetivo na guerra. Se tardar a ser alcançada, as armas embotam-se e o moral baixa. As tropas a ter de atacar cidades mostrar-se-ão exaustas. Quando um exército trava campanhas demoradas, as reservas estatais nunca são suficientes. (TZU, 2007, p.36)

³ Elaborado a partir do capítulo 3 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

⁴ Elaborado a partir do capítulo 4 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

Interessante ressaltar ainda que nesse ponto o autor ainda faz menção à importância de se planejar, de se desenvolver uma estratégia e à necessidade de se realizar investidas. Não é preciso que o gestor espere os tempos difíceis para reestruturar a empresa, torná-la mais competitiva. É dever dele cuidar para que a empresa esteja constantemente em condições de disputar o mercado com as demais.

E concomitantemente a isso, fala também da importância do líder nas organizações:

Valor do comandante: O comandante é o equilíbrio da carruagem do Estado. Se este equilíbrio estiver bem colocado, a carruagem, isto é, a nação será poderosa; se o equilíbrio estiver defeituoso, a nação, certamente, será fraca. (TZU, 2007, p.47)

Isso uma vez que é preciso reconhecer a figura de um bom líder na busca de um planejamento eficaz para a organização, de forma a mantê-la ativa no mercado, apta a lidar com a concorrência de maneira correta, visando apenas o sucesso do empreendimento.

2.2.5 Poder⁵

Nesse capítulo Sun Tzu aborda a importância do poder. Já no início diz que comandar uma grande força é o mesmo que comandar uma pequena (HUYNH, 2008, p. 81). Que embora os exércitos tenham tamanhos diferentes, o desejo de vitória e a energia gasta para alcançá-la será a mesma.

Da mesma forma acredita-se que deve ser na organização. Não importa o seu tamanho. Ele deve ter as ações planejadas, bem elaboradas, entrar no mercado com força para competir, sobressair e vencer. Uma micro-empresa demanda trabalhos e responsabilidades como qualquer outra.

E assim como um exército sem comando fica sujeito à derrota, o mesmo se pode dizer a uma empresa. Dessa forma, o gerenciamento se faz necessário a todo momento.

⁵ Elaborado a partir do capítulo 5 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

2.2.6 Fraqueza e força⁶

Este capítulo leva a refletir a respeito dos pontos fortes e fracos. E tanto do próprio exército, no caso da própria empresa, como dos oponentes. Isso quer dizer que você deve estar atento.

A partir desse conhecimento é possível planejar e estruturar ações e colocar-se mais à frente do inimigo, no caso, o concorrente. E mais ainda Sun Tzu fala da necessidade de se manter segredo daquilo que se planeja e faz, de sua tática (GAGLIARDI, 2008, p. 77).

Acredita-se que o guerreiro inteligente impõe a sua vontade ao seu inimigo. Crie então estratégias que force seus concorrentes e mudar atitudes, oferecer novos produtos e assim, desestabilizar-se.

2.2.7 Manobras⁷

Esse capítulo fala da necessidade de se ir para a luta armada, porém, preparado. Assim, sugere que o inimigo seja atraído para a batalha (HUYNH, 2008, p. 120).

Lembrando que toda decisão acarreta riscos. Assim, também há o risco de ir para a luta. Daí novamente se fala na necessidade de conhecer os seus inimigos, seus concorrentes.

Outro ponto fundamental é manter em sigilo os seus objetivos, saber onde se quer chegar e estar ciente de que toda batalha tem seus riscos.

2.2.8 Mudanças⁸

Esse é um capítulo que se pode considerar de grande importância. Traz algumas considerações que em muito contribuem para o comando de um exército, a vitória da guerra e o ganho no mercado:

⁶ Elaborado a partir do capítulo 6 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

⁷ Elaborado a partir do capítulo 7 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

⁸ Elaborado a partir do capítulo 8 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

- 1 – não acampe em terreno baixo
- 2 – seja diplomático na fronteira; faça aliados
- 3 – não fique em terra ruim
- 4 – em terra inóspita, planeje
- 5 – em campo de morte, lute
- 6 – algumas vias não devem ser percorridas
- 7 – alguns exércitos não devem ser atacados
- 8 – algumas cidades não devem ser sitiadas
- 9 – alguns terrenos não devem ser disputados (BUENO, 2011, p. 81).

Analisando as colocações de Sun Tzu sob a perspectiva da administração é possível notar que esses ensinamentos são interessantes. Eles nos levam a refletir sobre a postura do gestor. Sobre a forma como desenvolvem seus negócios, sobre sua postura na organização.

Não deixar a empresa exposta demais, guardar seus objetivos. Não encarar os concorrentes como inimigos apenas, buscar conhecer um pouco mais a seu respeito. Estar sempre planejando as suas ações, ponderar sobre quais caminhos de deve passar, ou seja, se certas ações valem a pena ou não . Fala também sobre o cuidado que se deve ter em atacar os concorrentes certos e pontos que não devem ser motivos para disputa. Sobre o objetivo final do planejamento, Tzu também faz inferências que cabem plenamente no contexto da administração:

A vitória é o principal objetivo na guerra. Se tardar a ser alcançada, as armas embotam-se e o moral baixa. As tropas a ter de atacar cidades mostrar-se-ão exaustas. Quando um exército trava campanhas demoradas, as reservas estatais nunca são suficientes. (TZU, 2007, p. 36)

Interessante ressaltar ainda que nesse ponto o autor ainda faz menção à importância de se planejar, de se desenvolver uma estratégia e à necessidade de se realizar investidas. Não é preciso que o gestor espere os tempos difíceis para reestruturar a empresa, torná-la mais competitiva. É dever dele cuidar para que a empresa esteja constantemente em condições de disputar o mercado com as demais.

2.2.9 Marcha armada⁹

Um general atento ao seu exército sabe reconhecer os momentos em que sua equipe pode seguir em frente ou deve parar e descansar. Da mesma forma é o administrador em seus negócios.

Da mesma forma, um exército precisa estar bem comandado para seguir em frente a empresa precisa estar bem administrada. O líder faz toda diferença, na guerra e nos negócios.

Assim, esse capítulo tem como foco os desafios que o general enfrenta com seus exércitos e o administrador com sua empresa. Nesse capítulo Sun Tzu fala da importância de se posicionar no mercado, observar o inimigo, posicionar-se em lugares estratégicos (HUYNH, 2008, p. 149).

Além disso, Sun Tzu aborda a questão dos terrenos traiçoeiros, que no caso podem ser comparados com as impressões equivocadas do mercado e a importância de ter colaboradores fiéis.

2.2.10 Posição no campo, terreno¹⁰

Nesse capítulo Sun Tzu fala dos tipos de terreno, o que podemos comparar com os tipos de mercado. São eles: acessíveis, tortuosos, indecisos, apertados, acidentados ou distantes (BUENO, 2011, p. 99).

Sobre a posição no campo, diz o seguinte:

Algumas posições no campo são acessíveis. Outras são traiçoeiras. Algumas fornecem apoio. Outras são circunscritas. Algumas servem de barricada. Outras são muito dispersas (GAGLIARDI, 2008, p. 130)

Nesse momento é possível fazer uma comparação com a posição no campo citada pelo autor e a posição no mercado pela empresa. Basta pensar nos vários tipos de clientes, uns mais flexíveis e outros difíceis de se conquistar. Pensando nesses clientes a empresa deve buscar se adequar, desenvolver estratégias para atraí-los, satisfazê-los e assim conseguir alcançar um bom lugar no mercado.

⁹ Elaborado a partir do capítulo 9 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

¹⁰ Elaborado a partir do capítulo 10 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

Isso nos leva a refletir ainda sobre a concorrência, sobre como está a posição da empresa no mercado com relação a concorrência. E novamente remete à idéia de conhecer o outro, os pontos fortes e fracos dos oponentes, a sua maneira de agir, a forma como atua na guerra, nesse caso, no mercado (GAGLIARDI, 2008, p. 134).

No que diz respeito ao conhecimento do entorno, no caso do mercado e da concorrência, tem-se que: “[...] Se você conhece o terreno e as condições naturais a vitória poderá ser completa” (TZU, 2007, p. 109). A colocação do autor evidencia a necessidade de se conhecer o contexto em que a empresa está inserida, o que abrange todo o mercado e ramo de atuação. Dessa forma, tendo consciência da realidade, o planejamento das ações torna-se mais eficaz.

2.2.11 Os tipos de terreno¹¹

Nesse capítulo Sun Tzu aborda os tipos de terreno e assim os descreve:

1- Território disperso é aquele em que os grupos locais lutam entre si; 2- Território de fronteira é aquele em que se penetra, as não muito; 3- Território chave é aquele igualmente vantajoso para ambos os exércitos; 4- Território aberto é aquele em que todos entram e saem como desejam; 5- Território de interseção é todo aquele no qual um país está cercado por três Estados inimigos. Quem se apodera dele primeiro conquista a “vantagem celeste”; 6- Território perigoso é aquele no qual se penetra fundo em terras estranhas, deixando para trás muitas vilas inimigas; 7- Território difícil é aquele que atravessa montanhas, bosques, precipícios, alagados, pântanos, e é cansativo de atravessar; 8- Território cercado é aquele apertado e sinuoso, no qual uma pequena tropa inimiga pode atacar, mesmo estando em inferioridade; 9- Território mortal é aquele no qual um exército só sobrevive se lutar desesperadamente (BUENO, 2011, p. 107).

¹¹ Elaborado a partir do capítulo 11 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

Ao se olhar essas considerações do autor, e novamente pela perspectiva da administração de empresas. Gagliardi (2008, p. 140) sintetiza bem essa idéia trazendo alguns pontos a esse respeito:

Use bom senso nos negócios, especialmente quando você não conhece bem o terreno. Pensando nisso é inteligente evitar disputas com a concorrência onde você não conhece. Além disso, invista nos clientes, buscando atendê-los de forma a deixar satisfeitos e para isso elabora as estratégias se necessário.

No que diz respeito ao território aberto deixa a idéia de que é preciso permitir que a dinâmica do mercado se desenvolva. Do ir e vir, das mudanças, dos conflitos, problemas e soluções. Da mesma forma, deve ter um bom comportamento no mercado, sabendo posicionar-se mantendo sempre firme a liderança entre os colaboradores.

2.2.12 Atacando com fogo¹²

Sun Tzu dizia existir cinco formas de se atacar com fogo: queimar as pessoas, provisões, equipamentos, arsenais e ataques incendiários (BUENO, 2011, p. 117).

Pensando na perspectiva da administração é como se Sun Tzu estivesse alertando para o momento certo para se agir no mercado. Assim, o próprio Bueno (2011, p. 117) confere uma interpretação interessante, partindo da questão da produtividade e parafraseia Sun Tzu da seguinte forma:

Há cinco maneiras de melhorar a produtividade da empresa. A primeira é agilizar as operações. A segunda é melhorar as ofertas. A terceira é agilizar a entrega. A quarta é eliminar o armazenamento. E a quinta é dar ênfase à comunicação.

Analisando o pensamento de Bueno, é possível não somente compreender a sua linha de raciocínio, mas também concluir que o mercado é um verdadeiro campo de batalha. Quando o autor coloca em foco a produtividade ele sintetiza as operações de forma que demonstram fazer parte de um planejamento estratégico.

¹² Elaborado a partir do capítulo 12 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

Pontos como agilizar operações, melhorar as ofertas, fazer girar o estoque, agilizar a entrada se remetem diretamente a isso. Não necessariamente produzir mais. Mas, permitir que essa produção chegue mais rápido nas mãos dos clientes. E hoje, sabemos que a empresa que alia qualidade, agilidade e bom preço, se sobressai no mercado.

2.2.13 Usando espiões¹³

Nesse último capítulo do livro, Sun Tzu fala do uso dos espiões, o que ele considera ser o elemento mais importante da estratégia (GAGLIARDI, 2008, p. 179). Entende-se que esse espião á época em que o livro fora escrito era um espião físico. Hoje, quando na guerra do mercado se fala em espiões, fala-se da informação.

Assim, trazendo para o dia de hoje, esse elemento espião passa a ser entendido, conforme GAGLIARDI (2008, p. 179) como a informação. Pois se vivemos imersos em um mundo cercados e informação por todos os lados, que tem acesso a ela e sabem bem usar, tira proveito.

A informação permite que se dê um passo à frente ou recue em suas ações. A informação hoje tem um valor incalculável. Permite que se planeje as ações e estratégias com muito mais segurança.

Diante disso é possível fazer um quadro sintetizando (quadro 01) as informações levantadas diante da análise da obra A Arte da Guerra sinalizando os capítulos e pontos de destaque relacionados à administração:

Quadro 01 – Síntese da obra “A arte da guerra” de Sun Tzu

CAPÍTULO	SÍNTESE
1. Avaliação	Necessidade de planejamento
2. O combate	Necessidade de ação
3. Estratégia de ataque	Importância das estratégias
4. Preparação, táticas	Planejamento
5. Poder	Liderança
6. Fraqueza e força	Pontos fortes e pontos fracos
7. Manobras	Forma de gestão

¹³ Elaborado a partir do capítulo 13 do livro A Arte da Guerra de Sun Tzu

8. Mudanças	Necessidade de estar aberto a mudanças, se adequar, mudar de estratégias
9. Marcha Armada	Preparo para vencer os desafios da empresa
10. Posição no campo, terreno	Posição no mercado
11. Os tipos de terreno	Mercado
12. Atacando com fogo	Aumento da produtividade
13. Usando espiões	Uso da informação

Fonte: Adaptado de TZU (2007, s.p.)

Assim, encerramos esse capítulo com a síntese da analogia feita em relação aos apontamentos de Sun Tzu em A Arte da Guerra e a administração. A seguir, apresentaremos um breve estudo de caso a esse respeito.

3. ESTUDO DE CASO NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE RESENDE COSTA

Nos capítulos iniciais deste trabalho foi possível refletir a respeito do conceito de estratégia bem como de seu uso no contexto da administração. Foi feita ainda uma analogia entre os 13 capítulos de “A Arte da Guerra” de Sun Tzu e as estratégias das empresas no mercado.

Nesse terceiro capítulo será desenvolvido um estudo de caso sobre o setor da construção civil na cidade de Resende Costa, Minas Gerais.

3.1 A cidade de Resende Costa

Resende Costa é uma típica cidade pequena do interior de Minas Gerais. Localizada no Centro-Sul do estado, na região denominada Campo das Vertentes, possui uma área estimada em 618,27 km² (RESENDE, 2012, p. 03).

Segundo Orlando de Carvalho (apud CHAVES, 2014, p.33)

A maioria das cidades surgiram ao acaso do povoamento, ao longo dos caminhos, nos pousos, nos garimpos, e mais moderadamente ao lado de fábricas e nos pontos de paradas ou terminais de estradas.

As cidades surgiram então, segundo o autor, a partir de pequenos núcleos de povoamento que foram se formando diante de diversos acontecimentos. E com a cidade de Resende Costa isso não aconteceu de forma diferente.

Ainda de acordo com Chaves (2014, p.33) o arraial de Nossa Senhora da Penha de França de Laje, antiga aplicação de Lagoa Dourada, data da época imperial. Não se pode precisar o tempo da sua fundação. No entanto, há indícios do início da construção da capela em 1749.

Segundo dados estatísticos a população do município é de pouco mais de 10.000 habitantes, sendo que cerca de 20% da população reside na área rural (RESENDE, 2014, p. 33).

A principal atividade econômica do município é a produção artesanal de tecido em tear, que se constitui a base de outros produtos que são enviados para todo país. Além disso, a população ainda tem a agricultura como segunda maior atividade econômica.

Contudo, de uns anos para cá foi possível observar um crescimento da produção têxtil como pode ser visto no quadro comparativo a seguir.

Quadro 02 – Produção Têxtil de Resende Costa

ÉPOCA	Nº DOMICÍLIOS URBANOS	Nº TRABALHADORES INFORMAIS	Nº DE ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS
Final do século XX	499	811	37
Início do século XXI	709	1072	72

Fonte: Melo (2014, p. 21)

Como se pode observar através das informações apresentadas no quadro acima, em um curto período de tempo a cidade de Resende Costa apresentou um grande crescimento, tanto do ponto de vista econômico como populacional.

Com esse crescimento, é possível compreender que houve também uma ampliação do mercado de construção civil. Quer seja para a construção de novas moradias, quer seja para a construção de novos estabelecimentos comerciais e oficinas.

3.2 Metodologia

A metodologia da pesquisa empregada neste trabalho é o estudo de caso. A pesquisa tem natureza qualitativa, uma vez que a relevância está na informação em si, e não na quantificação da mesma. Trata-se ainda de um estudo exploratório. O estudo se construiu com base em uma entrevista feita com 8 profissionais da área da construção civil da cidade de Resende Costa, Minas Gerais.

O objetivo desta pesquisa foi o de analisar as estratégias de negócios utilizadas pelas empresas do setor da construção civil na cidade de Resende

Costa, analisando tais estratégias, por sua vez, sob a perspectiva de Sun Tzu e a Arte da Guerra.

Sendo assim, em primeiro plano foi lida e analisada a obra a Arte da Guerra de Sun Tzu. Em seguida passou a constituição dos capítulos, sendo que primeiramente buscou-se abordar o tema estratégia e num segundo momento, buscou-se fazer uma análise mais profunda do livro A Arte da Guerra e suas estratégias no contexto da administração.

3.3 Coleta de informações

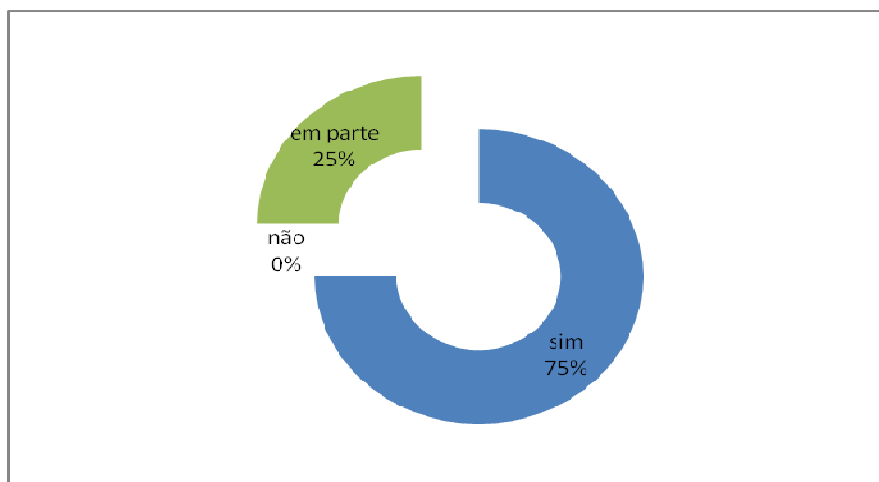
As informações aqui analisadas foram coletadas através de uma entrevista impressa, composta de 18 perguntas, que foi entregue a 8 profissionais do ramo da construção civil de Resende Costa, Minas Gerais e que foram respondidas voluntariamente no princípio do mês de agosto do presente ano.

Cuidou-se de manter sigilo quanto ao nome dos entrevistados para evitar alguma possível interferência na análise dos dados levantados.

3.4 Análise dos dados

A primeira questão perguntava aos entrevistados se eles de fato conheciam sua empresa e seus colaboradores, perguntando ainda se sabiam reconhecer os pontos fortes e fracos da mesma. A resposta está no Gráfico 1:

Gráfico 1: Conhecimento da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

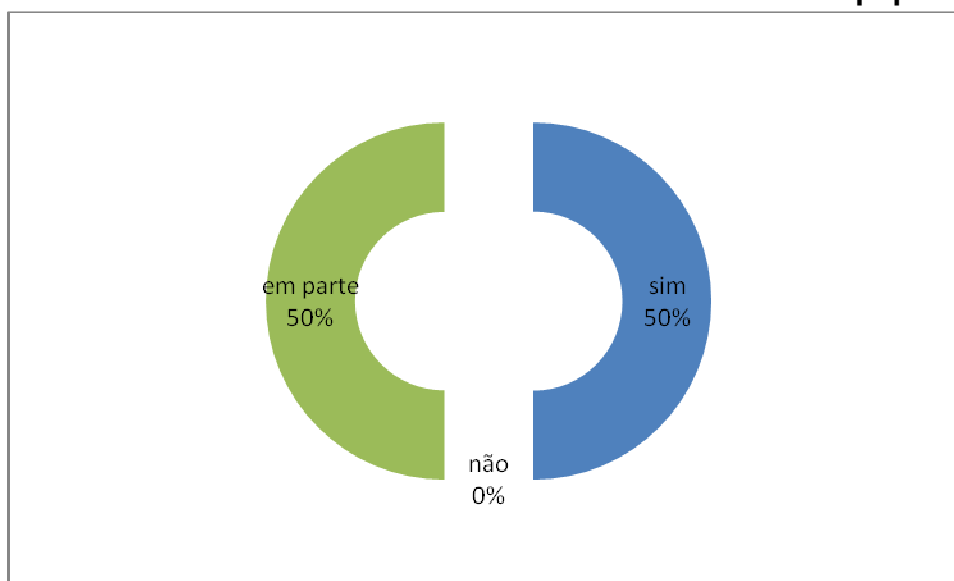
Podemos observar que a maioria dos entrevistados, ou seja, 75% afirmam que conhecem sua empresa e seus pontos fortes e fracos. 25% alegaram que os conhecem em parte e ninguém afirmou desconhecimento.

A questão número dois perguntou aos entrevistados se eles eram capazes de correr riscos em seu negócio. Todos afirmaram que sim. Um ponto bastante positivo, afinal os entrevistados demonstraram que são empreendedores.

Em seguida a pergunta visava descobrir se na empresa dos respectivos entrevistados haviam normas a ser respeitadas pelos colaboradores. Novamente todos responderam que sim. Interessante mencionar que nem todas as empresas possuem regras claras, especialmente as menos estruturadas. Ter essa percepção de que os entrevistados reconhecem a importância das normas na empresa foi muito significativo.

A quarta pergunta indagava aos entrevistados se eles acreditam que seus colaboradores formam uma equipe. Aqui, encontrou-se um ponto relativamente interessante. Dos 8 entrevistados, a metade afirmou que sim e a outra metade acredita que em parte que seus colaboradores constituem uma equipe. Vejamos como fica a informação no Gráfico 2:

Gráfico 2: Seus colaboradores constituem uma equipe?

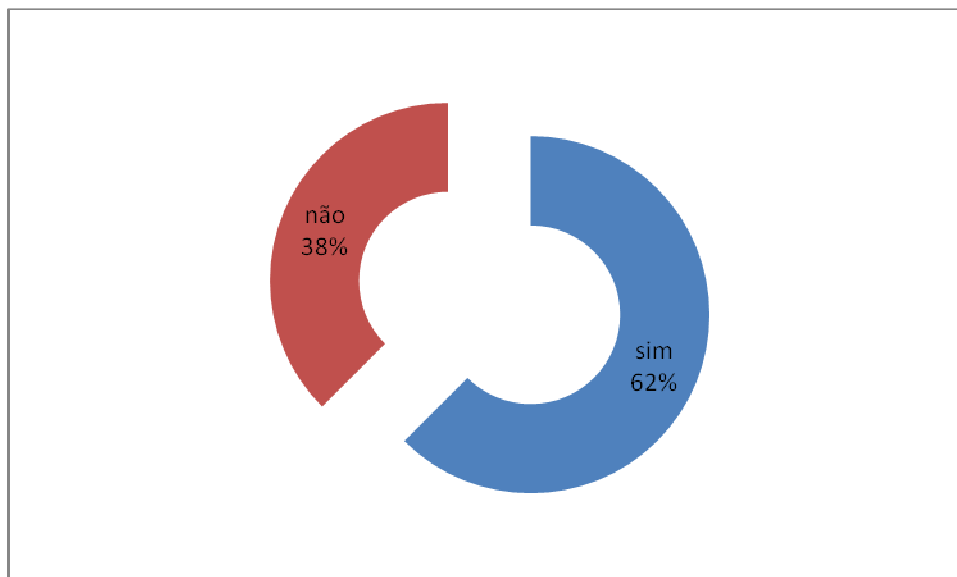


Fonte: dados da pesquisa

Acredita-se ser esse um ponto bastante complexo e que se o gestor está ciente de que nem sempre seus colaboradores constituem uma equipe, deve saber a importância de ser ter de fato uma equipe nas organizações. Nesse sentido, espera-se que se desperta nos entrevistados, o interesse em rever a forma como gerencia seu pessoal com o objetivo de torná-los uma equipe.

Dando continuidade perguntou-se ao gestor se eles motivam os colaboradores.. Dos entrevistados, uma parte afirmou que não motiva os colaboradores como pode ser verificado no gráfico 3:

Gráfico 3: Você motiva seus funcionários?



Fonte: Dados da pesquisa

A motivação é entendida por nós como um importante instrumento capaz de manter os melhores colaboradores na equipe de trabalho. Sendo assim, acreditamos que sua ausência possa fazer falta.

Isso uma vez que segundo Robbins (2004, p.53) afirma que a motivação se consiste na disposição para se fazer algo. Nesse sentido, o indivíduo passa a ser condicionado a fazer algo, pensando na satisfação de suas necessidades. Partindo, portanto, desse ponto de vista, é possível entender que parte dos entrevistados se sintam motivados.

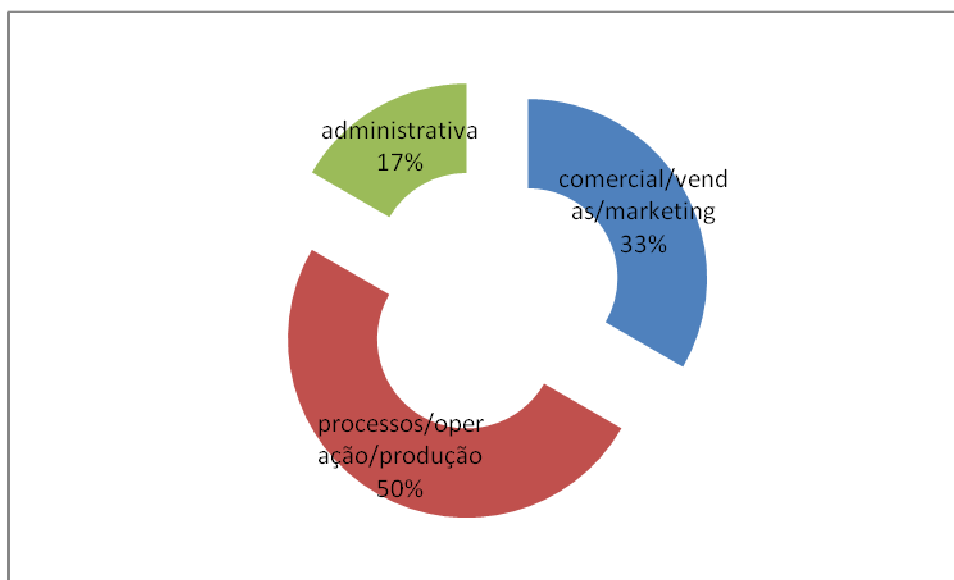
Robbins (2004, p. 54) enfatiza ainda que as pessoas motivadas se esforcem mais nas atividades do que as não motivadas. E diz ainda que quando uma necessidade não é satisfeita a pessoa pode ficar desanimada e dessa forma precisa ser estimulada a tentar novamente e assim alcançar a satisfação da necessidade.

Então quando parte dos entrevistados não se diz motivada, acredita-se que o mesmo acontece por falta de ânimo e sendo assim, é possível que uma vez insatisfeitos, se esforcem menos.

A questão seguinte perguntava aos empreendedores se eles sabem o que é uma estratégia. Todos afirmaram que sim. Prosseguindo, perguntou-se também se eles utilizam da estratégia em seus negócios. Novamente, todas as respostas afirmativas.

Mais à frente perguntou-se aos empreendedores em qual área de sua empresa eles acreditam que o uso da estratégia se faz mais necessário. As respostas alcançadas compõem o Gráfico 4:

Gráfico 4: Estratégia mais necessárias



Fonte: Dados da pesquisa

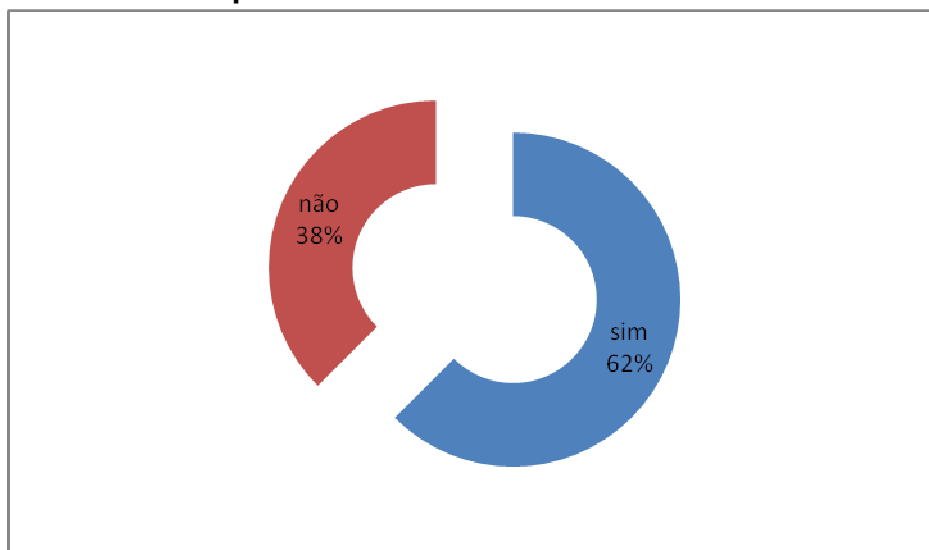
Temos essa resposta como bastante significativa, pois nos leva a refletir que realmente eles sabem quais os pontos fracos de seu negócio, assumindo, ainda que indiretamente, que muitas vezes tem dificuldade no processo da sua gestão.

Essa importância relacionada à estratégia é de grande importância uma vez que a sua ausência implica em problemas para a administração, permitindo lacunas, ruídos que podem colocar em risco a solidez do empreendimento (MINTZBERG et al, 2007, p. 23).

A estratégia é, portanto, tida como algo vital para a organização e sendo assim, é preciso estar atentos a pontos determinados. Nesse caso, os entrevistados souberam apontar os pontos que mais os preocupam, o que é um bom sinal. O que se espera frente a isso, é que desenvolvam estratégias para auxiliar nesse processo.

Perguntou-se ainda aos entrevistados se estes acreditavam que sua postura no mercado era ofensiva. Cinco entrevistados disseram que sim. Vejamos no gráfico.

Gráfico 5: Sua postura no mercado é ofensiva?



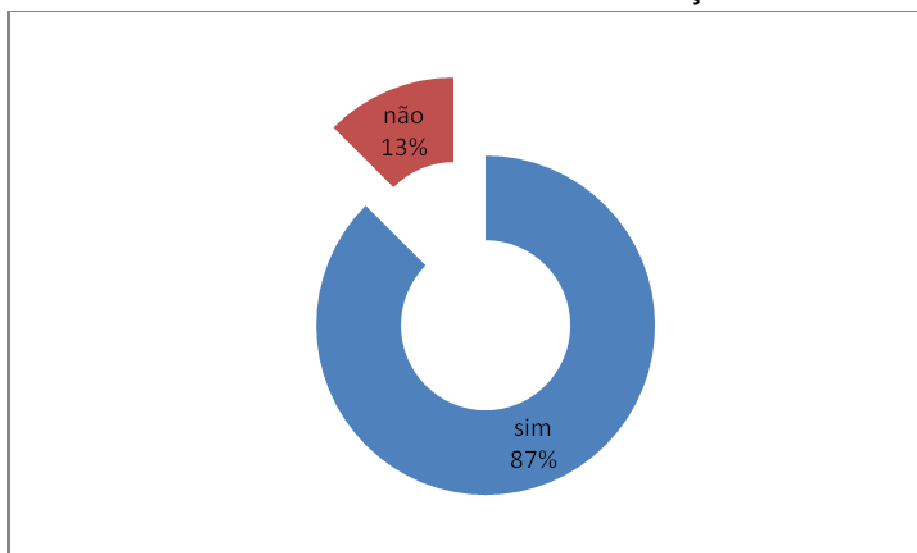
Fonte: Dados da pesquisa

Essa questão demonstra que a maioria dos entrevistados acredita que tem uma postura ofensiva no mercado. Entendemos aqui a postura ofensiva, como diz Sun Tzu como àquele que ataca, conforme ressalta Tzu (2007, p. 51): “A invencibilidade está na defesa, a possibilidade de vitória no ataque. Quem se defende mostra que sua força é inadequada, quem ataca, mostra que ela é abundante”.

Não se fala aqui de um ataque armado, mas sim, uma postura mais agressiva no mercado. Quer seja acirrando a disputa com a concorrência, quer seja ampliando os negócios.

Em sequência a pergunta feita ao entrevistado era se ele se considerava atento às ameaças. Nesse momento, a maioria firmou que sim.

Gráfico 6: Você é atento às ameaças internas



Fonte: Dados da pesquisa

Essa questão merece um pouco de atenção, pois um dos entrevistados afirma não ser atento às ameaças internas, o que pode colocar em risco a sua empresa.

Essa atenção às ameaças internas se faz de extrema importância, pois às vezes o gestor se preocupa tanto com os fatores externos que se esquece que em dado momento, das falhas e problemas podem acontecer dentro de sua própria organização.

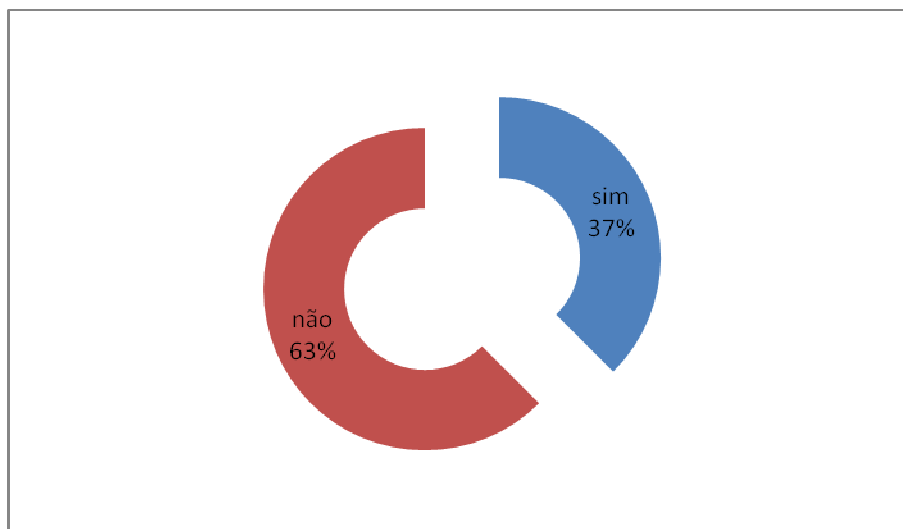
Com relação a isso é o próprio Tzu (2007, p. 56) quem complementa que: “aquele que se empenha em resolver as dificuldades resolve-as antes que elas surjam. Aquele que se ultrapassa a vencer os inimigos triunfa antes que suas ameaças se concentrem”.

Assim, mais forte é quem inova, toma iniciativas e se coloca à frente dos outros no mercado

Perguntou-se ainda aos entrevistados se eles costumam colocar os planos feitos em prática. Todos disseram que sim. A questão seguinte

perguntava aos entrevistados se eles conhecem bem seus concorrentes. Vejamos as respostas no gráfico a seguir:

Gráfico 7: Você conhece seus concorrentes?



Fonte: Dados da pesquisa

Acredita-se que essa questão seja bastante interessante. Se por um lado a maioria afirma conhecer o mercado, seus pontos fortes e fracos e se diz atenta às ameaças, por outro, afirma não conhecer muito bem os seus concorrentes. Daí é possível imaginar que esses empreendedores não conhecem tanto assim sobre o mercado em que estão inseridos como afirmam.

Tanto é importante conhecer os concorrentes que a esse respeito Tzu (2007, p. 60) "... se você descobrir o ponto fraco do oponente, você tem que afetá-lo. Com rapidez capture, inicialmente, aquilo que for mais valioso para o inimigo não deixe que ele seja revelado a hora do seu ataque, princípio das vulnerabilidades".

Assim, Tzu coloca que ao conhecer melhor o concorrente, seus pontos fracos e os fortes também ficam mais fáceis traçar estratégias para combatê-lo no mercado e ali manter-se de forma positiva para sua empresa.

Ainda com relação às possíveis ameaças, do ponto de vista mercadológico, perguntaram-se aos entrevistados quais são as mais comuns de ocorrer no segmento da empresa, ou seja, no ramo da construção civil. A resposta está no Gráfico 8:

Gráfico 8: Ameaças externas mais comuns ao segmento



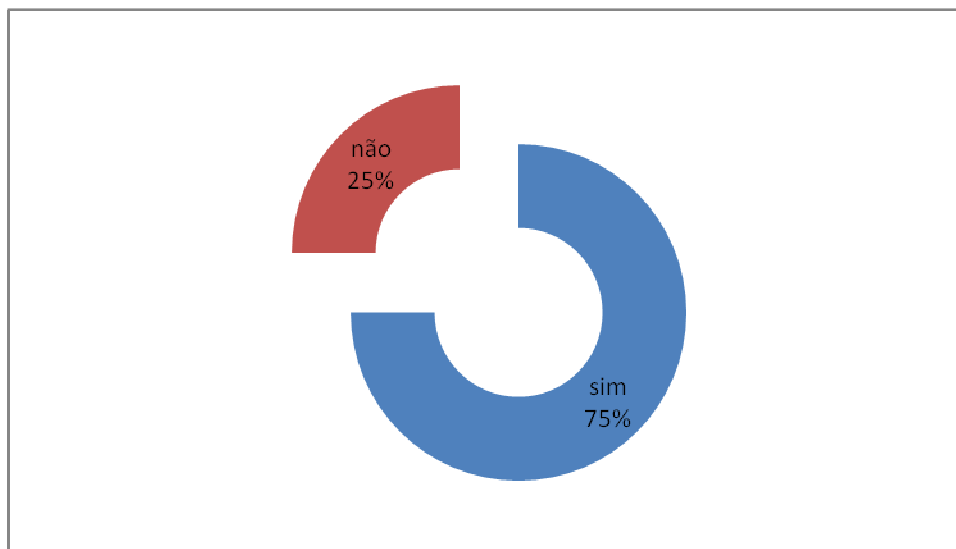
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar esse gráfico observa-se que consideravelmente os entrevistados reconhecem o que para eles representam alguma ameaça do ponto de vista mercadológico, o que se entende como fator positivo, pois demonstram que estão atentos a isso e cientes, de certa forma, de suas necessidades.

Não basta, no entanto, conhecerem bem o mercado, seus desafios e possíveis ameaças. É preciso que se desenvolva estratégias para combater esses problemas. E nesse sentido, Sousa et al (2013, p. 5) ainda afirmam que formular, implementar e controlar em sentido estratégico fortalece as empresas no sentido de alcançar os resultados pretendidos. Assim, quanto mais se puder conhecer para planejar, melhor.

E ainda com relação a essa questão de mercado, perguntou-se aos entrevistados se eles conhecem em profundidade o mercado em que estão inseridos. A maioria afirmou que sim, como podemos ver no gráfico seguinte:

Gráfico 9: Conhece com profundidade o mercado em que está inserido?

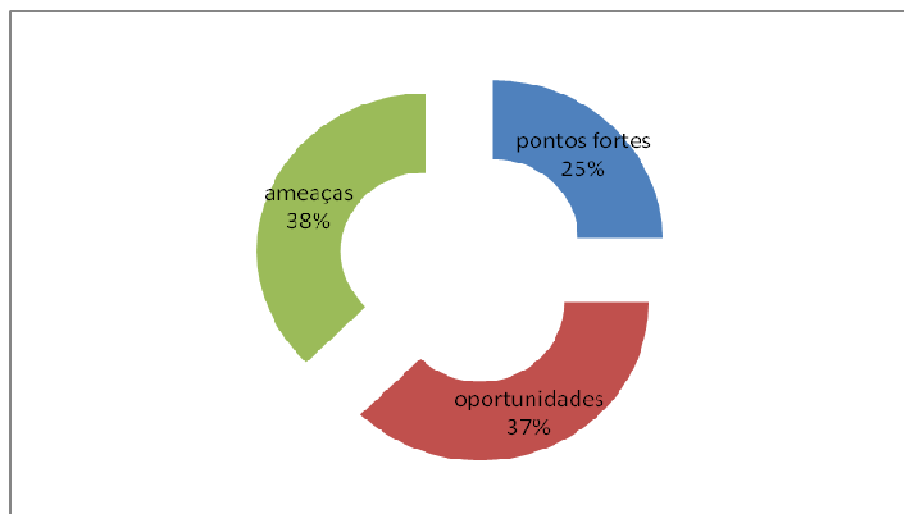


Fonte: Dados da pesquisa

Compreende-se que conhecer o mercado de fato é uma premissa para o sucesso, pois sem isso fica difícil definir ações e estratégias que possam contribuir com o desenvolvimento da organização.

Sendo assim recorreu-se novamente a Tzu (2007, p.65) que nos fala da importância de se reconhecer o território em que estamos inseridos: “na natureza existem diferentes tipos de terreno o acessível, o traiçoeiro, o duvidoso, o estreito, o acidentado e o distante”. Conhecer cada um dos terrenos é conhecer o mercado, e quem o conhece pode sair com vantagem competitiva frente aos demais.

Pediu-se na sequência, aos entrevistados que, apontassem qual ponto mais dominam, com relação à sua empresa. A resposta obtida consta no gráfico 10:

Gráfico 10: O que você domina mais?

Fonte: Dados da pesquisa

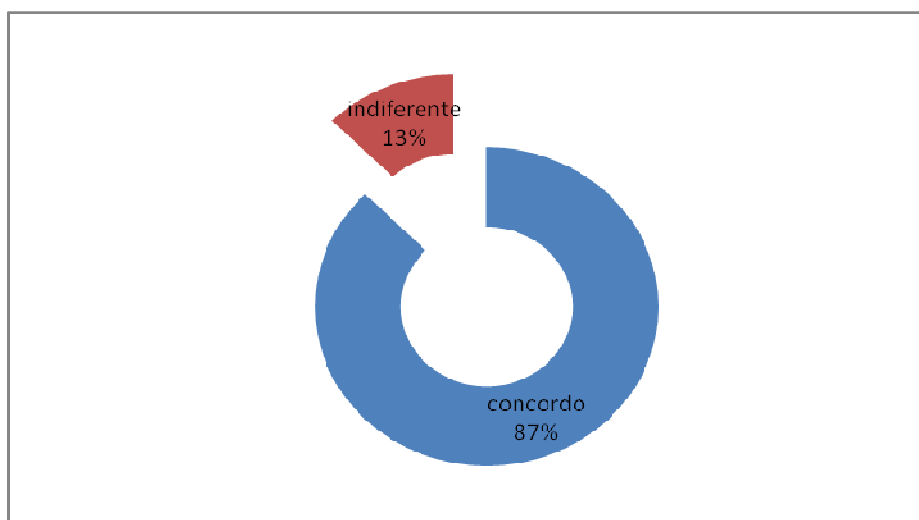
As considerações mencionadas na questão demonstram que 38% dos entrevistados preocupam-se mais com as ameaças que podem vir a comprometer seus negócios. Outros 37% estão atentos às oportunidades e 25% se dizem dominar mais os pontos fortes da empresa. Nesse último caso destaque para a possível falta de conhecimento dos próprios pontos fracos e fortes, o que acaba por deixar a empresa vulnerável.

Esse tipo de análise se constitui a chamada análise SWOT. De acordo com Sousa et al (2013, p.6) tem-se que

Em Administração de Empresas, a Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa

Essa forma de análise, portanto, dos pontos fortes e fracos é indispensável para conhecimento da própria empresa, dos concorrentes e do mercado, permitindo assim o desenvolvimento de uma visão mais ampla e a elaboração de um planejamento estratégico eficaz.

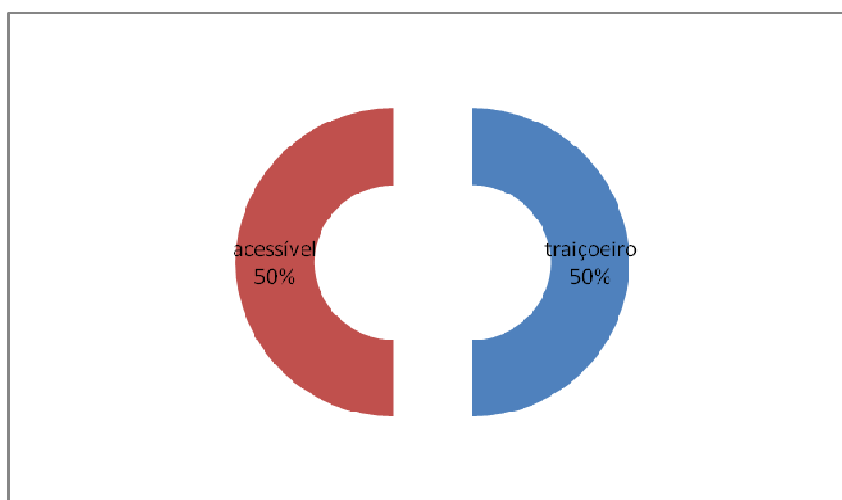
Foi perguntada ainda aos entrevistados sua opinião com relação à frase de Sun Tzu (2007, p. 65) “A vitória está reservada para aqueles que estão dispostos a pagar o preço”. Com relação a ela, a maioria se diz concordar com a mesma.

Gráfico 11: Opinião sobre a frase

Fonte: Dados da pesquisa

Diante disso, é possível dizer que a maioria compreende que os riscos são necessários quando se deseja empreender um negócio.

Por fim, a última questão, também com relação ao livro “A arte da guerra” de Sun Tzu, abordou a questão dos diferentes tipos de terreno, tendo em vista a sobrevivência do exército. Estabelecendo um paralelo com o mercado, perguntou-se ao entrevistado como este o considera.

Gráfico 12: Característica do mercado

Fonte: Dados da pesquisa

Essa questão evidencia que metade dos entrevistados considera o mercado traiçoeiro e metade o considera acessível. Vale lembrar aqui que entendemos o mercado traiçoeiro como aquele que, tanto em virtude da ação rápida dos concorrentes, como a falta de ética, impede o crescimento, ou dificulta as ações do empreendedor. Já o mercado acessível, pode ser entendido como aquele que se demonstra mais aberto, com menos concorrência para que o empreendedor desenvolva as ações e conquiste a sua clientela. Cada um dos entrevistados deve ter com certeza os seus argumentos pessoais para chegarem a tal conclusão.

O que importa, no entanto, é que apresentaram visões que ao mesmo tempo são diferenciadas, porém semelhantes, pois entre diversas alternativas, essas foram selecionadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se viu ao longo desse trabalho foi a possível interpretação do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, escrito há mais de 2.500 anos, para o contexto da Administração. O livro foi construído com base no entendimento militar de estratégia, onde Sun Tzu tece seus ensinamentos que vão desde a observação do terreno, o estudo do mesmo até a segurança, fortalecimento e avanço das tropas, passando, certamente, pelas táticas que podem levar o exército à vitória.

Diante disso, ao longo de todo o trabalho foi dada uma ênfase maior à questão da estratégia nas organizações, o que na verdade se faz representar pelo chamado planejamento estratégico. Viu-se ainda que, diante de um mercado tão dinâmico como se tem hoje, a estratégia é fundamental.

No entanto, para que se possa desenvolver uma estratégia que seja capaz de contribuir para o alcance de um resultado positivo, o gestor deve inicialmente ter um conhecimento profundo de sua empresa e seu potencial, e principalmente de seus pontos fortes e fracos.

Da mesma forma deve conhecer também o mercado em que está inserido e com ele os seus concorrentes de modo que se permita compreender o que pode ou não ser feito.

Assim, procedeu-se um estudo de caso realizado com oito empresários do ramo da construção civil da cidade de Resende Costa, Minas Gerais. Com o objetivo de analisar quais as estratégias de negócios utilizadas pelas empresas do setor da construção estes empreendedores estão utilizando, foi possível verificar que, apesar de afirmar que a estratégia é importante, ainda não estão usufruindo de todos os benefícios que a mesma pode oferecer. Uma vez que se entende que, ao se fazer o bom uso da estratégia no mercado, é possível se posicionar melhor frente a concorrência, conquistar seu espaço, novos clientes e com isso, contribuir para o crescimento do negócio.

Além disso, é importante mencionar aqui que nem todos os empresários entrevistados estão conscientes de pontos que são considerados fundamentais para a sobrevivência das empresas no mercado atualmente, como conhecer os seus inimigos e suas potencialidades. Nesse caso, os inimigos nada mais são

que os concorrentes. Entende-se que conhecer os concorrentes é vital para que se possa não apenas compreender a dinâmica do mercado, mas também para planejar as suas ações

Entende-se que reside aí um ponto de extrema importância, pois, senão tiverem um bom conhecimento a esse respeito, dificilmente conseguirão elaborar um plano estratégico eficaz para as suas empresas.

Por outro lado, viu-se também que os empresários se mostraram dispostos a correr riscos no mercado. Isso é importante, pois se relaciona justamente à postura ofensiva no mercado que se questionou num dado momento. Nota-se, portanto, que embora não se saiba se os empresários entrevistados tenham alguma formação acadêmica, ou somente a experiência de seu negócio demonstraram reconhecer a importância do planejamento. O que se apreendeu, no entanto, é que à sua maneira reconhecem a importância da estratégia e que alguns deles demonstram usá-las de alguma forma.

Isso posto, a partir do problema de pesquisa, pode-se conhecer, de certa forma que os empresários do segmento de construção civil de Resende Costa utilizam estratégias e que as mesmas têm certo alinhamento com a obra de Sun Tzu, especialmente aqueles que envolvem o conhecimento do mercado, mas que os citados empresários precisam buscar conhecer melhor e trabalhar os seus pontos fortes e fracos, além de identificar de uma forma contundente seus concorrentes.

Como limitação desse estudo registra-se a pouca literatura existente que se proponha a fazer uma análise crítica da obra de Sun Tzu no sentido de contribuir com o estudo proposto.

Como sequência a esse estudo propõem-se avaliar a aderência das estratégias propostas por Sun Tzu em sua obra “A arte da guerra” em empresas do comércio da cidade de Resende Costa ou em outros segmentos empresariais de outras áreas geográficas de Minas Gerais ou mesmo do Brasil.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Filipe. Ciclo PDCA – **Conceito e Aplicação**. 2013. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: junho de 2015

BUENO, A. S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais / Sun Tzu; adaptação e tradução. 1ª ed. São Paulo: Jardim dos livros, 2011.

CHAVES, José Maria da Conceição. (org) **Memórias do Antigo Arraial de Nossa Senhora da Penha de França de laje, atual cidade de Resende Costa**: desde os primórdios de sua existência até os dias presentes. Resende Costa, Minas Gerais: AMIRCO, 2014

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUARTE, Rodrigo Pereira. **A performance da implementação da gestão estratégica e o balanced scorecard em pequenas e médias empresas**. Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_rodrigo_pereira_duarte_2013.pdf. Acesso em agosto de 2015.

Gagliardi, Gary. **Sun Tzu - A Arte da Guerra** - A Arte da Administração e Negócios. 2008 – São Paulo – M. books do Brasil Editora Ltda.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODOY, Marcelo da Silva, **Planejamento estratégico aplicado em uma microempresa**: Tenda Plus Lonas e Coberturas. 2009. Monografia de conclusão de curso em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

HUYNH, Thomas. **A arte da guerra** — Espiritualidade para o conflito: anotada & revisada, de Sun Tzu, trad. e notas **Thomas Huynh**, Madras Editora, 2008.

JUNIOR, Adilson Adão Borges. e LUCE, Fernando Bins. **Estratégias emergentes ou deliberadas**: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “top de marketing da advb”. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.

MARTINS, Raul François R. C. **Acerca do Conceito de Estratégia. Nação e Defesa**. 1983. Disponível em: http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/2815/1/NeD29_RaulFrancoisMartins.pdf. Acesso em junho de 2015

MELO, Gustavo. Tecelagem tradicional de Resende Costa, Minas Gerais: tradição familiar, modernidade econômica e empreendedorismo. In. **Resende Costa 100 anos**: tecendo história. Jun. 2014, p. 25.-7.

MINTZBERG, H. The science of strategy making, *Industrial Management Review*, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 1967 *apud* MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, João. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão?** FACEF PESQUISA, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

NEVES, Danielle Kristina dos Anjos. **Utilização da tecnologia de informação no suporte a estratégias organizacionais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22ª ed. - São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010

RESENDE, Adriano Valério. **Resende Costa 100 anos: tecendo história**. EDITORIAL. Jun. 2014, p. 2-3.

RIGBY, Darrell K. **Ferramentas de Gestão: Um Guia para Executivos**. São Paulo: Bain&Company, Inc, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Marcos Luiz Martins da. **A estratégia e o cenário dos negócios: metodologia para implementação e avaliação das estratégias corporativas**. 2006. Disponível em : <https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-a-estrategia-e-o-cenario-dos-negocios.pdf>. Acesso em junho de 2015.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal. **A Evolução Histórica do Conhecimento em Estratégia**. Instituto Politécnico de Leiria, 2015. Disponível em: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf. Acesso em: 19 jun. 2015.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

SILVA, Alice Daiana e CARVALHO, Ricardo. **O planejamento estratégico perante as constantes mudanças organizacionais**. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/o.O/Downloads/o-planejamento-estrategico-perante-as-constantes-mudancas-organizacionais.pdf>. Acesso em junho de 2015

SOUSA, Joserlan José de et al. **Estratégia como vantagem competitiva: um estudo de caso na Collor Sistem.** 2013. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/AARTIGO%20TCC%20JOSERLAN%20E%20SAMUEL%20.pdf>. Acesso em setembro de 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2.000.

THOMPSON JR.; A. STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TZU, Sun . **A arte da guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2007. 3ª ed.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. Porto Alegre: L&PM, 2000. Apud DUARTE, Rodrigo Pereira. 2013. (172 f.). Dissertação. (Mestrado). **A Performance da Implementação da Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas.** Fundação Cultura Dr. Pedro Leopoldo. Disponível em:

ANEXO

Prezados (as) Senhores (as),

Meu nome é Júlio César Resende e sou aluno de do Curso de Administração no IPTAN (Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves) e gostaria, por gentileza, de contar com a sua colaboração respondendo a este breve questionário sobre gestão e estratégias, ajudando assim na conclusão de minha monografia. Registro que as informações serão tratadas de forma confidencial de maneira que o nome do entrevistado e da empresa não aparecerão no trabalho. Desde já agradeço.

QUESTÕES

- 1) Você conhece de fato sua empresa e seus colaboradores? Tem claro para você quais são os pontos fracos e os pontos fortes mesma?
() sim () não () em parte
- 2) Você é capaz de correr riscos em seu negócio?
() sim () não
- 3) Em sua empresa existem normas que devem ser respeitadas pelos colaboradores?
() sim () não
- 4) Você acredita que seus colaboradores formam uma equipe?
() sim () não () em parte
- 5) Você motiva seus colaboradores?
() sim () não
- 6) Você aceita opiniões e idéias de seus colaboradores?
() sim () não () em parte
- 7) Vc sabe o que é uma estratégia?
() sim () não
- 8) Você acredita que utiliza de estratégias em seus negócios?
() sim () não
- 9) Em que áreas de sua empresa são mais necessárias as estratégias? (escolha APENAS 1 alternativa)
 - a) (2) Comercial/vendas/Marketing
 - b) (3) Processos / Operação / Produção
 - c) () Administrativa

- d) ☐ Financeira
 - e) ☐ Pessoas / Recursos Humanos
 - f) ☐ Compras / Suprimentos / Logística
 - g) ☐ Planejamento / gestão
 - h) ☐ Outras – Especificar: _____
- 10) No mercado sua postura é ofensiva?
☐ sim ☐ não
- 11) Você se considera atento às ameaças?
☐ sim ☐ não
- 12) Você costuma colocar os planos feitos para a empresa em prática?
☐ sim ☐ não
- 13) Você conhece bem seus concorrentes?
☐ sim ☐ não
- 14) Quais ameaças do ponto de vista mercadológico são mais comuns ocorrer no segmento em que se encontra sua empresa?
- a) ☐ O aumento da participação de mercado dos seus atuais concorrentes
 - b) ☐ A entrada de novos concorrentes no vosso mercado de trabalho
 - c) ☐ A concentração de vendas para poucos clientes
 - d) ☐ Uma concentração de compras em poucos fornecedores
 - e) ☐ O aumento da tecnologia
 - f) ☐ Escassez de matérias primas
 - g) ☐ Aumento dos preços de vossas matérias primas
 - h) ☐ A redução de oferta de mão de obra no mercado
 - i) ☐ O aumento das obras
 - j) ☐ A conjuntura econômica nacional com descontrole de dólar, PIB e inflação.
 - k) ☐ Outras variáveis – Especificar: _____
- 15) Você conhece com profundidade o mercado em que seu negócio está inserido?
☐ sim ☐ não
- 16) Dos itens abaixo qual você domina mais?
- a) ☐ Pontos fortes
 - b) ☐ Pontos fracos
 - c) ☐ Ameaças
 - d) ☐ Oportunidades
- 17) Sobre a frase “a vitória está reservada para aqueles que estão dispostos a pagar o preço”
- a) ☐ Concordo
 - b) ☐ Discordo

c) () Indiferente

18) Suz Tzu, autor do livro “ A arte da guerra” pensando na sobrevivência de seu exército, registra na natureza existem diferentes tipos de terreno o acessível, o traiçoeiro, o duvidoso, o estreito, o acidentado e o distante. Estabelecendo um paralelo com o mercado em que sua empresa atua, podemos dizer que o mesmo é:

a) () Acessível

b) () Traiçoeiro

c) () Estreito

d) () Acidentado

e) () Distante

f) () Outros – Especificar: _____