

FACULDADE ANCHIETA

CLAUDINEI JOSÉ RIBEIRO

**COMPETITIVIDADE: FATOR DETERMINANTE PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS
ORGANIZAÇÕES E DO HOMEM**

São Bernardo do Campo

2011

CLAUDINEI JOSÉ RIBEIRO

**COMPETITIVIDADE: FATOR DETERMINANTE PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS
ORGANIZAÇÕES E DO HOMEM**

**Monografia do curso de Pós Graduação
apresentada à Faculdade Anchieta, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Competitividade Empresarial.**

ORIENTADOR(A): Prof^(a). Célia Lucia do Rosário Braz.

São Bernardo do Campo

2011

CLAUDINEI JOSÉ RIBEIRO

COMPETITIVIDADE: FATOR DETERMINANTE PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO HOMEM

Monografia do Curso de Pós Graduação apresentada à Faculdade Anchieta, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Competitividade Empresarial, sob a orientação da Prof^a. Célia Lucia do Rosário Braz.

Aprovada em _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ms.

Prof. Ms.

Prof^a Esp.

São Bernardo do Campo, ____ de _____ de 2011

Dedico este trabalho à minha esposa

Carla e meu filho João Pedro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me sustenta e capacita.

À minha grande família, pelo amor e apoio de sempre. Minha esposa Carla, meu Filho João Pedro, meus pais e meus irmãos.

Agradeço a paciência e a compreensão dos que conviveram comigo ao longo desse último ano.

Obrigado aos meus colegas, do curso de Competitividade Empresarial da Faculdade Anchieta, pelos momentos que passamos juntos.

A todos os professores que estiveram presentes nesta caminhada, em especial para a professora Célia Lucia do Rosário Braz, pela orientação e apoio.

“Para se chegar, onde quer que seja,
não é preciso dominar a força;
basta controlar a razão”.

Amir Klink

RESUMO

A história das organizações e do homem sempre foi marcada pela competição acirrada e pelas guerras, compartilhando com o mundo dos negócios os mesmos objetivos: sobrevivência e vitória. A concorrência crescente, a partir dos anos 80, obrigou as empresas a investirem pesado para tornarem-se competitivas. Em função desses investimentos, as estratégias competitivas ganharam credibilidade, passando a ser um dos fatores cruciais de sobrevivência no mundo corporativo. O objetivo desta pesquisa é servir como base de apoio informativo aos administradores, empresários e estudantes, é demonstrar a origem da competitividade e a importância de ser competitivo para garantir a sobrevivência no dia a dia. Esta abordagem possibilitará um melhor entendimento e maior conhecimento sobre o assunto, além de uma visão do ambiente empresarial que possibilite uma maior reflexão e melhor utilização das estratégias existentes, que variam de acordo com o momento histórico e a visão de cada autor, por esse motivo é importante entender os fatos históricos relacionados à competitividade. A pesquisa em questão é multidisciplinar por trabalhar com disciplinas de Administração, Biologia e História, é pura, por aumentar o corpo teórico de discussão, de cunho bibliográfico por analisar livros, revistas e jornais e tem um tratamento histórico elucidativo. Desta forma o tema: “Competitividade: fator determinante para a sobrevivência das organizações e do homem” é um assunto empolgante, pois apresentará a competição, evolução e adaptação que animais, homens e organizações precisaram sofrer desde o início dos tempos para continuar existindo.

Palavras-chave: COMPETITIVIDADE, SOBREVIVÊNCIA, COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA

ABSTRACT

The history of organizations and of the man has always been marked by fierce competition and wars, sharing with the business world the same goals: survival and victory. The growing competition, from 80s, forced companies to invest heavily to become competitive. Depending on these investments and on the competitive strategies gained credibility, becoming one of the crucial factors for survival in the corporate world. The goal of this research is to give support information to managers, businessmen and students; is demonstrate the competitiveness source and the importance of being competitive for ensure survival on a daily basis. This approach will allow a better understanding and knowledge about the subject, besides a business environment vision that will enable greater reflection and better use of existing strategies, which vary according to the historical moment and the vision of each author, it is therefore important to understand the historical facts related to competitiveness. The research project method is to for work with multidisciplinary courses in Business Administration, Biology and History. It is pure, by increasing the theoretical discussion, a bibliographic review of books, magazines, newspapers and has an illuminating historical treatment. Thus the theme: "Competitiveness: a determining factor for the survival of organizations and man" is an extremely exciting subject, because it will present the competition, evolution and adaptation that animals, men and organizations have to face since the beginning of time to continue living.

Key-words: COMPETITIVENESS, SURVIVAL, COMPETITION AND STRATEGY

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Mapa das Campanhas no Tempo de Gênghis Khan (1206-1227) .	33
Ilustração 2 – Mapa do Império de Alexandre “o Grande”	36
Ilustração 3 – A Falange Macedônica	37
Ilustração 4 – Mapa da Europa 1789 antes do domínio de Napoleão.....	39
Ilustração 5 – Mapa da Europa 1810 territórios conquistados por Napoleão.....	40
Ilustração 6 – Figura da Análise Estrutural da Indústria	50
Ilustração 7 – Mapa de Grupos Estratégicos e Rivalidade Entre Grupos	52

SUMÁRIO

I – INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	15
1.3 HIPÓTESES.....	15
1.4 METODOLOGIA.....	15
II – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.....	16
CAPÍTULO 1 – COMPETIÇÃO E SOBREVIVÊNCIA	16
1.1 COMPETIÇÃO E SOBREVIVÊNCIA DAS CÉLULAS.....	17
1.2 A COMPETIÇÃO E SOBREVIVÊNCIA ENTRE OS ANIMAIS.....	18
1.2.1 Teoria de Lamarck.....	19
1.2.2 Teoria de Charles Darwin.....	20
CAPÍTULO 2 – A COMPETIÇÃO ENTRE OS POVOS	23
2.1 ESTUDANDO OS ANTEPASSADOS.....	23
2.1.1 A Competição do Homem no Período Paleolítico	23
2.1.2 A Competição do Homem no Período Neolítico	24
2.1.3 A Evolução e Competição na Idade dos Metais	25
2.2 A ORIGEM DAS ESTRATÉGIAS MILITARES.....	26
2.2.1 Sun Tzu e a Estratégia	27
2.3 GRANDES CONQUISTADORES.....	32
2.3.1 Gênghis Khan	32
2.3.2 Alexandre “O Grande”	36
2.3.3 Napoleão Bonaparte	39
CAPÍTULO 3 – O SURGIMENTO DOS CONCEITOS DE COMPETITIVIDADE ..	43
3.1 DEFINIÇÕES DE COMPETITIVIDADE.....	44
3.1.1 O Processo de Formulação da Estratégia	48
3.1.2 Análise Estrutural da Indústria	49
3.1.3 Mapas de Grupos Estratégicos	51
3.1.4 A Estratégia e o Gerenciamento	53
3.2 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	53
3.2.1 Escolas Prescritivas	54
3.2.2 Escolas Descritivas	55

3.3 CLASSIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	57
3.3.1 Tipos de Estratégias Segundo Ansoff	58
3.3.2 Tipos de Estratégia Segundo Porter	58
3.3.3 Tipos de Estratégia Segundo Miles e Snow	59
3.3.4 Tipos de Estratégia Segundo Samuel Certo	60
3.3.5 Estratégias Combinadas	60
3.3.6 Outros Modelos de Estratégia	61
3.4 OS P's DA ESTRATÉGIA DE MINTZBERG.....	63
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASOS	65
4.1 ESTUDO DE CASO 1 – O CASO BUNGE.....	65
4.1.1 Análise Organizacional da Bunge Alimentos	68
4.1.2 Análise da Estratégia Bunge	69
4.2 ESTUDO DE CASO 2 – DERIVADOS DO LEITE.....	71
4.2.1 Análise Organizacional Parmalat	73
4.2.2 Estratégias Utilizadas pela Parmalat	74
4.3 ESTUDO DE CASO 3 – A BATALHA DE CHAERONEA.....	76
4.3.1 A Estratégia Utilizada por Alexandre na Batalha de Chaeronea	77
4.4 AFIRMAÇÕES.....	78
III – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
IV – ANEXOS.....	86
ANEXO I – Histórias milenares que ilustram alguns dos ensinamentos de Sun Tzu.....	86
V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
VI – BIBLIOGRAFIA.....	92

I - INTRODUÇÃO

O crescimento das organizações, o aumento da concorrência, a necessidade de manter as empresas competitivas entre outros fatores, levam as organizações cada vez mais a se estruturarem e arquitetarem estratégias que garantam a sua competitividade. Contudo falar sobre competitividade não é uma tarefa fácil, já que é uma questão ampla e complexa, a idéia de competitividade vem evoluindo de forma que os estudos da competição pela sobrevivência das células, dos animais e antigos conquistadores, podem ajudar no entendimento dos conceitos atuais. A competitividade passou a fazer parte do dia a dia das pessoas e principalmente das indústrias que para sobreviver em um mercado tão competitivo e superar as dificuldades cotidianas tem cada vez mais que se aprofundar em estudos estratégicos para conseguir tornar-se competitiva e assim chegar ao seu objetivo. O estudo da competitividade nas empresas recebeu o nome de Competitividade Empresarial, por tratar apenas de assuntos relacionados às Empresas.

O estudo da competitividade aborda algumas disciplinas, tais como: educação ambiental, estratégia, recursos humanos, marketing, logística, qualidade, empreendedorismo, finanças, economia entre outras. O tema estratégia esta intrinsecamente relacionada a competitividade e existem vários exemplos de empresas que delinearão a estratégia correta e tornaram-se competitivas, como exemplos temos: Gol, Panarello, Xérox, Norton, Microsoft, Bunge, entre outras; e ainda empresas que não estabeleceram uma boa estratégia e fracassaram literalmente como: Parmalat, Mappin e a Vasp. Da mesma forma que escolher uma boa estratégia foi sem dúvida um dos principais fatores que levaram muitos generais ao sucesso, àqueles que fizeram uma opção errada, sem dúvida fracassaram e nas organizações esse processo não é diferente.

Como se pode ver, a competitividade está presente na nossa vida, por essa razão, o conhecimento da sua origem é de extrema importância para o desenvolvimento de qualquer atividade, por esse motivo este trabalho tratará da relação entre a competitividade do homem e das grandes organizações para criar um pensamento crítico e reflexivo dessa relação, por isso é importante fazer uma pesquisa sobre esse tema.

Deste modo o problema de pesquisa é trazer a tona a evolução da

competitividade e elucidar os benefícios de conhecer suas origens e conceitos, para um melhor aproveitamento das suas aplicações no ambiente empresarial e no nosso dia a dia, já que a falta desse conhecimento e dos conceitos pode prejudicar a tomada de decisão das organizações, de mesma forma que a competição entre as células, entre os animais, entre as antigas civilizações e homens estão fortemente relacionadas com as definições atuais de competitividade.

O primeiro capítulo traz a luta pela sobrevivência dos espermatozoides para a fecundação do óvulo feminino, definições para os termos: competição, evolução e sobrevivência citando ainda a biografia de ícones como Lamarck e Darwin.

O segundo capítulo irá tratar de fatos históricos, demonstrando o início da competição entre os povos, trabalhando a questão das estratégias utilizadas por grandes conquistadores como: Sun Tzu, Alexandre “o Grande”, Gênghis Khan e Napoleão Bonaparte, para tornar seus exércitos mais competitivos e consequentemente vencedores.

No terceiro capítulo serão discutidos os diversos conceitos de competitividade, bem como as correntes de pensamento que demonstram como conseguir alcançar a competitividade no mundo contemporâneo.

Estudos de caso diferenciam no quarto capítulo empresas vencedoras e derrotadas e também diferentes áreas em que a competitividade é concentrada.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais analisando o contexto no qual competição e competitividade se relacionam.

1.1 OBJETIVO GERAL

A presente monografia tem por objetivo geral mostrar a importância de conhecer a origem e conceitos de competitividade, evidenciando como o conhecimento da competição e evolução que animais, células, homens e organizações têm passado ao longo do tempo, estão fortemente relacionados.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos são:

- Elucidar a origem da competição entre os homens e entre as organizações;
- Verificar como o conhecimento dos conceitos e da origem da competitividade pode ajudar na tomada de decisão dentro das organizações;
- Perceber a competitividade como fonte de sobrevivência;
- Entender como a estratégia esta intrinsecamente relacionada com competitividade.

1.3 HIPÓTESES

A falta de conhecimento dos conceitos e da origem da competitividade prejudica a tomada de decisão das organizações.

A competição entre os animais, entre as células, entre os homens são compatíveis com a competição entre as organizações.

1.4 METODOLOGIA

A pesquisa em questão é bibliográfica por analisar livros, revistas e jornais, multidisciplinar por trabalhar com disciplinas de Administração, Biologia e História, é pura, por aumentar o corpo teórico de discussão, de cunho bibliográfico e tem um tratamento histórico esclarecedor sobre a origem da competitividade Empresarial.

II – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

CAPÍTULO 1 - COMPETIÇÃO E SOBREVIVÊNCIA

O estudo da competitividade é uma questão relativamente nova, ampla e complexa, já que há apenas algumas décadas passou a fazer parte do vocabulário das organizações. Para entender esse termo e sua aplicação é indispensável compreender os termos: competição, sobrevivência e evolução.

“Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com mestria a competição.” (PORTER, 1999, p. 07)

De acordo com o dicionário Aurélio, competição é definida como:

“[do lat. competitione] S.f. 1. Ato ou efeito de competir. 2. Busca simultânea por dois ou mais indivíduos de uma vantagem, uma vitória, um prêmio, etc. 3. Luta desafio, disputa, rivalidade. 4. Bio. Ger. Luta dos seres vivos pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida entre os componentes de uma comunidade.” (FERREIRA, 1999, p. 512)

Para Amabis (1990, p. 29) a competição ocorre quando os membros de duas espécies passam a disputar o mesmo recurso no meio ambiente. O recurso disputado é na maioria das vezes alimento, mas pode ser também água, local de descanso ou de reprodução.

De acordo com o dicionário Aurélio, sobrevivência é definida como:

“[De sobreviver+ência] S.f. 1. Qualidade ou estado de sobrevivente; supervivente. 2. Duração contínua no espaço e no tempo: a sobrevivência do cristianismo. 3. O que pertence a uma situação antiga ou um sentimento: a sobrevivência dos passados laços de amizade.” (FERREIRA, 1999, p. 555)

De acordo com dicionário Aurélio, evolução é definida como:

“Evolução. [Do lat. Evolutione.] S.f. 1. Desenvolvimento progressivo duma idéia, acontecimento, ação, etc.: A evolução do caso veio a mostrar que ele estava certo. 2. Movimento progressivo. [Antôn. (nesta acepç.): involução (1).] 3. Cada uma de uma série de determinados movimentos harmônicos, ou que determinem a passagem de uma posição a outra:As evoluções do dançarino suscitam aplausos; O aviador fez evoluções audaciosas. 4. Movimento regular de tropas em manobras, ou de esquadras de navios. 5. Biol. Ger. Teoria que admite a transformação dum agregado de partes homogêneas em outro mais complexo, ou dum conjunto de elementos homogêneos em um agregado de elementos mais diferenciados. 7. Fis. Processo (4).” (FERREIRA,1999. p. 736)

As definições acima demonstram de forma simples os significados das palavras, para melhor compreensão serão utilizados a seguir exemplos práticos de competição e sobrevivência.

1.1 COMPETIÇÃO E SOBREVIVÊNCIA DAS CÉLULAS

Dentro do corpo humano existem diversas células que competem entre si para continuar sobrevivendo, um exemplo de fácil entendimento é a competição pela qual os espermatozóides (gameta masculino) participam para sobreviver. Essa competição é uma das mais acirradas disputas que ocorrem dentro do corpo humano.

De acordo com Uzunian e Birner (2004, p. 3-111), durante o ato sexual, no momento da ejaculação, cerca de 200 a 300 milhões de espermatozóides são liberados, nesse momento começa a incrível corrida que tem como prêmio a fecundação do óvulo. Todos os meses o ovário de uma mulher em idade adulta, libera um óvulo que contém o seu código genético, esse óvulo foi produzido ainda quando era um feto no útero de sua mãe, eles permaneceram guardados durante a infância, adolescência até a idade adulta onde estão prontos para se tornar vida.

Cada espermatozóide carrega uma preciosa carga, o código genético do pai, eles fazem um esforço hercúleo para conseguir percorrer um caminho milhares de vezes maiores que seu tamanho, esse caminho compreende a vagina, útero e trompas de falópio local onde está localizado o óvulo, que é maior célula do corpo feminino.

A viagem é tão dura e árdua que pode durar cerca de dez horas, até o momento da fecundação, uma vez que os espermatozóides percorrem apenas três

milímetros por minuto. Os que conseguem chegar até o óvulo são os mais fortes e capazes, cerca de 300 a 500. Mas apenas um conseguirá penetrar no óvulo e será o vencedor. Não há prêmio para o segundo lugar, já que após a penetração acontece uma alteração na membrana que o envolve o óvulo tornando impossível para outros espermatozóides entrarem.

Uma vez dentro do óvulo a cabeça do espermatozóide, já separada da cauda, vai em direção ao núcleo onde eles se fundem nesse momento o óvulo já está fertilizado, tornando-se a primeira célula da futura vida humana. (UZUNIAN E BIRNER, 2004, p. 3-111)

Essa corrida para fecundar o óvulo é uma das primeiras competições pela qual as células dos seres vivos que se reproduzem de forma sexuada têm que passar durante vida.

1.2 A COMPETIÇÃO E SOBREVIVÊNCIA ENTRE OS ANIMAIS

Desde o início da formação da vida na Terra a natureza se encarregou ao longo de milhões de anos de modificar a vida no planeta, conseguindo grande diversificação, por meio da evolução e competição dos animais em busca da sobrevivência.

De acordo com Henderson (1998, p. 03), a competição existiu muito antes da estratégia. Iniciou-se com o surgimento da vida. Quando duas espécies disputavam um mesmo recurso essencial, uma delas prevalecia sobre a outra. Quando inexistiam compensações no ambiente que pudessem manter um equilíbrio entre as espécies, proporcionando a cada uma delas uma vantagem única, apenas uma delas sobrevivia. Desta maneira, durante milhões de anos uma complexa rede de competitividade foi desenvolvida entre as espécies.

De acordo com Uzunian e Birner (2004, p. 783), a partir do século XIX, surgiram algumas tentativas de explicação para a evolução biológica, Jean Baptiste Lamarck e Charles Darwin, foram os primeiros e mais coerentes pensadores a elaborar teorias sobre o mecanismo evolutivo.

“O elemento responsável pela extinção ou sobrevivência das várias

espécies seria a seleção natural. As criaturas mais aptas sobreviveriam quando em competição com outras criaturas menos aptas para a sobrevivência. Nascia assim a teoria da evolução, exposta oficialmente no livro. A origem das espécies,...” (PEDRO, 1985, p. 10)

“Apesar de não explicarem corretamente a evolução, as idéias de Lamarck foram importantes, pois ele foi um dos primeiros cientistas a tentar explicar a evolução. Além disso, chamou atenção de outros estudiosos para o fato de diversos tipos de seres estarem adaptados ao seu modo de vida.” (MARTHO, 1990, p. 56)

1.2.1 Teorias de Lamarck (1744 – 1828)

De acordo com o site (SOBIOLOGIA), Jean Baptiste Lamarck nasceu em 1744 na cidade de Bazentin (França), filho de um barão francês da infantaria. Lamarck entrou para o Exército aos 24 anos seguindo os passos do pai. Mas, em 1768, abandona a carreira militar dedicando-se à medicina e à botânica. Em 1778, publica os três volumes de "*Flora Francesa*", obra que lhe propiciou a nomeação como botânico do herbário real francês. Em 1801 apresentou a diferença entre os animais invertebrados e os vertebrados em "*História Natural dos Animais sem Vértébras*". Em "*Filosofia Zoológica*", de 1809, defende sua teoria da evolução, mais tarde conhecida como lamarckismo, suas pesquisas ajudaram a sistematizar os conhecimentos da História Natural. Faleceu no ano de 1829, em Paris. É considerado o fundador da biologia como ramo específico da ciência.

De acordo com Uzunian e Birner (2004, p. 783), uma grande mudança no ambiente provocaria em uma espécie a necessidade de se modificar, o que a levaria a mudança dos seus hábitos.

Baseado nessa premissa formulou duas leis, a primeira chamada de Lei de uso e desuso, e a segunda chamada de Lei da herança dos caracteres adquiridos.

A lei de uso e desuso afirmava que:

“[...] se para se adaptar melhor a determinado ambiente fosse necessário certo órgão, os seres vivos de uma determinada espécie tenderiam a valorizá-lo cada vez mais utilizando-o com maior frequência, o que levaria esse órgão a se hipertrofiar. Ao contrario, o não uso de determinado órgão levaria a sua atrofia e desaparecimento completo depois de algum tempo.” (UZUNIAN E BIRNER, 2004, p. 783)

A segunda Lei de Lamarck afirmava que:

“A segunda Lei recebeu o nome, dado por Lamarck, de Lei da herança dos caracteres adquiridos. Por meio dela, postulou que qualquer aquisição benéfica durante a vida dos seres vivos seria transmitida aos seus descendentes, que passariam a transmiti-la, por sua vez, as gerações seguintes.” (UZUNIAN E BIRNER, 2004, p. 783)

Para Uzunian e Birner (2004, p. 783-784), a teoria de Lamarck é considerada transformista, pois, parte do princípio que os organismos se transformam e que os órgãos que são pouco utilizados durante a vida de um animal perdem suas funções, até desaparecer. Da mesma forma que os órgãos mais utilizados, cujas funções para a sobrevivência são essenciais, tendem a ganhar força e se desenvolverem de forma proporcional ao tempo utilizado. Para explicar esta teoria Lamarck utilizou o exemplo das girafas. Estes animais, necessitando obter seus alimentos no topo de árvores altas, fortaleciam com o passar do tempo (de gerações para gerações) o pescoço e, por isso, tinham esta parte do corpo bem desenvolvida.

Embora essas teorias não tenham sido comprovadas cientificamente, elas ajudaram diversos pesquisadores a entender a questão da evolução e sobrevivência das espécies.

1.2.2 Teorias de Charles Darwin (1809 – 1882)

De acordo com Martho (1990, p. 57-62) e Uzunian e Birner (2004, p. 783-785), Charles Darwin nasceu em 1809 e morreu em 1882. Seu pai era médico e sua mãe filha de importante família da época. Casou-se em 1839 e sua esposa teve 10 filhos, sendo que três morreram ainda recém nascidos.

Um dos seus grandes feitos foi elaborar a teoria da “Seleção Natural”, ficando famoso por disseminar à comunidade científica seus estudos sobre a evolução dos seres vivos. Tudo começou quando era estudante de medicina, e tomou gosto pela história natural, pesquisando e buscando respostas sobre a evolução dos seres vivos.

Após sua formação percorreu o mundo para fazer mapas cartográficos,

patrocinado pelo governo britânico, a bordo do navio Beagle conhece as mais inóspitas regiões do planeta, podendo fazer suas observações e análises sobre a vida e evolução dos seres vivos, suas observações influenciaram a maneira com que a ciência, biologia, era vista na época.

Quando retorna da viagem ao redor do mundo, que durou cerca de cinco anos, decide dedicar sua vida a ciência.

Aos 32 anos de idade com a herança paterna, vai morar em Down, pequeno vilarejo no Sudeste da Inglaterra. Lá desenvolveu a teoria que o tornaria famoso e respeitado pelas entidades científicas da época.

Embora o objetivo desta monografia não seja se aprofundar nos estudos de Darwin é importante uma pequena explanação sobre sua teoria para entendermos a competição no mundo animal, conseqüentemente nos próximos capítulos a competitividade.

De acordo com Martho (1990, p. 57), a teoria da evolução de Darwin fascina e causa polêmica no meio científico até os dias de hoje. Ao escrever “*A origem das espécies*” cita diversas vezes a questão da sobrevivência e competição.

“... a luta pela sobrevivência é encarniçada entre os indivíduos da mesma espécie...” (DARWIN, 2010, p. 57)

“As espécies pertencentes a mesmo gênero têm quase sempre, embora haja muitas exceções a esta regra hábitos e constituições muito afins; a luta entre as espécies é, pois, muito mais renhida se estiverem colocadas em concorrência umas contra as outras do que se a luta se travar entre espécies pertencentes a gêneros diferentes.” (DARWIN, 2010, p.66)

“... os animais carnívoros, em tempos de fome, lutam um contra o outro em busca de alimento necessário para a sua sobrevivência...” (DARWIN, 2010, p. 57)

De acordo com Darwin (2010, p. 59) “a luta pela sobrevivência resulta inevitavelmente da rapidez com que os seres vivos organizados tendem a multiplicar-se.”

A questão da multiplicação das espécies é clara na obra de Darwin no capítulo relacionado à seleção sexual, ele argumenta sobre a competição entre os animais mais fortes ou mais capacitados da mesma espécie para garantir a continuidade da espécie.

“... os mais vigorosos, isto é, os que são mais capazes de ocupar seu lugar na natureza.” (DARWIN, 2010, p.74)

De acordo com Darwin (2010, p. 73-74), a seleção sexual pode ser considerada como uma das maiores formas de competição entre os animais, podendo modificar os hábitos de existência entre eles. Ela não depende da luta pela sobrevivência com outros seres organizados, ou com as condições ambientais, mas sim da luta entre os indivíduos do mesmo sexo, ordinariamente machos, para assegurar a posse do sexo oposto. Essa luta não acaba necessariamente com a morte do vencido, mas sim pela falta ou pequena quantidade de descendentes.

“... os aligátors machos se batem, rugem, giram em círculos, como fazem os índios nas suas danças guerreiras, para apoderar-se das fêmeas; vêem-se os salmões machos baterem-se durante dias inteiros; os besouros machos trazem às vezes, o sinal das feridas que lhes fizeram as largas mandíbulas de outros machos...” (DARWIN, 2010, p.75)

Essa competição pode ser pacífica como é o caso de algumas aves que ficam se apresentando durante horas para as fêmeas a fim de mostrar sua plumagem colorida.

“... os melros de rocha da Guiana, as aves do paraíso, e muitas outras se reúnem em bandos; os machos apresentam-se sucessivamente; mostram com o maior cuidado, com maior cuidado, com a maior impressão possível, a sua magnífica plumagem.” (DARWIN, 2010, p. 75)

Como foi apresentado, nas teorias de Lamarck e Darwin, a competição entre as espécies não está diretamente relacionada somente à morte do oponente, uma vez que é possível sobreviver através das gerações futuras e para que isso aconteça não é necessário ser apenas o mais forte, é preciso ser também em alguns casos o mais belo, o mais adaptável..., enfim o mais competitivo.

CAPÍTULO 2 - A COMPETIÇÃO ENTRE OS POVOS

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 3), os conflitos entre duas ou mais forças acontecem desde o início da existência do homem, de forma que o mais forte sempre era o vencedor, com o passar do tempo essa situação mudou, isso é explícito em diversos episódios da história.

2.1 ESTUDANDO OS ANTEPASSADOS

Começaremos o estudo da competição entre os povos pelos nossos ancestrais, do período paleolítico a aproximadamente 10 mil e 15 mil anos atrás, quando eles começavam a se organizar em pequenas tribos e a viver em sociedade. A partir deste período o homem começa um processo interminável de competição que se estende até os dias atuais.

2.1.1 A Competição do Homem no Período Paleolítico

De acordo com Resende e Moraes (1973, p. 11-25), no período Paleolítico, também conhecido como idade da pedra lascada, o homem utilizava como objetos de trabalho a pedra lascando-a, e também ossos, chifres e presas de grandes animais, nesse período a principal ferramenta e arma básica é o machado de mão. A partir dele o homem começa a fabricar outros instrumentos como: raspadores, cortadores, furadores, surge também no final desse período o arco, a flecha e o arpão.

Os homens vivem em bandos de nômades que se locomovem constantemente em busca de caça; o macho mais forte sempre assumia o comando do grupo. A habitação era natural, nas copas de árvores ou em cavernas. A alimentação basicamente da caça, pesca e coleta de frutos. A arte manifesta-se a partir de desenhos de animais nas cavernas e surge também a escrita pictográfica,

feita através de cenas e objetos desenhados. O homem começa a associar sons a objetos e ações, surgindo assim a linguagem articulada.

Nesse período aconteceram na Terra diversas modificações climáticas como: deslocamento de geleiras, alagamento de áreas baixas e desertificação de outras áreas, isso fez com que alguns grupos se locomovessem para terras geladas atrás das renas, já que a principal fonte de carne, o mamute, começa a extinguir-se, enquanto outros grupos de nômades tentam adaptar-se ao novo clima.

Para Wells (1970, p. 150), "... os nômades em face das novas condições e dos mais poderosos rivais, tinham que aprender novos caminhos para viver, ou, então, desaparecer."

Como pudemos ver as modificações climáticas, a mudança constante de lugar, a escassez de alimento e a confecção de armas, fez com que nesse período aparecessem os primeiros conflitos e competição entre os homens por lugar seguro e alimento.

2.1.2 A Competição do Homem no Período Neolítico

De acordo com Pedro (1985, p.17-21), em aproximadamente 7800 a.C., a necessidade do trabalho comum entre os homens e as novas condições de vida, molda um novo tipo de sociedade, dando um passo importante para o início da civilização, diferente dos bandos selvagens do período Paleolítico. O homem vive como seminômade começando a fixar-se em aldeamentos com casas feitas de barro, junco ou madeira, surgindo a vida em comunidade.

Para Resende e Moraes (1973, p.19), nesse período o homem já produz o fogo artificialmente e inventa a cerâmica, os instrumentos ainda eram feitos com osso e pedra, mas a maneira de confecção das ferramentas passa da pedra lascada para a pedra polida. Ainda nessa época surge a tecelagem de lã de origem animal e de fibras vegetais. Essas técnicas rompem as fronteiras dos oceanos com a construção de barcos que permitiu a migração para diversas partes do globo terrestre.

2.1.3 A Evolução e Competição na Idade dos Metais

Para Resende e Moraes (1973, p. 19-24), no final do período Neolítico, a aproximadamente 3 a 4 mil anos, surgem os primeiros metais (cobre, bronze e ferro) fazendo com que o homem começasse a desenvolver técnicas mais sofisticadas de produção, como sistemas de irrigação, drenagem e ferramentas mais elaboradas. Esse período é conhecido como Idade dos Metais, o processo de fabricação através da fundição tornou as ferramentas mais resistentes, acelerando de maneira notável o progresso humano.

“O homem torna-se sedentário, fixando-se a terra. Surge a cidade-estado sob autoridade do Rei-sacerdote. As construções tornam-se mais complexas e surgem imponentes edificações com vários compartimentos e andares. A agricultura apresenta grande desenvolvimento com as obras de irrigação que garantem a fertilidade permanente da terra. Os cereais tornam-se a base da alimentação: trigo, arroz, cevada. A tecelagem aperfeiçoa-se e permite a fabricação de tecidos variados e de grande finura.” (RESENDE E MORAES, 1973, p. 21)

Com uma evolução lenta, porém continua a aproximadamente 4000 a.C surge o povo egípcio, uma das primeiras civilizações. Posicionados a margem do rio Nilo, local prospero, rico em água que fertilizava a terra com as grandes inundações nos períodos de chuva. Surge nesta região uma das primeiras competições entre povos a fim de ocupar essa região, tão rica em recursos para a subsistência da época.

De acordo com Lobo (1975, p. 188-189), embora nessa época os militares egípcios não formassem uma classe propriamente dita, sendo recrutados entre artesãos, lavradores e entre os numerosos habitantes. Já havia a necessidade de formação de um exército para proteger a cidade que chamava atenção pela agricultura, arquitetura e grande quantidade de pedras preciosas e de ouro que adornavam as coroas dos faraós e os grandes palácios.

“A arte da guerra, nas populações do Oriente, seguiu de perto a evolução da técnica. Dos machados de pedra primitivos, das lanças terminadas com ponta de osso, ou cascos de conchas, passam às armas metálicas, duras, cortantes, e relativamente fáceis de manejar. Conservam-se, é verdade o arco e a flecha, mas estes, fabricados com instrumentos de metal, tornam-se mais eficientes. Surgem as espadas de bronze, os dardos com ponta de cobre, os pesados escudos de considerável resistência. As lanças tornam-se longas, firmes e dotadas de maior poder de penetração.” (LOBO, 1975. p. 80)

Como demonstrado nas citações acima no final do período neolítico os homens competiam por território mais próspero, área protegida, abundância de água ou alimento; milhares de anos mais tarde eles passam a competir por riqueza e poder, tendo dessa forma que capacitar seus exércitos, desenvolvendo e aplicando estratégias para deixá-los cada vez mais competitivos.

2.2 A ORIGEM DAS ESTRATÉGIAS MILITARES

Diversos conquistadores tiveram suas campanhas militares bem sucedidas, como: Ghengis Khan e Alexandre “o Grande”, outros traçaram uma boa estratégia no começo das suas conquistas, mas em algum momento cometeram erros irreversíveis, um exemplo clássico foi Napoleão Bonaparte.

Um dos primeiros a escrever sobre táticas e estratégias militares foi Sun Tzu, seguido séculos mais tarde por Carl Von Clausewitz e ainda pensadores que descreveram a importância da estratégia para a política, como Nicolau Maquiavel. Eles demonstraram grande poder de planejamento, análise, controle, motivação e movimentação das tropas.

Definições de estratégia militar:

Segundo a enciclopédia eletrônica Wikipédia, estratégia militar é uma designação abrangente para o planejamento de atuação em uma guerra. Deriva do grego *strategos*, a estratégia era vista como a arte do general. A estratégia militar lida com o planejamento e condução de campanhas, o movimento e divisão de forças, e a burla do inimigo.

Já para o Minidicionário de Língua Portuguesa Michaelis (2000, p. 256) a definição de estratégia é: “1. Arte de conceber operações de guerra. 2. Arte de usar os meios disponíveis ou as condições que se apresentam para atingir determinados objetivos. 3. Argil”.

A palavra estratégia possui diversos significados que variam de acordo com o contexto e o ambiente no qual está sendo utilizada.

2.2.1 Sun Tzu e a Estratégia

De acordo com Bushidô (2006, p. 9-18), Sun Tzu (544 - 496 a.C.) é considerado um dos maiores estrategistas militares de todos os tempos, é autor de *A arte da Guerra*, famoso livro chinês sobre táticas militares, que foi traduzido centenas de vezes desde que foi encontrado.

Embora não exista uma biografia completa sobre ele, já que muitos fatos de sua vida perderam-se ao longo do tempo, Ssu-ma Ch'ien, historiador do século II a.C., é a única fonte sobre a vida e obra de Sun Tzu, que o descreve como um general que viveu no estado de Wu no século VI a.C.. Contudo essa biografia não é coerente com outras fontes do mesmo período, e tudo leva a crer que o livro teria sido escrito entre (400 e 320 a.C.). Esse fato remete a inexistência de uma biografia com início, meio e fim. Mas sim, narrações exatas de alguns fatos de sua vida, como por exemplo:

- Que ele era filósofo;

- Fez parte do grupo de pensadores da época que percorriam os reinos prestando serviços a quem pudesse pagar, esse tipo de atividade é um dos primeiros registros de consultoria já relatado;

- Atuou no comando do exército real de Wu, acumulando inúmeras vitórias;

- Foi um dos primeiros realistas no campo das ciências.

Apesar das especulações e dos fatos consolidados sobre a sua vida, a obra *A arte da Guerra*, é considerada de grande importância nos escritos militares e estratégicos de toda a história da humanidade. Mais do que um livro militar essa obra é considerada um livro filosófico.

“Assim, como a biografia de Sun Tzu é digna de crédito, podemos considerar *A arte da Guerra* como sendo a expressão do corpo e da alma de seu criador, que a cerca de 2.500 anos aclamava: [...] o verdadeiro objetivo da guerra é a paz!”. (BUSHIDÔ, 2006, p. 18)

Atualmente seus princípios podem ser aplicados, não só nas estratégias militares como também em quase todos os ramos da atividade humana. Seus ensinamentos alcançam todos os indivíduos no confronto com seus oponentes,

exércitos contra exércitos e empresas contra empresas.

Para entender a importância dessa obra para a estratégia empresarial é necessário retornar ao passado e entender o contexto histórico da época.

Sun Tzu vivenciou o período chamado de Guerra dos Estados, entre os anos 475 e 221 a.C., época em que a China passou por diversos conflitos e rebeliões. Os combates eram realizados seguindo rituais, pois a disputa de forças seguia as orientações de sábios que vislumbravam o futuro através de presságios e determinavam locais e data dos combates. Havia um código de honra que seguia regras rígidas para o combate, que não permitia guerrear no inverno em função das baixas temperaturas, no verão devido às altas temperaturas, matar velhos, mulheres e crianças ou desferir golpes em soldados feridos durante a batalha. Nesse período, Sun Tzu começou a analisar as batalhas e associar fatores como: a geografia, o comportamento dos generais e do exército, as atitudes dos reis, estilo de guerrilha, armamentos, entre outros fatores.

Alguns historiadores relatam que quando o rei Wu-lo, do estado de Wu, leu o tratado *A Arte da Guerra* ordenou que sua guarda pessoal trouxesse Sun Tzu a sua presença, para que ele explicasse suas táticas militares. Vide Anexo A.

O livro a *Arte da Guerra* tem como princípio que a guerra é baseada no engano, e ele acreditava que a suprema arte de guerrear é dominar o inimigo sem lutar. Segundo Sun Tzu (BUSHIDÔ, 2006, p. 16) “As armas são sempre motivos de maus pressentimentos, utilizá-las somente quando outra alternativa não houver”.

São treze os princípios encontrados nos manuscritos de Sun Tzu.

Análise de Planos: Bushidô (2006, p. 25-28), Sun Tzu descreve a forma como as operações precisam ser conduzidas para uma vitória rápida, baseado em cinco fatores fundamentais.

1º - Caminho: deve haver harmonia entre os pensamentos do povo e de seu governante, levando-os a viver ou morrer, sem medo ou temor.

2º - Clima: a abrangência e o bom uso das estações do ano.

3º - Terra: condições do terreno, distâncias percorridas para a disposição das tropas. Uma boa análise da situação da Terra define oportunidades de vida ou de morte.

4º- Líder: virtude da sabedoria, integridade, disciplina, coragem e humanidade do comandante.

5º - Métodos: impõem eficiência, controle de gastos, uma cadeia de comando

adequada e suporte logístico.

Segundo Bushidô (2006, p. 26) “Todos os comandantes que negligenciarem esses cinco fatores estarão fadados ao fracasso, porém, os que dominarem, conquistarão vitória”.

Operação de Guerra: No capítulo operação de guerra (BUSHIDÔ, 2006, p. 31-35), Sun Tzu relata a necessidade de previsão de todos os gastos que serão despendidos na batalha desde a manutenção de espadas e carros até a alimentação.

Sun Tzu disse (BUSHIDÔ, 2006, p. 31), “Na guerra preze pela vitória rápida e evite as operações prolongadas.”

Campanhas prolongadas = recursos insuficientes

Preparando o Ataque: De acordo com Bushidô (2006, p. 41), “Na arte da guerra, a melhor opção é tomar o país inimigo intacto; esmagar um país é apenas a segunda melhor opção”.

Essa frase relata a importância da preparação para o ataque, dessa forma a melhor tática para as operações militares é obter a vitória atacando a estratégia do inimigo.

“[...] aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou para a derrota serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas.” (BUSHIDÔ, 2006, p. 45)

Com esta frase Sun Tzu descreve a importância do autoconhecimento e da rede de comunicações para subjugar o inimigo.

Posições táticas: Com o princípio posições táticas, Bushidô (2006, p. 49-54), é narrada a importância de conhecer a posição de ataque e defesa, já que só com esse conhecimento é possível tornar-se um vencedor, já que conhecendo as táticas de ataque pode-se desferir um golpe certo sobre o inimigo e ao mesmo tempo proteger-se; nesse processo o vencedor da batalha será aquele que souber o momento certo de atacar, e de se defender.

Para identificar os pontos fracos do oponente é necessário observar seus golpes e buscar pontos falhos em sua posição de defesa, esperando o momento certo para contra-atacar o seu ponto vulnerável. Esse princípio é utilizado em toda e

qualquer forma de combate, seja individual ou coletivo. Portanto, ser invencível depende da própria pessoa, derrotar o inimigo depende dos erros cometidos por ele.

Estratégias de confronto direto e indireto: De acordo com Bushidô (2006, p. 57) “Comandar muitos é o mesmo que comandar poucos, tudo é apenas uma questão de organização e comunicação”.

Em uma guerra, os exércitos utilizam os ataques diretos e indiretos, ataques surpresa. Ainda que só existam esses dois tipos, suas combinações são infinitas. Aquele que melhor souber usá-los e neutralizá-los será imprevisível.

Pontos fortes e pontos fracos: Para Sun Tzu (BUSHIDÔ, 2006, p. 68) “Um grande general não é arrastado ao combate ao contrário, sabe impô-lo ao inimigo”.

O bom general é aquele que sabe identificar os pontos fortes e fracos dele e do inimigo. Dessa forma aquele que primeiro toma a iniciativa e está preparado leva vantagem.

Manobras: De acordo com Bushidô (2006, p. 77) “Quando cercar o inimigo deixe uma saída para ele, caso contrário, ele lutará até a morte”.

As manobras militares têm grande importância dentro de um combate já que é de acordo com a disposição do inimigo que se deve mobilizar a tropa, e nunca encurralá-la. Quando as tropas se movimentarem, elas devem fazer com que os caminhos mais difíceis tornem-se mais amenos, uma rota alternativa deve existir para que não haja surpresas em relação ao inimigo. Por isso deve-se ter em pensamento que tanto a vantagem quanto o perigo são inerentes a manobra.

Eventualidade: Para Sun Tzu (BUSHIDÔ, 2006, p. 85) “Um general que perde facilmente o controle e se deixa levar pela cólera, será ludibriado pelo inimigo através de provocações e cairá em emboscadas sem perceber”.

Seja qual for a estratégia adotada para sair de uma determinada situação é preciso ser racional e não emocional. Quando se toma uma decisão racional todos os pontos são analisados e a decisão tem uma chance maior de ser certa, já o lado emocional age por instinto, sem foco na causa do problema e sim em seus efeitos.

“Existem cinco pontos fracos que devem ser evitados num comandante. Quando é insensato, é fácil matá-lo. Quando é medroso, é fácil capturá-lo. Quando é genioso, é fácil provocá-lo. Quando é honrado, é fácil insultá-lo. Quando é bondoso, é fácil preocupá-lo.” (BUSHIDÔ, 2006, p. 88)

Rumo a um objetivo, deve-se estar preparado para enfrentar obstáculos, o caminho mais fácil nem sempre é o correto, por isso, há caminhos que não devem ser seguidos.

O exército em movimento: Neste princípio, Sun Tzu descreve a necessidade de movimentar seu exército de forma rápida. E demonstra os fatores que devem ser levados em consideração quando está movimentando sua tropa para não deixá-la em situação de inferioridade em relação ao inimigo.

“Antes de movimentar suas tropas, se informe da posição do inimigo. Quando fizer seu exército marchar, atravesse rapidamente as montanhas e fique nas proximidades dos vales. Acampe sempre em terreno alto e em local ensolarado. Quando travar combate em colinas, não suba para o topo para alcançar o inimigo.” (BUSHIDÔ, 2006 p. 95)

Terreno: Sun Tzu afirma: “a superfície da terra apresenta uma infinidade de lugares, debes fugir de alguns e buscar outros. Todavia, debes conhecer bem todos eles”. (BUSHIDÔ, 2006, p. 105)

Existem diversos tipos de terrenos: os terrenos fáceis e acessíveis, o terreno difícil, o terreno indeciso ou neutro, o terreno estreito, o terreno escarpado e o terreno distante.

Nove tipos de situações: Com esse princípio Sun Tzu descreve nove situações que variam de acordo com o tipo de terreno que podem influenciar na vitória ou derrota de um exército.

“A arte da guerra reconhece nove situações de acordo com a variação dos terrenos: o dispersivo, o fácil, o controverso, o aberto, a de estradas cruzadas, o terreno crítico, o difícil, o vulnerável a emboscadas e o mortífero.” (BUSHIDÔ, 2006, p. 115)

Ataques pelo Fogo: De acordo com Sun Tzu:

“Existem cinco meios de atacar com fogo. O primeiro consiste em queimar os homens; o segundo, queimar as provisões; o terceiro, queimar transportes e equipamento; o quarto queimar arsenais e depósitos e por último, lançar fogo contínuo sobre o inimigo.” (BUSHIDÔ, 2006, p. 127)

O Uso de Espiões: Considerando os custos que a guerra traz e o tempo que ela pode durar é imprudência recusar-se a comprar informações sobre o oponente.

Quanto melhor informado sobre as condições do inimigo maior é a chance de

acabar com a guerra de forma rápida, economizando gastos e vidas. (BUSHIDÔ, 2006, p. 133- 138)

Tzu escreveu nestes treze princípios, como subjugar o inimigo e demonstra ainda com nitidez como adotar a iniciativa para combater o oponente.

2.3 GRANDES CONQUISTADORES

Ao longo da história muitos foram os conquistadores que obtiveram sucesso nas batalhas, isso só foi possível em função da habilidade individual aliada a capacidade de comando do exército, e sem sombra de dúvida a capacidade de formulação de uma boa estratégia. Entre esses grandes conquistadores destacam-se Alexandre “o Grande”, Gênghis Khan, Napoleão Bonaparte entre outros.

2.3.1 Gênghis Khan

Gênghis Khan foi o comandante militar mais bem sucedido da história do oriente, vencedor de várias batalhas que se estenderam pela China e Europa Oriental, passando pela Pérsia e pelo Oriente Médio.

Como líder teve o domínio sobre as terras que nenhum outro imperador conquistou no mundo, seus domínios se estenderam por mais de 5 milhões de quilômetros quadrados (Ilustração 1).

De acordo com Magnoli (2006, p. 131-147), em uma época repleta de lendas e folclores nasce Temudjin, por volta de 1162, na Mongólia. O sofrimento fez parte da educação de Temudjin, que logo aos 9 anos de idade perdeu seu pai Yesugei, que era o chefe do clã em que viviam. Temudjin, junto de sua mãe Hoelun e seus três irmãos, foram abandonados e deixados na miséria, sua família passou todos os tipos de dificuldades e Temudjin, por ser o filho mais velho, arcou com todas as responsabilidades, tendo que proteger e alimentar sua família.

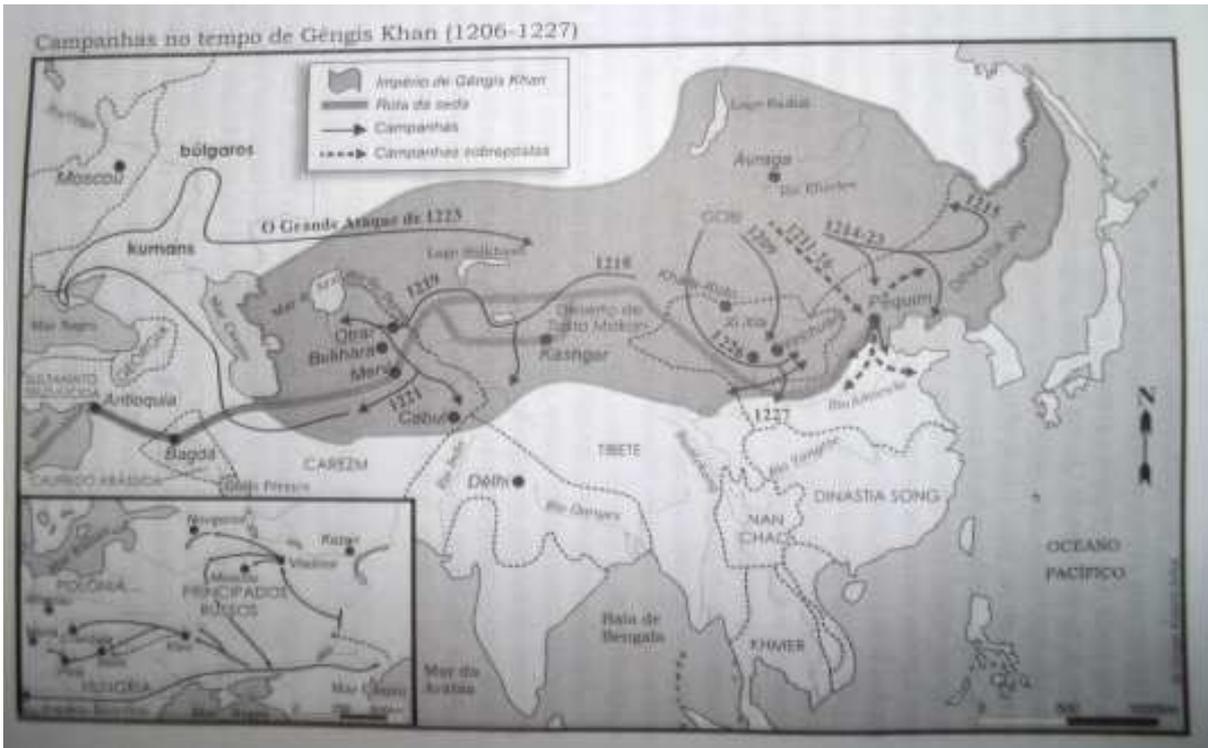


Ilustração 1 – Mapa das Campanhas no Tempo de Gêngis Khan (1206-1227)
 Fonte: Histórias das Guerras. (MAGNOLI, 2006, p. 149)

As batalhas vieram na vida de Temudjin e os anos que se seguiram foram formados por vitórias. Foi tão bem sucedido nos campos de batalha que conquistou muito respeito e fama, a tal ponto de ser nomeado líder de diversas tribos.

Vendo as qualidades, tanto de guerreiro quanto de líder, seguido das sucessivas vitórias, uma assembléia entre os chefes de todas as tribos proclamou Temudjin como Gêngis Khan, que pode ser entendido como o soberano maior que todos os outros.

Gêngis Khan dá início a esta nova fase de sua vida, tendo como prioridade reduzir os conflitos e unificar as tribos, promovendo uma estabilidade jamais vista antes. Figura detentora de tamanho poder e respeito, os anos que sucederam foram marcados por mais vitórias, mesmo nas batalhas em que o adversário parecia ter ampla vantagem, os comandados por ele de forma heróica conseguiam vencer, fato que engrandecia e tornava cada vez mais Gêngis Khan um ser iluminado pelos deuses e crença adorada pelo povo.

Gêngis Khan era um líder rígido, em algumas ocasiões era considerado cruel, mas sempre prevaleceu a imagem de bondoso e querido aos olhos de seus comandados, pois sempre distribuía fartos presentes.

“Gênghis Khan organizou seu exército da seguinte forma: à frente de dez cavaleiros colocou um decano; dez decúrias são comandadas por um centurião; dez centúrias obedecem a um milenário; dez mil homens, reunidos sob a autoridade de um capitão, formam um corpo designado tuman. Enfim, no comando do conjunto das tropas estão dois, três generais, um dos quais tem precedência. Se durante um combate um, dois, três ou mais homens de uma decúria fogem, todo o grupo é executado; se os dez deserdam a centúria a qual pertencem é executada, a menos que todas desertem ao mesmo tempo.” (MAGNOLI, 2006, p. 140)

Os bárbaros mongóis sempre ficaram em evidência pela brutalidade com que aniquilavam e destruíam o adversário. Mesmo vivendo como nômades sobre o comando de Gênghis Khan as primeiras conquistas continuaram com a o padrão brutal de aniquilação dos adversários e dos territórios dominados, contudo ao longo do tempo, com o auxílio de um secretário chinês, Gênghis Khan mudou seus pensamentos e atitudes, entendeu que ao dominar um novo território seria mais lucrativo e benéfico não mais destruir o local conquistado, uma nova maneira de receber as riquezas e aprender com o povo conquistado, além de estabelecer a paz.

Gênghis Khan durante seu reinado conquistou tudo o que podia sonhar, deu ao povo mongol uma projeção mundial e o reconhecimento em qualquer parte do globo terrestre, mas faltou algo que outros conquistadores souberam implantar e que Gênghis Khan não conseguiu: uma religião, para ser seguida pelo povo. Os mongóis nunca tiveram uma religião definida, fato que pode ter sido responsável pela aniquilação do povo mongol séculos depois.

De acordo com Magnoli, (2006, p. 131-142), Gênghis Khan adotou uma escrita oficial para o estado, tendo como intenção a criação das primeiras leis que viriam a formar as normas e regras seguidas por todos. As leis tinham como base o direito para todos, mas girava em torno do imperador como figura maior, havendo pena de morte aos condenados por crimes graves ou as pessoas que eram contra a imagem do imperador.

Os modelos implantados nos territórios conquistados por Gênghis Khan serviram de padrão para outros conquistadores ao redor do mundo, em função dos resultados alcançados, riquezas e poder.

As táticas de Gênghis Khan sempre o deixavam um passo à frente dos seus adversários antes de começar as batalhas:

Infiltrava espiões no território inimigo que lhe forneciam preciosas informações sobre as ações que seu inimigo tomaria em batalha, além de subornar os generais

do exército inimigo, enfraquecendo-os. Seu exército era temido por todos, Gênghis Khan desenvolveu uma pirâmide de comando que tornava seu exército organizado e capaz de obedecer a seus comandos com uma mobilidade incrível.

“Em maio de 1223 os mongóis usaram a velha tática de simular uma retirada apenas para atrair os inimigos para longe de suas posições, desferindo em seguida um ataque brutal que destroçou as forças cristãs.”
(MAGNOLI, 2006, p. 150)

Possuía soldados fortemente armados com machados e espadas, habilidosos e bem treinados, de modo que todas as divisões possuíam um equilíbrio de força, seus arqueiros atiravam flechas capazes de atingir os inimigos a 500 metros de distância, foi inovador na utilização de arqueiros montados a cavalo, que eram treinados para atingir o alvo em movimento ou parado.

A fama internacional foi muito bem utilizada por Gênghis Khan, que teve a brilhante idéia de se aproveitar de tal reconhecimento para economizar na conquista de algumas batalhas, ele utilizava a propaganda de guerra, uma forma encontrada por ele para anunciar aos próximos povoados a serem atacados e que em muitas vezes por medo do temido conquistador e das conseqüências, se rendiam aterrorizados antes mesmo do inicio das batalhas, poupando vidas e recursos. Seu nome é lembrado até hoje como um dos maiores conquistadores que o mundo já conheceu, um dos seus maiores triunfos foi conseguir ultrapassar a muralha da China.

Ao final de sua vida, Gênghis Khan, procurou se dedicar a uma antiga paixão, a caça, e foi em uma de suas caçadas que sofreu um acidente, uma queda do cavalo seguida de um ataque de javali, Gênghis Khan fez todos os tratamentos necessários para curar as feridas, mas uma hemorragia interna pode ter sido o motivo de sua morte.

O seu legado foi repassado para o seu filho Ogedei como ordenado em vida, todos os territórios conquistados por Gênghis Khan foram divididos entre seus filhos. Tendo Ogedei como poder maior o Khan e a Dinastia dos Khans, prosperou por muitos anos com novas vitórias e conquistas, tanto pelo novo Khan Ogedei, quanto ao seu futuro sucessor, o neto de Gênghis Khan, Kublain Khan, que completou a conquista da China, mudando a sede do Império para Pequim, de onde chegou a comandar um quarto da população do mundo.

2.3.2 Alexandre “O Grande”

Conforme Carmo (2002, p.128-129), Alexandre nasceu no ano de 356 a.C., na cidade da Macedônia. Filho do rei Filipe II, desde cedo demonstrou ser um rapaz inteligente e sagaz. Apesar de morrer aos 33 anos de idade, na cidade da Babilônia, Alexandre III, rei da Macedônia foi o maior conquistador da história ocidental. Em onze anos de marchas e combates nos diversos territórios, controlou uma extensão de terras equivalente ao tamanho da Europa Ocidental cerca de 3,8 milhões de km² (Ilustração 2). O domínio dele ia dos Bálcãs até a fronteira da Índia, do Mar Cáspio até o Mar Mediterrâneo.

As áreas mais claras do mapa representam os territórios conquistados por Alexandre “o Grande”.



Ilustração 2 - O Império de Alexandre o Grande
 Fonte: Enciclopédia Digital Tio Sam (www.tiosam.com/enciclopedia).

De acordo com Magnoli (2006, p. 19-26), Alexandre viveu em um período turbulento da história no qual aconteceram várias guerras, como as do período Peloponeso na qual se enfrentaram atenienses e espartanos e as guerras Púnicas, gregos contra romanos.

Aos 13 anos, seu pai encarregou um dos homens mais sábios de sua época,

Aristóteles, de educá-lo. Alexandre instruiu-se nas mais diversas disciplinas: oratória, política, ciências anatômicas e naturais, medicina, geografia e história, gostava muito de autores como Eurípides e Píndaro. Também se distinguiu nas artes marciais e na doma de cavalos, era exímio cavaleiro e não saía para a batalha sem seu fiel cavalo Bucéfalo, domado por ele mesmo.

Não se sabe ao certo o que o fizera um conquistador, se as lições de Aristóteles, se a autoconfiança que a mãe lhe proporcionava, se os discursos de Isócrates e Homero, ou ainda o pedido do pai que recomendou a criar um novo império na Ásia.

Alexandre liderou a mais perfeita máquina de guerra da época, a chamada falange macedônica (Ilustração 3), cuja principal arma era a zarissa, lança de grande comprimento, e a cavalaria, que constituía a base do ataque, seus soldados eram corajosos e bem armados.

Sabia que não conseguiria atingir seus objetivos sem a ajuda de seus comandados, por isso tornou-se um exímio administrador dos recursos humanos e utilizava seu poder de liderança para conduzir seu exército. Mesmo quando a batalha parecia perdida ele conseguia a união e despertava em seu exército a certeza da conquista, criando condições para que cada um elevasse sua autoestima, distribuindo riquezas e terras para seus generais e soldados. (ENCICLOPÉDIA BARSA, p. 376-377)

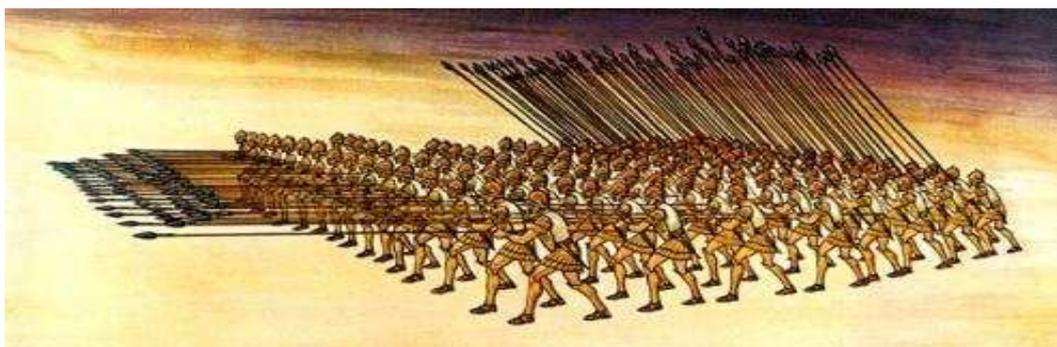


Ilustração 3 - A falange macedônica, criada por Felipe II em meados do séc. - IV. Desenho moderno. Fonte: (www.greciantiga.org/img/out/ea-falangemac.jpg).

Posicionava-se ao mesmo nível de seus soldados criando uma empatia entre eles, dessa forma tudo que era ordenado, seus soldados realizavam sem êxito. Isso é explícito em uma passagem do filme Alexandre o Grande, de Oliver Stone. Na

cena em que eles atravessam um dos mais inóspitos desertos do planeta, na marcha para o sul da Gedrósia, seu exército ficou sem água. Os comandados tornaram-se tão leais que decidiram juntar o pouco de água que restava, espremendo as últimas gotas de seus cantis, para oferecer a seu rei a quantidade conseguida. Então, diante de seu exército, Alexandre derramou na areia a água que lhe fora oferecida num capacete de prata. Com esse gesto, transmitiu a mensagem de que o destino dele e de seus soldados seria o mesmo.

Depois de inúmeras batalhas, milhares de mortos, travessia de desertos, pântanos e florestas; chegou à Índia, Local onde de febre na Babilônia após esgotamento físico, já que passou os últimos dias de vida em banquetes e farras.

Após sua morte seu império foi dividido entre seus generais, que anos mais tarde enfrentaram-se em novas batalhas. (ENCICLOPÉDIA BARSA, p. 376-377)

2.3.3 Napoleão Bonaparte

Segundo Magnoli (2006, p. 189-194), Napoleão Bonaparte deu início a sua vida revolucionária como tenente de artilharia do exército, teve participação na revolução francesa e suas vitórias lhe renderam o cargo de general do exército francês e o respeito do povo.

Suas aspirações pessoais e políticas, somadas as características de um exímio estrategista e um líder exemplar, fizeram de Napoleão o Imperador da França, que tinha como objetivo dominar todo o território Europeu (Ilustração 4).

De acordo com Magnoli (2006, p. 189 – 194), em 1769 a França adquiria soberania sobre Córsega e neste mesmo ano nasceu Napoleão Bonaparte. Aos 9 anos de idade entrou para escola militar de onde saiu em 1785 como oficial de artilharia. A revolução francesa rendeu-lhe o cargo de tenente da guarda nacional, em 1793 distinguiu-se como Capitão da artilharia na retomada de Toulon, tornando-se general da brigada.

Com a revolução industrial inglesa e a revolução democrática burguesa na França, dá-se início a uma irreversível mudança na sociedade, nasce uma sociedade industrializada e capitalista. A Revolução Francesa veio para sepultar o antigo regime feudal para um novo regime capitalista. Napoleão Bonaparte, impulsionado pelos ideais burgueses capitalistas, dá início a uma devastadora

ambição política e pessoal, com o objetivo de expandir seus territórios e o sistema capitalista por toda a Europa. Do outro lado os países que formam a bloco europeu que queriam a manutenção do antigo regime feudal.

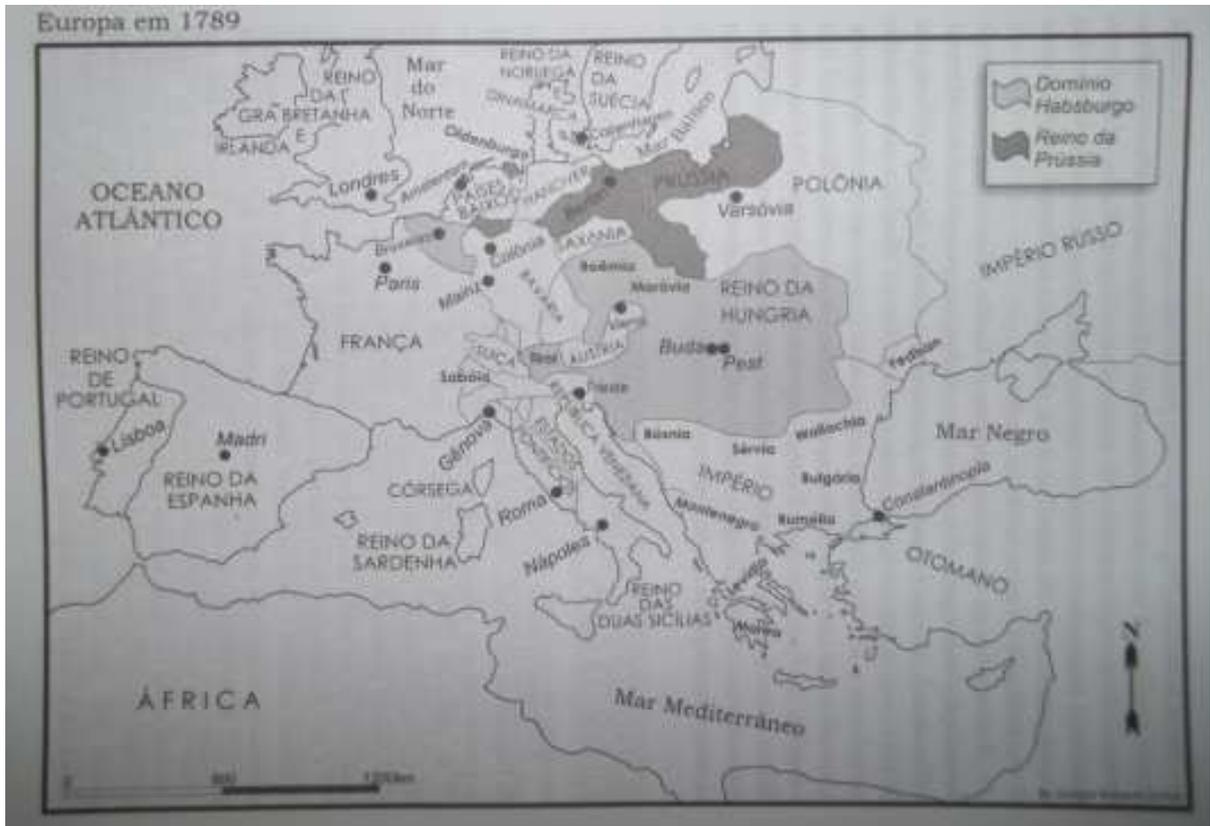


Ilustração 4 – Mapa da Europa 1789 antes do domínio de Napoleão
Fonte: História das Guerras (Magnoli, 2006, p. 195)

Com um golpe de estado Napoleão dissolveu o Diretório francês, assumindo o governo, criou um consulado constituído apenas por três membros, Napoleão com o título de primeiro Cônsul era quem detinha o poder maior. Apesar de ser autoritarista revelou-se um grande político e administrador, conseguiu anular a oposição política apoiada pela a massa popular. Para disfarçar o centralismo de suas idéias criou instituições como o Senado, Tribunal, corpo Legislativo e o Conselho de Estado.

Graças a essas criações Napoleão obteve uma recuperação econômica, jurídica e administrativa para a França. Para a economia criou o Banco da França, reduziu a inflação, estimulou a produção fortalecendo o consumo interno. Na religião, Napoleão tinha como objetivo utilizar a religião como instrumento político,

e Prússia. Para combater essa coalizão, em 1806, Napoleão decretou os bloqueios continentais, que determinavam o fechamento do comércio envolvendo os países europeus junto à Inglaterra, com finalidade de abalar a economia, criando uma crise industrial inglesa. (MAGNOLI, 2006, p. 190-205)

Nada satisfazia o instinto de tirania e a política expansionista de Napoleão, que mesmo tendo sob seu domínio toda a Península Ibérica queria mais, com isso decidiu desafiar o único poder que lhe faltava, o da Igreja, assim Roma é invadida pelo exército francês fazendo da figura do Papa Pio VII a de uma sombra, apenas.

Napoleão tinha como estratégias principais a utilização de:

- Soldados jovens e fortes;
- Tenentes e capitães experientes;
- Criação de procedimentos de conduta e padronização de seu exército;
- O apoio do povo para a invasão de outros territórios;
- Utilização de táticas já desenvolvidas como, por exemplo, os princípios de Sun Tzu e Maquiavel;
- Engenheiros, estrategistas e políticos específicos para a guerra.

Acostumado com vitórias, Napoleão tinha em seu ego a invencibilidade e acreditava veemente nessa idéia. Em meio às sucessivas conquistas não foi capaz de perceber a insatisfação dos povos conquistados. Dessa forma, apareceram movimentos pelas idéias de liberdade e igualdade, compostos pela população que estava disposta a lutar pelo fim da influência francesa.

Caindo por terra o mito da invencibilidade, Napoleão viu nascer outras rebeliões de resistência nacional, passando a conhecer o significado das derrotas, até então não pertencentes ao histórico de sua vida.

Embora Napoleão tenha sido um excelente estrategista é notório que ele pecou por várias vezes em suas estratégias, utilizando o lado emocional para conquistar seu objetivo e deixando muitas vezes a razão em segundo plano.

Mesmo com os fracassos não se abalava e insistia que seu exército era invencível. Essa persistência o fez invadir a Rússia munido de um exército com cerca de 650 mil homens deu início a uma marcha rumo a Moscou, porém o árduo caminho encontrado nas terras russas fez com que um exército esfomeado chegasse a Moscou. Sabendo que o impiedoso inverno russo estaria por vir,

Napoleão decide bater em retirada, ação que viria a ser lembrada como o pior desastre da história militar, aproveitando da debilitação dos franceses, os russos cercaram e abateram os franceses, sendo que apenas 100 mil homens conseguiram sair das fronteiras russas.

De acordo com Magnoli (2006, p. 210), “Do total de mortos, apenas um quinto havia morrido nos campos de batalha. O restante padecera de fome, frio, doenças, exaustão, além dos desertores e capturados”.

Para Magnoli (2006, p. 208-216) Napoleão não aceitava o declínio do seu império a fim de justificar a desastrosa estratégia de ofensiva adotada sobre o território russo, criou o mito de ter sido derrotado pelo General do Inverno. De fato os generais russos percebendo o ponto fraco dos franceses nos desastres naturais, apenas perseguiram o exército esgotado de Napoleão para derrotá-los em combate.

Com a coalizão das potências européias em 1813, Napoleão é derrotado sendo obrigado a retornar para França, que foi invadida por russos e prussianos. Napoleão perde Paris e é obrigado a renunciar a coroa, partindo para exílio em Elba.

Em 1815, ciente da impopularidade do novo rei, Napoleão retorna em uma marcha triunfal invadindo Paris, dando início a guerra dos cem dias, na qual ocupou o trono novamente até ser derrotado em Waterloo. Deposto e exilado outra vez, agora na ilha de Santa Helena, lugar onde ficou até a morte em 1821.

Neste capítulo foram apresentados fatos históricos relacionados aos maiores conquistadores de todos os tempos bem como as táticas e estratégias utilizadas por eles. Anos mais tarde grandes pensadores utilizaram essas táticas e estratégias para formular as estratégias que as organizações utilizam atualmente.

CAPÍTULO 3 - O SURGIMENTO DOS CONCEITOS DE COMPETITIVIDADE

Para entender a origem da competitividade, é preciso voltar mais uma vez ao passado, mais precisamente no século XVIII, e compreender o contexto onde a competição entre as organizações começa.

Conforme Arruda e Piletti (1997, p. 178-180), no início do século XVIII, a mecanização da produção deu origem a revolução industrial modificando o processo de produção da época, que até então era artesanal. O ponto de partida para a chamada Revolução Industrial foi a invenção da máquina a vapor, que possibilitou a utilização de seu conceito na indústria. Esse salto tecnológico substituiu a mão de obra braçal pelas máquinas e assim, aumentou a capacidade de produção, baixou os preços e aumentou o consumo. Os produtos manufaturados começaram a ser transportados com maior agilidade para distâncias cada vez maiores em um tempo cada vez menor.

A Inglaterra foi a precursora do processo de revolução industrial, de acordo Arruda e Piletti (1997, p. 178), "A Revolução Industrial se restringe à Inglaterra, a oficina do mundo. Preponderam a produção de bens de consumo, especialmente têxteis, e a energia a vapor". Entre os fatores que determinaram esse pioneirismo destacam-se:

- As grandes reservas de carvão, principal fonte de energia utilizada para a movimentação de máquinas e locomotivas a vapor;
- Grandes reservas de minério de ferro, principal matéria prima dessa época;
- Mão de obra disponível e barata;
- A burguesia da época com bastante capital disponível para financiar as fábricas, contratar empregados e comprar matéria prima;
- Um mercado consumidor em plena expansão, já que o nível de emprego estava aumentando.

Essas mudanças propiciaram condições para um número grande de empresas fabricarem uma mesma linha de produtos, surgindo nesse momento à competição entre as organizações, que necessitavam de estratégias que visassem o

aumento no volume de produção, vendas, rentabilidade, redução de custos entre outras.

Apenas um século após a revolução industrial surgem os primeiros autores a dissertar sobre temas relacionados à Competitividade Empresarial.

De acordo com site (Estação Business School):

“As mudanças do cenário mercadológico produziram o fenômeno da competitividade em diversos níveis. Os consumidores passaram a contar com mais opções de escolha, porém as mesmas se apresentam ainda muito próximas uma das outras diante da percepção básica de mercado. A seleção de marcas e produtos se tornou então uma tarefa complexa aos olhos do consumidor, reforçando o novo contexto competitivo que se instalará e condicionando as empresas a construir definitivamente o conceito de estratégias voltadas para a satisfação dos clientes, visando construir diferenciais mercadológicos capazes de influenciá-los na decisão de compra a ponto dos mesmos escolherem os produtos ao invés dos demais competidores presentes no mercado.” (ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL por WOLNEY AFONSO PEREIRA)

3.1 DEFINIÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Entre as definições de competitividade, pode-se destacar:

“[...] competitividade será definida "como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” (FERRAZ, 1995, pag. 7)

POSSAS (1996, p. 8), considerou a competitividade como sendo atributo de concorrência e definiu concorrência como sendo o processo em que as empresas buscam o lucro por meio de constantes tentativas de diferenciação junto aos seus concorrentes.

“[...] a idéia de que a competitividade é imperativa para a sobrevivência da empresa, ou seja, que as empresas sempre desenvolvem fatores de competitividade, de modo deliberado e explícito ou intuitivo e implícito...” (MARIOTTO, 1991, Pag. 51)

Para Porter (1991, p. 11), “a idéia de que a competitividade é algo vinculado à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa, o que implica um sentido temporal

de sustentabilidade.”

Conforme apresentado nos conceitos acima, a competitividade está ligada a capacidade das organizações de desenvolver e aplicar estratégias que garantam a manutenção ou ascensão de uma posição no mercado.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007, p. 1-11), a palavra estratégia faz parte da natureza humana, relacionando com as atividades políticas, econômicas, sociais e empresariais, buscar uma definição específica depende da área de atuação, já que estratégia pode ter significado de objetivos, táticas, metas, entre outros.

Grande parte dos livros e textos sobre estratégia oferecem essa definição: plano da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e os objetivos da organização. Mas a definição de estratégia pode ter várias conotações diferentes que mudam de acordo com a época e autor:

Segundo o Dicionário de Língua Brasileira Aurélio, estratégia é definida como:

“[do gr. *strategía* pelo lat. *strategia*.]. S. f. 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. 2. Arte militar de escolher onde, quando e com que travar combate ou uma batalha. [Cf. tática (2).] 3. P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. 5. Fig. Fam. V. *estratagem* (2).” (FERREIRA, 1999, p. 726)

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 58)

“Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.”

Para Von Neumann e Morgenstern estratégia é “movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa”. (NEUMANN E MORGENSTERN apud Oliveira, 2001, p. 192).

Segundo Chandler estratégia trata da “determinação de metas básicas em

longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”. (CHANDLER apud Oliveira, 2001, p. 193).

Para Tilles (apud OLIVEIRA, 2001, p. 193) a definição de estratégia empresarial é um conjunto de objetivos e de políticas importantes.

Wrapp caracteriza estratégia como “maneiras de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra”. (WRAPP apud Oliveira, 2001, p. 193)

Andrews descreve estratégia como:

“conjuntos de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresas ela é ou deseja ser”. (ANDREWS apud Oliveira, 2001, p. 193)

Ansoff define estratégia como “regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa”. (ANSOFF apud Oliveira, 2001, p. 194).

Essas definições configuram novas práticas da administração moderna, de forma que as estratégias competitivas assumem um papel essencial na sustentabilidade das organizações.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 12-20), essas definições remetem a uma idéia principal de que todas as situações em que se exista concorrência como: guerras, jogos e negócios, necessitam da formulação de um objetivo. Mas estratégia não é apenas um jogo competitivo no qual fazer mais, melhor e mais rápido é o que importa, pois, isso não é a estratégia. Uma estratégia consiste de ações que focam a real agregação de valor para o cliente e para a empresa evitando confrontos desnecessários.

Grandes estrategistas surgem de intensas discussões que consideram as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades internas e externas das Empresas, relacionando fatores que tornam a estratégia importante, como:

- Ferramentas de Gestão;
- Novas tecnologias
- Globalização;
- Ecologia, etc.

Embora as empresas almejem a excelência em todos os produtos, serviços e processos, não é possível ser excelente em tudo, por isso faz parte da estratégia tomar a decisão sobre quais os critérios de desempenho e recursos da empresa utilizar, para chegar ao seu objetivo, como por exemplo:

- Velocidade X Qualidade
- Desenvolvimento X Financeiro
- Novos produtos X Investimentos
- Baixo custo X Qualidade

Segundo alguns autores existem diversas bases para a formulação de uma boa estratégia, são elas:

- Conhecimento;
- Criatividade;
- Velocidade nas decisões e ações;
- Cultura;
- Interdisciplinaridade;
- Nível e regras de competitividade;
- Planejamento.

Em qualquer ambiente que exista a formulação de um objetivo ou a escolha de um meio para atingi-lo a estratégia está presente. Por exemplo, a estratégia para conquistar clientes, prospectar sua marca ou produto, estratégia de ensino, de aprendizado e de guerra.

Assim como nas organizações o homem teve que ao longo de sua existência que evoluir para se tornar competitivo e essa evolução fez com que houvesse a necessidade de conhecer não só os pontos fracos e fortes dos inimigos, mas os pontos fortes e fracos dele mesmo, pois só com o autoconhecimento é possível

alcançar a competitividade.

De acordo com Sun Tzu (BUSHIDÔ, 2006, p. 68) “O bom general é aquele que sabe identificar os pontos fortes e fracos dele e do inimigo. Dessa forma aquele que primeiro toma a iniciativa e está preparado leva vantagem.

“Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de maneira consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo.” (CARVALHO E LAURINDO, 2003, p. 63)

Os diferentes modelos de estratégia têm sido aplicados em diversos ramos da atividade humana, seja empresarial ou não. Intuitivamente todas as pessoas utilizam a estratégia no seu dia-a-dia, mas muitas vezes esse processo é tão natural que elas não se dão conta da utilização dessa ferramenta. Por exemplo, quando duas pessoas decidem se casar, elas traçam um objetivo que é o casamento, estruturam uma lista de convidados, o que será servido na festa, quanto estão dispostos a gastar e assim por diante.

Nas organizações esse processo não é diferente. O que ocorre é que elas utilizam ferramentas mais claras que facilitam o entendimento desse processo.

Na área administrativa das organizações, a estratégia é o caminho ou os caminhos que ela segue para garantir seu desempenho e a sua sobrevivência. Estratégia pode ser também considerada como a escolha das formas de competir: como, onde, quando e com quem competir.

Entre os autores dissertaram sobre estratégia destacam-se: Michael Porter, Peter Drucker, Igor Ansoff, Mintzberg, Philip Selznick, Alfred Chandler, Ken Andrews, Samuel Certo, no Brasil pode-se destacar Chiavenato que compila a idéia de diversos autores criando conceitos atuais sobre o assunto.

3.1.1 O processo de formulação da estratégia

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 59-61). O processo de formulação de estratégia depende de fatores como:

- Identificação de oportunidades e risco;
- Determinar os recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa;
- Fatores pessoais e aspirações da cúpula;
- Reconhecimento de responsabilidades não-econômicas à sociedade.

As estratégias podem ser divididas em três níveis dentro de uma organização, são eles: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico diz respeito à direção que a organização irá tomar, formulado através de um planejamento estratégico (macro), geralmente em longo prazo.

O nível tático diz respeito à área gerencial, ações deliberadas de controle específico de departamentos, geralmente em médio prazo.

O nível operacional implica em uma definição de ações detalhadas e desmembradas a indivíduos específicos da organização, com ações de curto prazo.

Embora esses três níveis de planejamento atuem em camadas diferentes da organização, todos atuam com uma meta única que é a busca do atendimento da missão e dos objetivos da empresa.

Para Chiavenato (2003, p. 105), o processo de formulação da estratégia apresenta quatro etapas:

“1. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho. 2. Avaliação ou mensuração de desempenho atual. 3. Comparação de desempenho atual com objetivos ou padrões estabelecidos. 4. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.”

Após a formulação da estratégia deve-se implementar o controle da mesma, de acordo com Chiavenato (2003, p. 105) “o processo de controle consiste basicamente em formular um procedimento que guie a atividade exercida para um fim previamente determinado”.

3.1.2 Análise estrutural da indústria

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 42-42), Porter elaborou um

modelo de análise do ambiente competitivo que prevê o mapeamento de cinco forças competitivas, que permitem entender melhor as regras do jogo e ajudam a empresa a se posicionar com melhor clareza. (Ilustração 6)



Ilustração 6 - Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas
Fonte: Carvalho e Laurindo (2003, p. 43)

Elementos estruturais no âmbito da indústria que determinam a intensidade das cinco forças competitivas e que se aplicam igualmente a todas as empresas; estes elementos incluem fatores como a taxa de crescimento da demanda na indústria, o potencial global para a diferenciação do produto, a estrutura das indústrias fornecedoras, os aspectos tecnológicos, e assim por diante, que estabelecem o contexto global de concorrência para todas as empresas na indústria.

Importante ressaltar que assim como na natureza a competição em grupos diferentes pode influenciar diretamente no resultado da competição, por exemplo: é difícil imaginar uma competição por alimento, entre um leão da savana africana e uma águia, da mesma região, já que eles vivem em ambientes diferentes, possuem hábitos e competem por alimentos distintos.

No ambiente empresarial o posicionamento da indústria em um determinado grupo competitivo também é de extrema importância para a sobrevivência, utilizando o mesmo raciocínio do leão da savana, ao imaginar uma empresa de automóveis competindo com empresas de celulose e papel. A competição entre eles também

ficaria muito difícil já que os indicadores de desempenho dessas indústrias são diferentes. A relação entre empresas automobilísticas é de fácil entendimento e mensuração, no momento da comparação, por exemplo: qual empresa vendeu mais carros? Qual é o faturamento? Qual é o lucro líquido? Qual é a participação de mercado? Qual a legislação que deve ser atendida?

Essas perguntas podem ser úteis no momento de classificação da indústria em um determinado em um grupo estratégico.

3.1.3 Mapa de Grupos estratégicos

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 53-54), o mapa dos grupos estratégicos, permite demonstrar graficamente a concorrência em uma indústria, identificando a posição relativa dos diversos antagonistas dentro da indústria.

A análise dos mapas dos grupos estratégicos permite:

- Identificação das barreiras de mobilidade.
- Identificação de grupos marginais.
- Representação gráfica das direções dos movimentos estratégicos.
- Análise de tendências e prevenção de reações.

De acordo com Porter (1986, p.37), as características do grupo estratégico são:

“A dimensão das barreiras de mobilidade protegendo o grupo estratégico da empresa. O poder de negociação do grupo estratégico da empresa com fornecedores e clientes. A vulnerabilidade do grupo estratégico da empresa a produtos substitutos. A exposição do grupo estratégico da empresa à rivalidade de outros grupos.”

Porter (1986, p.38), destaca ainda que os fatores que determinam a posição da Empresa dentro de seu grupo estratégico são:

“O grau de concorrência dentro do grupo estratégico.
A escala da empresa em relação às outras do grupo.
Custos de entrada no grupo.

A capacidade da empresa de executar ou implementar a estratégia escolhida em termos operacionais.

Os grupos estratégicos afetam o padrão de rivalidade dentro da indústria. Este processo está ilustrado esquematicamente pela classificação de grupos estratégicos apresentada na ilustração 7.

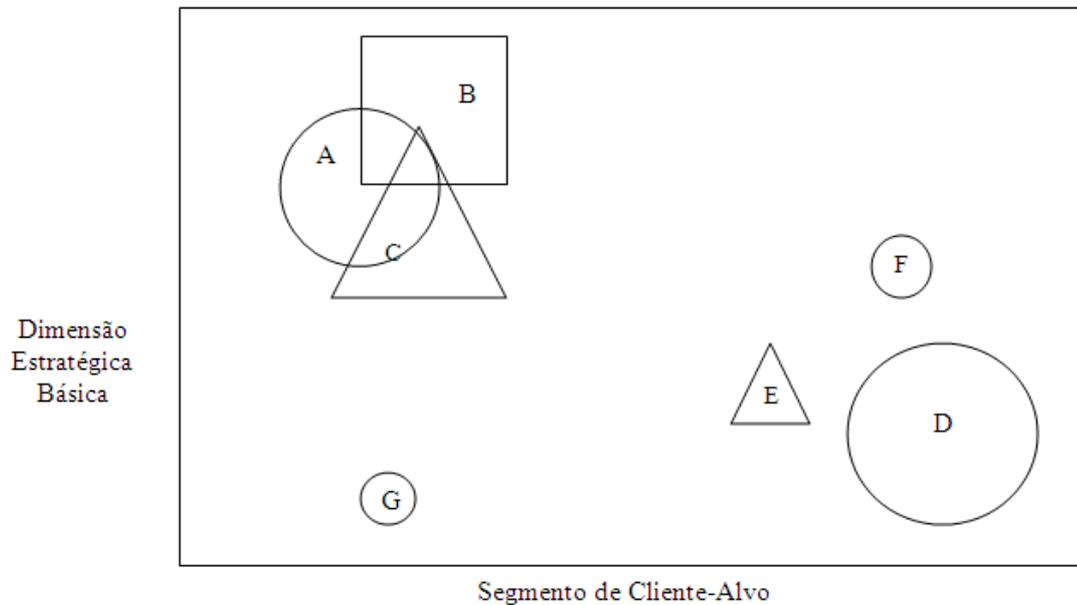


Ilustração 7 - Mapa de grupos estratégicos e rivalidade entre grupos.
Fonte: Carvalho e Laurindo (2003, p. 54)

As letras representam grupos estratégicos, a área sendo proporcional à parcela de mercado coletiva das empresas no grupo. As formas geométricas são usadas para representar suas configurações estratégicas globais, com as diferenças nas formas representando o distanciamento estratégico.

Ao fazer a análise da figura acima é notório que o Grupo D será muito menos afetado pela rivalidade na indústria do que o Grupo A. O Grupo A compete com os Grupos B e C que são similarmente grandes e utilizam estratégias muito diferentes para atingir o mesmo segmento básico de clientes. As empresas nestes três grupos estão em constante conflito. O Grupo D, por outro lado, compete por um segmento diferente e interage mais fortemente para atingir este segmento com os Grupos E e F, que são menores e seguem estratégias similares (eles poderiam ser vistos como produtores “especialistas” seguindo a estratégia “redonda” ou variantes bem parecidas dela). O quinto passo na análise estrutural dentro da indústria é, então, avaliar o padrão da interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e sua

vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos.

3.1.4 A estratégia e o Gerenciamento

Uma Empresa é formada por pessoas e processos, assim a estratégia depende fortemente de como estes recursos são gerenciados.

As atitudes gerenciais podem influenciar positivamente a estratégia, como por exemplo:

- Análise dos problemas e transformações, internas e externas;
- Adotar decisões certas;
- Implementação eficiente das decisões;
- Motivação para as ações e não imposição;
- Liderança;
- Trabalho em equipe, entre outros.

Da mesma maneira existem algumas atitudes gerenciais que podem prejudicar uma boa estratégia:

- Tradicionalismo;
- Dúvida;
- Atacar de frente a concorrência;
- Desenvolver análises inadequadas;
- Não utilizar o elemento surpresa;
- Rejeitar ou desconhecer de informações;

As atitudes de um gerente podem sem dúvida por a perder uma boa estratégia.

3.2 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Existem várias vertentes de pensamento estratégico, também conhecidas como escolas de pensamento estratégico.

Essas escolas são divididas em dois tipos: as prescritivas e as descritivas.

3.2.1 Escolas prescritivas

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 13-16), as escolas de pensamento de atitude prescritiva procuram instruir o modelo estratégico, são classificadas em três escolas representadas por Philip Selznick, Alfred Chandler, Ken Andrews, Ansoff e Porter.

A Escola do Design.

Esse pensamento foi o dominante na década de 60 e início dos anos 70, dentre os principais autores destacam-se Philip Selznick, Alfred Chandler e Ken Andrews.

A escola do design entende a formação estratégica como um processo de concepção. Conforme Carvalho e Laurindo (2003, p. 14), “esta escola vê o processo de formação estratégica especialmente como ajustes entre pontos fortes e fracos no meio interno, e ameaças e oportunidades do meio externo.”, também conhecida como análise SWOT.

Esta escola representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica.

Em sua versão mais simples, a escola do Design propõe um modelo de formulação de estratégia que visa atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

Principal contribuição para a estratégia, conforme Carvalho e Laurindo (2003, p.17), “foi desenvolver a estratégia de forma a direcionar o olhar para o futuro próximo na busca de uma perspectiva estratégica”.

A escola do Planejamento

Essa escola aborda a estratégia como um processo formal; desenvolvendo-se simultaneamente com a escola do design, teve seu ponto mais alto nos anos 70 e um declínio a partir da década de 80. Teve como principal Autor Igor Ansoff. Essa escola de pensamento, de acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p.17), teve significativa participação revelando “um olhar para o futuro imediato para programar a execução de uma estratégia definida”.

A escola do Posicionamento

Tem como principal conceito uma visão da estratégia como um processo analítico.

Esse pensamento dominou os anos 80, tendo como principal teórico Michael Porter que utilizou grande parte dos pensamentos da escola do design e do planejamento, mas com o acréscimo de conteúdo. Ele enfatiza importância da estratégia e não apenas do processo de formulação.

Segundo Carvalho e Laurindo (2003, p.17) a escola do posicionamento contribuiu com “O olhar para o passado dentro de um horizonte definido cuja análise contribui para a formulação da estratégia”.

3.2.2 Escolas Descritivas

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 14-16), as escolas de pensamento de caráter descritivo buscam inspirar em vez de instruir, são representadas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel que classificam sete escolas de pensamento, são elas;

Escola do Empreendedorismo

Empreendedorismo que vê a estratégia como um processo visionário focando os processos executivos da empresa. De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p.15), “[...] fundamenta o processo na intuição criativa de um líder visionário e na sua capacidade de controlar e implementar suas idéias”. Teve como principais teóricos Schumpeter e Cole.

Escola Cognitiva

Essa escola surgiu nos anos 80, com Simon e March, e até hoje se desenvolve. Baseia-se na capacidade de compreender o processo mental das pessoas, na forma como a realidade é percebida, ou seja, relaciona a estratégia como um processo mental natural. O trabalho da escola Cognitiva é chegar ao processo de percepções humanas, utilizando em especialmente o campo da psicologia cognitiva.

Dessa forma, os estrategistas são, em grande parte, autodidatas: eles ampliam suas estruturas de conhecimento e sua metodologia de pensamento,

especialmente através de experiência direta.

Carvalho e Laurindo (2003, p.18), afirmam que a escola cognitiva “[...] contribuiu para o pensamento do formulador da estratégia que está no centro do processo”.

Escola do aprendizado

Entende a estratégia como um processo emergente, tendo como autores Lindblom, Cyert e March, Weick, Quinn, Phahalad e Hamel.

Esses autores desenvolvem um paralelo com as outras escolas, assumindo uma posição de desafio à escola dominante em cada momento. Tem uma visão de incrementalismo na implantação de estratégias. Carvalho e Laurindo (2003, p.15), descrevem que nessa escola “A estratégia é vista como um processo emergente, os estrategistas podem estar presentes em toda parte da empresa e a formulação e implementação da estratégia não podem ser separadas”.

Como contribuição a escola do aprendizado remete a um olhar para as raízes dos fatos.

Escola do Poder

Utiliza o conceito de estratégia como um processo de negociação, embora esta escola não esteja entre as maiores, em uma visão micro ela visualiza o poder sendo disputado dentro das empresas, como forma de uma disputa política, envolvendo negociação, convencimento e troca; como processo macro enxerga a empresa como uma entidade que utiliza o poder sobre os outros formando parcerias visando negociar estratégias coletivas a favor de seu interesse.

Como teóricos da análise micro destaca-se Allison, e da análise macro Pfeffer, Salancik e Asttley.

A contribuição desta escola de acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p.18) é “o olhar para os pontos escondidos dentro da organização”.

Escola Cultural

A escola Cultural trabalha a estratégia como um processo social, baseando-se na cultura, trabalhando os interesses comuns e da integração. Os textos desta escola tratam da influência da cultura como inibidora de mudanças estratégicas mais significativas.

Tendo como principais teóricos Rhenman e Normann de acordo com a definição de Carvalho e Laurindo (2003, p.18), essa escola trata do “Olhar para o processo dentro das perspectivas subjetivas das crenças”.

Escola Ambiental

O processo reativo é o foco dessa escola, esse método busca entender quais os níveis de liberdade da empresa para se mobilizar dentro do seu ambiente, bem como quais são as demandas deste meio ambiente. Inclui-se nesta escola a chamada Teoria da Contingência, estudando quais as respostas esperadas das empresas em determinadas condições ambientais e a Teoria Institucional, que trabalha a questão do estudo as pressões enfrentadas pelas organizações.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p.18), a participação desta escola trouxe “O olhar para o processo como um todo dentro da perspectiva do ambiente”.

Os principais textos desta escola foram escritos por: Hannan e Freeman.

Escola da Configuração

Esta escola usa a estratégia como um processo de mudança, trabalha uma prática mais abrangente e expressiva, ela divide-se em dois aspectos um mais acadêmico e outro mais profissional.

O primeiro, mais descritivo, entende a empresa como uma configuração para cada situação, associando as diferentes visões de cada escola, todas passíveis de serem empregadas, de acordo com o caso. O segundo aspecto, mais prescritivo, vê as mudanças como transformações dramáticas de um estado para outro.

Carvalho e Laurindo (2003, p.18), afirmam que a contribuição dessa escola foi levar a um “Olhar para o processo de uma maneira mais ampla, perscrutando todos os aspectos”.

As principais referências dessa escola são Mintzberg, Chandler, Miller, Miles e Snow.

3.3 CLASSIFICAÇÕES DE ESTRATÉGIAS

De acordo com a necessidade e as características de cada empresa pode-se utilizar a estratégia mais adequada. Algumas organizações podem arriscar e enfrentar agressivamente os concorrentes; outras são cautelosas e evitam o confronto; existem ainda aquelas que procuram criar uma personalidade própria, tentando assim distinguir-se das outras; e outras preferem o anonimato trabalhando com produtos iguais aos outros concorrentes.

As estratégias podem ser divididas em seis grandes grupos de acordo com um autor específico.

3.3.1 Tipos de Estratégias segundo Ansoff

De acordo com Maximiano (2004, p. 179), Igor Ansoff desenvolveu um esquema pioneiro conhecido como matriz de Ansoff, que classifica as estratégias empresariais em quatro tipos: Desenvolvimento de mercado, penetração de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Desenvolvimento de mercado: é a estratégia que explora um mercado novo com produtos geralmente tradicionais. Por exemplo, uma empresa de *fast food* que lança um produto específico, como os lanches de peixe para aqueles consumidores que não comem carnes vermelhas ou de frango.

Penetração de mercado: utilizada para explorar produtos nacionais em um mercado tradicional. Como por exemplo, as empresas de comunicação que obtém maior parte de suas receitas com vendas para empresas.

Diversificação: explora novos mercados com novos produtos. Por exemplo, uma empresa hoteleira que entra no turismo com a venda de pacotes.

Desenvolvimento de produtos: é a estratégia que explora mercados tradicionais com produtos novos. Por exemplo, uma empresa de *software* que desenvolve novos programas.

3.3.2 Tipos de Estratégias segundo Porter

De acordo Maximiano (2004, p. 181), Michael Porter classifica a estratégia em três categorias: diferenciação, liderança de custo e foco, também conhecida como estratégias genéricas.

Diferenciação: essa estratégia consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o produto ou serviço, tornando-o distinto dos produtos e serviços da concorrência. Como por exemplo, a Ferrari que enfatiza a exclusividade

e o prestígio de seus clientes; e a Volkswagen que enfatiza a praticidade.

Liderança do custo: essa estratégia busca a liderança do mercado através do custo, o objetivo não é oferecer um produto diferenciado, mas sim um produto ou serviço mais barato.

Foco: A estratégia de foco conhecida também como estratégia de penetração consiste em escolher um segmento de mercado e concentrar-se nele. Quando uma empresa adota essa estratégia ela procura dominar os recursos e explorar o nicho escolhido da melhor forma possível, ao invés de entrar em confronto com os outros concorrentes.

3.3.3 Tipos de Estratégias segundo Miles e Snow

Segundo Miles e Snow (apud MAXIMIANO, 2004, p. 182), a estratégia é baseada nos diversos desafios que a organização enfrenta para adaptar-se ao ambiente. Essas estratégias são classificadas em comportamentos defensivo, prospectivo, analítico e reativo.

Comportamento defensivo: o comportamento defensivo é característico das empresas que possuem um foco muito específico, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas e atuar em situações diferentes. Por esse motivo as empresas geralmente não investem em novas tecnologias, estruturas ou sistemas operacionais.

Comportamento prospectivo: a prospecção é a marca das empresas que consecutivamente buscam novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes.

Comportamento analítico: é peculiar em organizações que operam em dois mercados: um relativamente estável e o outro em processo de mudança. No estável, as organizações agem de maneira rotineira utilizando procedimentos e estruturas consolidadas. Já nos mercados em mudança elas procuram seguir e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência.

Comportamento de reação: esse comportamento caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração não é capaz de dar respostas eficazes. A não ser que forçadas pelas

pressões ambientais, essas empresas repetidamente continuam a ser como são, sem fazer ajustes em sua estratégia ou estrutura.

3.3.4 Tipos de Estratégias segundo Samuel Certo

Conforme Maximiano (2004, p. 183), o pensamento de Samuel Certo, divide-se em três tipos de estratégias: estabilidade, crescimento e redução de despesas.

Estratégia de estabilidade: é também conhecida como estratégia defensiva, esta estratégia é característica de empresas com um foco único, na maioria muito especializada que relutam e procuram oportunidades novas ou atuar em situações diferentes. Isso ocorre em ramos de atividade que não crescem ou não oferecem novas oportunidades.

Estratégia de crescimento: é também chamado de comportamento prospectivo, é a marca das organizações que sucessivamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com novas ameaças. O crescimento pode ser conseguido com a utilização de diferentes estratégias, como: Compra de concorrentes, fornecedores ou distribuidores, ingresso em novos ramos de atividade e parcerias com empresas do mesmo ramo.

Estratégia de redução de despesas: essa estratégia é necessária quando uma organização está sob ameaça e sua eficiência está em risco. Dessa forma uma empresa pode reduzir despesas pelos seguintes meios:

-Eliminação de linhas de produtos, redução de mão de obra ou aumento da eficiência.

-Desinvestimento, ou venda de negócios para concorrentes.

-Liquidação de negócios: encerramento das operações.

3.3.5 Estratégias Combinadas

Para Maximiano (2004, p. 184), a maioria das organizações utiliza diversas

estratégias ao mesmo tempo, ou em momentos diferentes, isso depende da ocasião. As grandes organizações, que possuem negócios diferentes, podem ter estratégias distintas para cada um deles, dependendo das características de cada ramo de atividade. A elaboração de estratégias para grandes corporações é multifacetadas e um processo complexo. Já que o mesmo ambiente pode oferecer situações diferentes para cada ramo e os pontos fortes e fracos podem ser diferentes.

3.3.6 Outros modelos de Estratégia

De acordo com Chiavenato (2000, p. 118-119) existem outros modelos de estratégias são eles:

Estratégia de Ajuste ou negociação

É a estratégia que busca os serviços de outra empresa, através de compromissos firmados por contrato que visam à troca de bens ou a prestação de serviços.

Por se tratar de uma relação que não se pode presumir a constância entre as relações com as demais empresas, deve-se fazer uma revisão periódica com os fornecedores, distribuidores e as agências reguladoras, de forma a manter-se informado de qualquer mudança possível no cenário futuro.

Assim, o ajuste passa a ser como uma negociação relacionada com as decisões que envolvam os negócios futuros entre as empresas, que visam o mesmo objetivo.

A estratégia do ajuste se apóia na confiança que a outra empresa cumprirá com o que foi acertado, podendo ser tanto em serviços como em bens materiais. Seria a junção de duas ou mais empresas para a finalização de um único objetivo, o resultado final de uma negociação no qual o cliente deve obter aquilo que precisa.

Lembrando que esse tipo de estratégia tira um pouco a liberdade de decisão da empresa, pois o resultado final de um produto ou serviço passa a depender de um segundo ou terceiro.

Estratégia de Cooptação ou coopção

É a estratégia que visa trazer indivíduos de fora para a área de liderança ou o corpo de decisões da empresa, processo que tem como objetivo diminuir as

ameaças e pressões externas.

Através da cooptação a empresa absorve seus inimigos e grupos ameaçadores, tornando-os parte do seu negócio, de forma a inibir ações prejudiciais à empresa, vindas por parte dos líderes desses que até então eram tidos como ameaças.

Cooptação ou coopção significa a união ou junção de líderes e dirigentes de outras organizações na sua, nas quais estas outras organizações possuem um grau de interdependência, como investidores e bancos, com a finalidade de reduzir as ameaças, tendo em vista que o alcance do objetivo se torne algo bom para ambos os lados envolvidos.

Este tipo de estratégia também reduz um pouco o poder de decisão da sua empresa, tendo em vista que as decisões a serem tomadas devem ser passadas a todos antes de ser implantada, porém reduz a possibilidade de alguma parte tomar ações prejudiciais ou antiéticas contra a empresa.

Estratégia de Coalizão

A estratégia de coalizão significa a junção de duas empresas que passam a traçar os mesmos caminhos a fim de alcançar o mesmo objetivo, uma empresa passa a dar suporte à outra em algo que não poderia fazer sozinha.

Este tipo de estratégia divide o poder de decisões futuras de ambas as empresas, tendo como obrigação se consultarem e tomarem todas as decisões em conjunto, evitando decisões unilaterais, fato que poderia causar problemas para o futuro da estratégia.

Este tipo de estratégia também recebe o nome de empreendimentos conjuntos, pois nascem de uma associação para a criação de um objetivo único, como a criação de grandes construções.

Estratégia de Competição

É quando ocorre uma competição ou concorrência entre duas empresas mediadas por um terceiro grupo, este terceiro grupo pode ser o fornecedor ou o comprador das empresas concorrentes.

A competição tem como ponto forte a concorrência em adquirir os melhores recursos, clientes e compradores.

Este tipo de estratégia acaba sendo muito influenciado pelo ambiente de tarefa, que acaba tendo o fluxo do mercado ameaçando o objetivo traçado. Havendo concorrência, o consumidor acaba modificando os objetivos traçados, levando em

consideração que existe a possibilidade de escolha.

3.4 OS P's DA ESTRATÉGIA DE MINTZBERG e QUINN

Após a definição do objetivo empresarial a estratégia definirá os caminhos para a empresa alcançá-lo. Algumas características definem uma estratégia com maiores chances de tornar a Empresa mais eficaz e eficiente.

Mintzberg e Quinn (2001, p.26-31), mostram os vários sentidos para o qual a palavra estratégia é dirigida. Eles desenvolvem o conceito de estratégia, por apontar cinco entendimentos que se pode ter do conceito. Esses cinco elementos são também conhecidos como 5 P's da Estratégia:

Estratégia como Plano: a estratégia é interpretada como sendo um fluxo de ação, intencional e planejado, que leva a busca por objetivos pré-determinados.

Estratégia como Padrão: quando uma determinada ação traz efeitos positivos, a tendência automática é a organização incorporá-la ao seu comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, aparecendo naturalmente.

Estratégia como Piége, armadilha ou surpresa: Essa estratégia pode ser utilizada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes.

Estratégia como Posição ou localização da empresa no ambiente: a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e proteger sua posição dentro desta indústria.

Estratégia como Perspectiva: Refere-se a forma como a organização se percebe frente ao mercado. Relaciona-se com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 26-31) sugerem que, assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características, também a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas habilidades e propensões naturais. Os autores defendem a necessidade da definição mais completa de estratégia, baseado na complementaridade das cinco definições.

Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização.

Como trama, a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes, na busca de ganho de vantagem.

Como padrão, a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização.

Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as proteja, visando defender-se e influenciar a competição.

Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes intenção e comportamento em um contexto coletivo. Os autores concluem que a confusão em torno da estratégia dá-se, em grande parte, devido ao uso contraditório e incorretamente definido do termo estratégia, acreditando que o uso de várias definições poderia ajudar a debelar este problema.

Como foi apresentado neste capítulo a estratégia empresarial teve início a partir dos anos 50 e nos anos 80 teve seu ponto mais alto, com o surgimento da chamada nova economia, os conceitos de estratégia passaram a ser questionados. Contudo, com o desenvolvimento das empresas e a globalização, cujas características são as grandes mudanças e a concorrência cada vez mais feroz, a definição de uma boa estratégia está se tornando indispensável para a competitividade das organizações. Já que elas estão a todo o momento sofrendo pressões dos concorrentes, consumidores e clientes, o que as obriga a estar sempre alerta às modificações e ajustes ao ambiente competitivo, existindo dessa forma a necessidade de evolução da organização caso queiram manter-se sustentáveis, pois somente as empresas capazes de se adaptar a esse processo contínuo de mudanças do mundo dos negócios terão sucesso.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASOS

Utilizando os conceitos anteriormente apresentados, exemplificarei como as estratégias de competitividade são aplicadas em grandes organizações, para tanto serão utilizados dois casos: Bunge Alimentos e Parmalat. Será apresentado ainda um estudo de caso de uma batalha travada na cidade de Chaeronea por Alexandre “O grande, com o objetivo de demonstrar como as estratégias utilizadas por grandes conquistadores relacionam-se com as estratégias das grandes organizações.

4.1. ESTUDO DE CASO 1 – O CASO BUNGE

O grupo Bunge é o terceiro maior esmagador de soja do mundo, com faturamento de dez bilhões de dólares por ano e atuação no Brasil, Argentina e nos Estados Unidos dados de 2003.

O Brasil responde por quase metade de suas vendas mundiais, destacando que somente aqui no Brasil o grupo mantém uma divisão de bens de consumo, a Santista alimentos, 20 fábricas e mais de cem marcas de produtos, que vão de pães a margarinas.

Há cerca de três anos os acionistas da Bunge resolveram focar o mercado de commodities agrícolas, competindo com as americanas Cargill e ADM, as duas maiores empresas mundiais do setor. Com base nessa decisão, várias unidades de negócios foram vendidas, mas a Santista, que chegou a ser colocada à venda em 1998, ficou. Segundo um ex-diretor da Santista: “A área de consumo sempre representou a menor parte do faturamento do Bunge e 90 por cento de dor de cabeça”, constituindo-se em uma espécie de corpo estranho no organismo do grupo, pois a integração dessa empresa à estratégia global definida tem demandado muitos esforços dos executivos.

O valor da Santista foi reduzido em cerca de dez milhões de dólares desde sua aquisição pelo grupo Bunge, apresentando no ano 2000 o prejuízo líquido de 104 milhões de reais, levando toda a operação brasileira do Bunge a fechar no

vermelho.

O lucro total das demais operações – puxado pela área de fertilizantes – foi cerca de 60 milhões de dólares. “Apesar dos tropeços na área de consumo, o grupo foi bem-sucedido em sua estratégia na área de commodities e fertilizantes”, diz Luciana Massad, analista de investimentos da corretora do banco Itaú.

As soluções dos problemas causados pela manutenção de uma divisão estranha ao foco do Bunge passavam pelo desafio de valorizar a Santista alimentos e a Seara, separar negócios que interferem ao grupo e integrá-los à estratégia global e vender o restante, de preferência por um bom preço.

Muitas das dificuldades do Bunge com a área de consumo vêm da vocação que o grupo sempre teve para a área de commodities agrícola. Essa é a competência do grupo desde 1818, quando foi fundada a Koninklijke Bunge, em Amsterdã, para importar grãos das colônias holandesas. Atrás de trigo, a Bunge chegou à Argentina em 1874. Em 1906 aportou no Brasil, adquirindo o Moinho Santista. O grupo de alimentos, em tempos de prosperidade do trigo, começou a se desenvolver ao redor desses moinhos, acostumados a negociar grandes volumes. Os executivos formados no Bunge nunca tiveram a proximidade com o mercado de consumo visto nos quadros de empresas como Unilever, uma das principais concorrentes da Santista alimentos na área de margarinas e maioneses. Até pouco tempo atrás, os vendedores falavam em toneladas de pães vendidos, e não em unidades, como normalmente se referem em outras empresas de bens de consumo. “Nunca seremos uma Unilever ou uma Nestlé em termos de gestão de marcas”, diz Weisser.

A estratégia da equipe comandada por Weisser, pelo menos até agora, tem sido a eliminação das marcas menos rentáveis da Santista Alimentos. Alguns produtos também serão redirecionados para grandes clientes institucionais, como padarias: “Para atender a esse mercado não preciso de esforços de publicidade”, diz a analista Luciana, do Itaú. “O que importa é o volume. E isso o Bunge atende”.

A idéia é integrar cada vez mais a Santista à Bunge Foods, Empresa de alimentos do Bunge nos Estados Unidos que não tem marcas de consumo e é totalmente voltada para o segmento de padarias, indústrias e para a área de marcas próprias das redes de supermercados. O grupo busca criar uma sinergia entre as duas operações. Em setembro de 2000, foi criada a Bunge Alimentos, um holding que controla as duas divisões.

Principais passos da estratégia corporativa.

- 1991 – Com mais de cem empresas em ramos tão diferentes, como processamento de dados, cimento, farinha, imóveis e tecidos, e sofrendo prejuízo, o grupo começa a se reestruturar.
- 1994 – São eleitas cinco áreas como foco: Trigo, soja, têxtil, tintas e cimentos. O Moinho Fluminense, holding das empresas de alimentos do grupo na época, muda o nome para Santista.
- 1995 – O grupo decide focar sua estratégia em alimentos. Compra a fabricante pernambucana de margarinas Covebrás, o moinho baiano Ideal e a Pullman, da paulista Pão Americano.
- 1996 – Oscar Bernardes, ex-presidente da Booz-Allen no Brasil, passa a comandar o grupo, substituindo o alemão Ludwing Schmitt-Rhaden. Questão: ficar ou não com produtos alimentícios de consumo. O grupo vende a área de cimento da Serrana e a Tintas Coral.
- 1997 - A esmagadora de soja Ceval é adquirida por cerca de 700 milhões de dólares. Com isso, o grupo se torna o maior de setor de alimentos no país. Fecha a compra da IAP fabricante de fertilizantes.
- 1998 – O Grupo decide colocar à venda seus negócios da área de consumo no mundo todo. A divisão de carnes da Ceval torna-se uma empresa independente chamada Seara alimentos.
- 1999 – Vendidas à Argentina Molinos Rio de La Plata e a venezuelana Gramoven, ambas de produtos alimentícios de consumo. Suspensas as tentativas de vendas da Santista e Seara.
- 2000 – O grupo compra a Manah e se torna a maior empresa de fertilizantes do Brasil. Fechada a fábrica de torradas Van Mill, em São Paulo. As operações no Brasil são reorganizadas em duas empresas. A Bunge alimentos (Santista e Ceval) e a Bunge Fertilizantes.
- 2001– Definida uma nova estratégia para a Santista. Deverá se apoiar em dois pilares: óleos, margarina e maionese para o varejo, e ingredientes para padarias e indústrias. O grupo destaca um executivo para prospectar negócios na área de fertilizantes na Argentina.

4.1.1 Análise organizacional da Bunge Alimentos

Abaixo temos duas citações que exemplificam os pensamentos de Sun Tzu e as teorias dos autores contemporâneos se relacionam.

Conforme Carvalho e Laurindo (2003, p. 14), “a escola do design vê o processo de formulação estratégica especialmente como ajustes entre pontos fortes e fracos no meio interno, e ameaças e oportunidades do meio externo.”, também conhecida como análise SWOT.

Para Sun Tzu (BUSHIDÔ, 2006, p. 68) “Um grande general não é arrastado ao combate ao contrário, sabe impô-lo ao inimigo”.

O bom general é aquele que sabe identificar os pontos fortes e fracos dele e do inimigo. Dessa forma aquele que primeiro toma a iniciativa e está preparado leva vantagem.

Para fazer a análise organizacional Bunge, será utilizada a ferramenta de análise SWOT:

- Fraquezas:
 - Profissionais sem experiência no ramo de alimentos;
 - Mau gerenciamento da estratégia;
 - Dificuldades de adaptação;
 - Funcionários não acreditavam na empresa;
 - Líderes não acreditavam na equipe.
- Forças:
 - Tecnologia;
 - Capital para investimentos;
 - Funcionários comprometidos.
- Ameaças:
 - Concorrência;
 - Integridade da empresa perante o mercado;
 - Prejuízos contínuos.
- Oportunidades:
 - Visão de rentabilidade no segmento de fertilizantes.

4.1.2. Análise da Estratégia Bunge

O grupo Bunge empregou um modelo de estratégia bastante utilizado nos dias atuais que foi a chamada estratégia genérica.

De acordo Maximiano (2004, p. 181), Michael Porter classifica a estratégia em três categorias: diferenciação, liderança de custo e foco, também conhecidas como estratégias genéricas.

Estratégia genérica é quando a empresa busca encontrar um segmento-alvo lucrativo e sustentável para exercer suas estratégias, seja de custo ou diferenciação. Com essa estratégia a empresa cria um desempenho superior ao das concorrentes que possuem alvos multifacetados. Essa segmentação pode ser em função de um recorte geográfico ou de escala, ou de uma atividade que alcance um tipo de consumidor específico.

No estudo de caso da Bunge a estratégia foi de focar suas atividades no setor de commodities, vendendo as empresas do grupo que não pertenciam a esse universo, como por exemplo, o segmento de processamento de dados, têxtil, imóveis e algumas empresas de alimentos.

Foi utilizado também para fazer com que a Bunge pudesse ficar competitiva um planejamento estratégico, tático e operacional. Como ações principais posso destacar:

- Foco no ramo de commodities, elegendo 5 áreas específicas: trigo, soja, têxtil, tintas e cimento;
- Venda de unidades de negócios;
- Eliminação das marcas menos rentáveis;
- Redirecionamento de alguns produtos;
- Compra da fabricante de margarinas Covebrás, Moinho Ideal e a Pullman;
- Mudança do presidente do grupo;
- Readequação da estratégia, venda do seguimento de cimento e tintas;
- Readequação venda do seguimento de alimentos em todo o mundo;
- Compra da IAP fertilizantes;
- Venda de moinhos na Venezuela e Argentina
- Compra da Manah - maior empresa de fertilizantes do Brasil;
- Fechamento da fabrica de torradas Van Mill;

- Reestruturação das operações no Brasil divisão da empresa em duas partes a Bunge alimentos (Santista e Ceval) e a Bunge fertilizantes.
- Definição de uma estratégia para a Santista que atuará no seguimento de: óleos, margarinas e maionese para varejo, e ingredientes para padarias e indústrias.
- Destaque de um executivo para prospectar os negócios na área de fertilizantes na Argentina.

As estratégias utilizadas pela Bunge tiveram e ao longo do tempo ajustes dos pontos falhos, mas teve personalidade para redefinir alguns pontos que não estavam de acordo com o objetivo da organização com esses ajustes conseguiu se transformar em um dos grupos mais competitivos do mundo, e essas estratégias fizeram com que em 10 anos o faturamento desta conceituada empresa tenha aumentado significativamente.

Os resultados que a Bunge tem colhido nos últimos anos mostram a importância da boa implantação das estratégias adotadas, para que uma organização consiga alcançar um patamar de competitividade.

De acordo com o site (SOCIEDADE SUSTENTÁVEL), em 2009 a Bunge recebeu 24 prêmios entre eles estão:

Empresa modelo de sustentabilidade 2009 pela revista exame; TOP 10 em Gestão de Sustentabilidade; Melhores empresas para se trabalhar pela revista Exame & Você SA; *Source Excellence Award...*

De acordo com o site (MUNDO DAS MARCAS), Atualmente a subsidiária brasileira, uma das mais importantes do grupo no mundo, fatura R\$ 31.7 bilhões, emprega 8.500 pessoas e possui mais de 300 instalações entre fábricas, portos, centros de distribuição e silos, estando presente em 16 estados do país. Além disso, a empresa compra de cerca de 30 mil produtores rurais um volume em torno de 15 milhões de toneladas de soja, trigo, milho, caroço de algodão, sorgo, girassol e açúcar e se relaciona regularmente com clientes em quase 30 países. É a maior processadora de trigo da América Latina, comprando e beneficiando cerca de 2 milhões de toneladas do grão por ano.

Fatos que demonstram o poder competitivo desta organização que conseguiu aprender com os erros utilizando princípios de estratégia que foram evoluindo desde Sun Tzu até Michael Porter.

4.2 ESTUDO DE CASO 2 - DERIVATIVOS DO LEITE

Os passos que levaram ao encolhimento da Parmalat no Brasil e a aproximaram de um desfecho praticamente inevitável - a venda para uma concorrente. História de sucesso nos anos 90, a Parmalat brasileira transformou-se na protagonista de um dos mais rumorosos casos de empresa em processo de lento, doloroso e constante declínio. Os fatos recentes traçam um cenário incontestável.

Sua lista de produtos, que chegou a ter 100 itens, como creme de leite e sucos, agora tem apenas um - o tradicional e pouco rentável leite longa vida. Nos últimos três meses os produtos da marca chegaram a faltar em algumas das maiores redes de varejo, e fornecedores de leite com pagamentos atrasados forçaram o fechamento de uma de suas cinco fábricas, em Goiás.

De janeiro a setembro de 2009, as receitas da companhia foram de 900 milhões de reais - queda de 30% em relação ao mesmo período do ano anterior. Não é pouca coisa em termos de más notícias. O declínio levantou rumores sobre uma possível venda da Parmalat - graças a eles, no início deste ano as ações do fundo de investimento Laep, controlador da empresa desde 2006, dobraram de valor em apenas três dias. No final de janeiro, o fundo Global Yield Fund Limited, da Global Emerging Markets, fez um aporte de 120 milhões de reais para se tornar sócio da companhia (trata-se do primeiro investimento do fundo no país). É um paliativo, mas não um remédio definitivo, segundo analistas. "É uma solução temporária", diz um executivo do setor. "A empresa dificilmente vai se levantar sozinha."

O cenário é diametralmente oposto ao desenhado pelo financista Marcus Elias, dono do Laep, ao comprar a Parmalat, há pouco mais de três anos. Com um histórico de viradas bem-sucedidas na locadora de veículos Unidas e na fabricante de alimentos Gomes da Costa, Elias prometeu aos investidores repetir o roteiro. Para isso ele compraria concorrentes, ganharia participação de mercado e criaria a Integralat, empresa que teria o objetivo de melhorar o perfil genético do gado brasileiro e funcionaria como grande fornecedora de leite da Parmalat. O plano seria financiado com mais de 1 bilhão de reais levantados na abertura de capital da Laep. Como quase sempre acontece com os planos de negócios, o modelo proposto por

Elias fazia todo sentido. Como muitas vezes também acontece, na prática nada saiu como planejado. A começar pelo IPO, realizado em 2007, que rendeu metade do previsto. A partir daí, uma sucessão de decisões foi enfraquecendo cada vez mais a companhia. Em vez de aplicar 60% do dinheiro obtido na abertura de capital na Integralat, como prometera, a Laep se lançou às compras - e decidiu abrir a carteira justamente quando o preço do leite batia recorde. Em setembro de 2008, menos de quatro meses depois de adquirir as marcas Poços de Caldas e Paulista, que pertenciam à Danone, a Laep as revendeu à Leitbom, controlada pela GP Investimentos. Na época, durante uma teleconferência com investidores, o próprio Marcus Elias admitiu ter errado o momento da expansão. Procurados por EXAME, nem o empresário nem o atual presidente da companhia, o executivo Othniel Lopes, concedeu entrevista sob a justificativa de que a Laep está em período de silêncio.

Nos últimos dois anos, a Parmalat acumulou prejuízos superiores a 600 milhões de reais. "Boa parte das perdas veio de puro descontrole na gestão", diz um executivo próximo à companhia. Esse descontrole teria sido crítico até 2008, quando a Parmalat teve perdas recordes. Até aquele ano, os executivos da companhia não conseguiam identificar quais os produtos mais rentáveis ou as fábricas menos lucrativas. O planejamento logístico, algo vital para uma empresa com centenas de fornecedores e, naquela época, 14 fábricas em cinco regiões do país, era falho. Em alguns casos o leite rodava 4 000 quilômetros do produtor ao supermercado. "Descuidos como esses são comuns em empresas brasileiras", diz Jean-Claude Ramirez, consultor da Bain&company. "Os executivos se preocupam em ganhar participação de mercado, que é o lado mais sexy, e deixam a eficiência em segundo plano."

Pródiga ao investir o dinheiro levantado no IPO e ineficiente na operação, a Parmalat ficou sem reservas para suportar momentos de baixa do mercado. Em agosto de 2009, quando o preço do leite despencou devido ao super abastecimento do mercado, a Parmalat se viu financeiramente acuada. Em setembro, reuniu seus principais credores - oito empresas, como Tetra Pak e Klabin, além de 300 produtores de leite - e renegociou o pagamento de uma dívida que se arrasta há quatro anos. Até então, a Parmalat vinha fazendo pagamentos mensais aos credores no valor total de 4 milhões de reais. A partir da reunião, começou a pagar apenas um quarto dessa quantia. Ainda assim, não deu conta de entregar a parcela de dezembro a um grupo de produtores de leite de Goiás, que bloquearam a entrada

da fábrica na cidade de Santa Helena e interromperam a produção. Para manter a operação das outras fábricas, a Parmalat abandonou a venda de produtos de maior valor e se concentrou no mercado de leite básico, que garante giro mais rápido, mas traz apenas 1 centavo de lucro por caixinha. Quem financia a operação são os próprios varejistas. "A Parmalat primeiro recebe os pedidos para só depois fabricar os produtos", diz Everton Muffato, da rede de supermercados paranaense Muffato, a nona maior do país. "Os concorrentes entregam uma encomenda em dois dias, mas eles levam até 40."

Não há sinal mais evidente da perda de valor da Parmalat do que a venda de seus ativos - um processo de "desmanche" que se acelerou em 2009. Em fevereiro, transferiu sua fábrica de Pernambuco para os Laticínios Bom Gosto. Em abril, a empresa vendeu as fazendas que compunham a Integralat, por valor não divulgado, para a Companhia Brasileira de Agronegócio e Alimentos. Sete meses depois repassou para a Nestlé sua principal fábrica, localizada em Carazinho, no Rio Grande do Sul. Hoje restam cinco fábricas - uma em Goiás, uma no Rio de Janeiro, uma em Minas Gerais e duas em São Paulo. Todas estão à venda. O que resta de mais valioso para a Laep é a marca Parmalat, que apesar de todos os problemas continua a ser a mais lembrada do país. Detalhe importante: sua licença de uso expira em 2017. "Os problemas de gestão da empresa vão acabar, pouco a pouco, minando a marca", diz José Roberto Martins, da consultoria Global Brands. É o que de pior poderia acontecer com a Laep.

Fonte: Revista Exame (04/02/2010)

4.2.1. Análise organizacional da Parmalat

Fazendo a análise organizacional da Parmalat, será utilizada também a análise SWOT:

- Fraquezas:
 - Falta de credibilidade no mercado;
 - Descuido com os custos (não sabia identificar quais produtos eram mais lucrativos)

- Prejuízos constantes;
- Dificuldades de adaptação;
- Grande distância percorrida para entrega de produtos, gerando alto custo logístico;
- Forças:
 - Tecnologia para fabricação;
 - 120 milhões de reais para investimento;
 - Contratação de um profissional especializado em reverter situações de empresas a beira da falência.
- Ameaças:
 - Concorrência pequenos produtores;
 - Integridade da empresa perante o mercado;
 - Prejuízos contínuos.
- Oportunidades:
 - Visão de rentabilidade com a aquisição de indústrias do mesmo ramo de atividade.
 - Investimento em tecnologia (melhoria genética do gado leiteiro)

4.2.2. Estratégia utilizada pela Parmalat

O intuito deste estudo de caso é demonstrar como uma estratégia mal elaborada e mal executada pode aniquilar uma marca famosa.

Na década de 90 a Parmalat teve seu ponto mais alto, com liderança no seu segmento de mercado e com uma das melhores marcas e empresa no Brasil. Ao longo dos anos 2000 diversos escândalos de ordem financeira fizeram com que ela não conseguisse manter-se competitiva no mercado em que atuava.

De acordo com o caso derivativo do leite, a Parmalat tinha como objetivo principal sair da situação desconfortável no mercado, tentando reverter os resultados negativos, prejuízos constantes e desvalorização da marca.

As estratégias adotadas pela Parmalat foram, em um primeiro momento de investimento. Elaborando uma estratégia que consistia em capitalizar a empresa em R\$ 120 milhões através do fundo Global Yield Fund Limited, da Global Emerging

Markets, com esse investimento comprou concorrentes para ganhar maior participação no mercado.

Mas essa estratégia não foi bem sucedida já que as empresas compradas apresentavam os mesmos problemas que a Parmalat, como falta de credibilidade no mercado e baixa aceitação dos produtos pelos consumidores, essas compras consumiram quase todo capital da empresa desviando-a da estratégia principal que era aplicar 60% do valor investido na melhoria genética do gado leiteiro, não cumprindo assim o compromisso assumido com os investidores.

Com essas aquisições o resultado operacional apenas piorou, atualmente o prejuízo ultrapassa R\$ 600 milhões, restando de valor apenas a marca Parmalat que possui direito de uso até 2017.

A empresa tentou por diversas vezes corrigir a rota, mas não foram observados pontos importantes como os fatores externos e ambientais, como por exemplo, aumento do valor do leite em função de problemas climáticos em um momento e em seguida a superprodução fazendo com que o preço do leite baixasse drasticamente em um curto espaço de tempo. Outro fator desconsiderado foi o a questão logística que fazia com que o custo do leite ficasse muito elevado em função das grandes distâncias percorridas para entrega dos laticínios fabricados, havia casos em que o leite percorria 4000 km do produtor até o ponto de venda.

Ao elaborar a estratégia não foi levada em consideração a análise dos riscos que tinham como principais interessados: Governo, funcionários, clientes e fornecedores, uma vez que nesse momento a empresa já devia muito em impostos, matéria prima, salários de funcionários, processos, etc..

A estratégia adotada interferiu de forma positiva para as concorrentes, pois, em função da eliminação de mais de 98% dos produtos Parmalat, foram abertas lacunas no mercado que foi bem aproveitado por produtores menores, fator que aumentou a participação dos concorrentes diretos, intensificando a situação ruim da Parmalat.

Em diversos momentos a estratégia foi mal planejada e executada. O investimento em momento errado, a estratégia de eliminação de produtos com maior valor agregado, a compra e venda de marcas em um curto espaço de tempo, o esquecimento dos aspectos logísticos são pontos negativos.

Para o mercado brasileiro esse investimento mal sucedido poderia ter fechado a porta para novos investidores estrangeiros, já que a repercussão deste caso foi

mundial. De acordo com as informações divulgadas pela revista Exame, outro ponto a salientar é a contratação de um especialista em reverter situações de empresas em decadência, Marcus Elias, fato que comprova os ensinamentos de Sun Tzu.

“Existem cinco pontos fracos que devem ser evitados num comandante. Quando é insensato, é fácil matá-lo. Quando é medroso, é fácil capturá-lo. Quando é genioso, é fácil provocá-lo. Quando é honrado, é fácil insultá-lo. Quando é bondoso, é fácil preocupá-lo.” (BUSHIDÔ, 2006, p. 88)

Embora ele tenha sido um vencedor até o momento da indicação para assumir a direção da Parmalat, fatores como: imprudência, excesso de confiança, peculiaridades do setor, desconhecimento dos fatores ambientais, incertezas do mercado, entre outros. Levaram Marcus Elias, a experimentar sua derrota mais amarga, similar a derrota de Napoleão.

4.3 ESTUDO DE CASO 3 - A BATALHA DE CHAERONEA

Felipe e seu jovem filho Alexandre tinham metas muito claras. Procuravam livrar a Macedônia da influência das cidades-estado gregas e estabelecer domínio sobre o que era então essencialmente o norte da Grécia. Queriam também que Atenas fizesse parte de uma coalizão com eles contra a Pércia em seu flanco oriental. Avaliando seus recursos, decidiram evitar a superioridade esmagadora da frota ateniense e optaram por desistir do ataque sobre as poderosas cidades muradas de Atenas e Tebas, onde suas falanges e cavalaria notavelmente bem treinadas não teriam vantagens.

Felipe e Alexandre usaram sua abordagem indireta quando um convite pelo Conselho Anfictiônico levou seu exército ao sul para punir Anfisa. Em uma seqüência planejada de ações e manobras ardilosas, desviaram-se da linha direta de marcha para Anfisa, contornaram o inimigo e fortificaram uma base-chave, Elatea. Em seguida, passaram a enfraquecer moralmente seus adversários políticos ao pressionar a restauração das comunidades fenícias anteriormente dispensadas pelos tebanos. Felipe enganou o inimigo fazendo-o acreditar que tinham se deslocado para o norte de Trace e também pelo uso de fontes de inteligência

desenvolvidas; os macedônios, em um ataque-surpresa, aniquilaram as posições gregas perto de Anfisa. Isso atraiu seus adversários para longe de suas posições defensivas nos desfiladeiros das montanhas próximas para consolidar suas forças perto da cidade de Chaeronea.

Lá, avaliando as forças relativas de seus adversários, os macedônios primeiro tentaram negociar para atingir suas metas. Quando isso não dava certo, eles tinham um plano de contingência bem desenvolvido de como atacar e sobrepujar os gregos. Anteriormente a essa época, no entanto, os macedônios haviam organizado suas tropas nas famosas falanges; haviam desenvolvido a logística total necessária para seu suporte de campo, incluindo uma lança mais comprida que ajudou suas falanges a penetrar na sólida parede de escudos das compactas massas gregas. Usando as vantagens naturais de seu terreno, os macedônios haviam desenvolvido cavalaria de suporte para o movimento de suas falanges muito acima da capacidade dos gregos. Finalmente, tirando proveito de uma relativa vantagem - a estrutura de comando que seu sistema social hierárquico permitia – contra os mais democráticos dos gregos, os macedônios haviam treinado seu pessoal em uma das mais disciplinadas e altamente motivadas forças do mundo inteiro.

Fonte: Mintzberg (O Processo da estratégia, 2001, p. 22):

4.3.1. A estratégia da batalha de Chaeronea

Analisando a batalha de Chaeronea, é notório que Felipe e Alexandre primeiro analisaram os pontos fortes e fracos de seu exército e do exército inimigo.

As forças dos macedônios estavam nas lanças, na movimentação das falanges que eram disciplinadas e na cavalaria forte e imponente comandada por Alexandre. Os pontos fracos eram que estavam em um número menor de soldados e iriam enfrentar a os tebanos e atenienses que eram as melhores tropas terrestres da época.

Os pontos fracos dos tebanos e dos atenienses eram: o flanco esquerdo grego com tropas locais munidas de armas leves, localizadas próximo de Chaeronea, e o outro ponto é que os soldados que guardavam a parte central dos

atenienses foram reunidas as pressas.

Felipe assumiu o lado direito do exercito e Alexandre a cavalaria, alinhando suas forças, de forma a tirar proveito de seus pontos fortes, contrabalanceando seus pontos fracos. Com a análise dos pontos fortes e fracos decidiram onde iriam concentrar suas forças, que posições iriam conceder ao inimigo e quais pontos do exército deveriam ser tomados e mantidos. Investiram e atacaram nas fraquezas dos adversários. Após algum tempo de pressão do exército inimigo eles simularam uma retirada planejada. Esse engodo fez com que o flanco esquerdo se dividisse e avançasse, crendo que os macedônios estivessem em retirada, fazendo com que o exército grego se movimentasse para a esquerda atacando e repelindo os macedônios.

Vendo uma abertura no centro das tropas gregas Alexandre liderando a cavalaria atacou ao mesmo tempo em que as falanges macedônias reagrupavam-se, conforme planejado; com isso a cavalaria de Alexandre dizimou o exército tebano ao mesmo tempo em que as falanges abriam caminho, no espaço que foi criada, chegando ao alvo planejado que era a parte central das tropas inimigas.

Conforme os relatos estratégia de Alexandre, fica clara a importância de buscar um melhor entendimento sobre estratégia. Fazer uma analogia entre os princípios estratégicos do passado com as teorias contemporâneas se torna indispensável para este entendimento.

Trazendo os princípios de Sun Tzu, para a atualidade, podemos identificar semelhanças, entre os conceitos atuais.

Quando Sun Tzu, fala de inimigos pode-se associar à concorrência, quando fala de tática entende-se estratégia, vitória remete a sucesso, donos e diretores a generais, especializados a preparados, administrador a general, ambiente a mercado, soldados a empregados ou funcionários e assim por diante.

Embora existam diversas estratégias que podem ser utilizadas para deixar as organizações mais competitivas, elas devem utilizar os que mais se adaptam ao seu negócio. Embora as batalhas entre as organizações hoje sejam menos sangrentas, elas envolvem a vida de muito mais pessoas do que no passado, uma empresa grande que deixa de ser competitiva leva consigo diversas outras organizações e até mesmo países e estados inteiros a falência, os exemplos e conceitos vistos neste estudo de caso mostram como as ações de Alexandre e Filipe em Chaeronea, no ano 338 a.C., possuem vários conceitos relevantes e atuais, que muitos

estrategistas das grandes corporações utilizam para deixá-las mais competitivas.

4.4 AFIRMAÇÕES

As afirmações abaixo têm como objetivo consolidar a idéia de que tanto as competições entre as células, quanto aquelas entre os homens estão estreitamente relacionadas com a competitividade empresarial, e que os modelos estratégicos existentes hoje são sem sombra de dúvida as ferramentas mais adequadas para tornar as empresas competitivas e ainda que a essência da estratégia que temos hoje deriva das bases das estratégias militares e que sua evolução vem influenciando os grandes teóricos da atualidade.

O princípio de Gause, lembrado por Henderson (1998, p. 4-5) enuncia que: os competidores que obtêm seu sustento de forma idêntica não podem coexistir, tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um deve ter uma vantagem única para permanecer. Desta forma, a existência de vários competidores em um mesmo meio sugere que, mesmo parecidos, possuem vantagens competitivas que os diferenciam dos demais. Se uma empresa participa do mercado e é auto-suficiente, possivelmente já possui uma vantagem competitiva. Caso contrário, seria rapidamente eliminada da competição. O objetivo das organizações, segundo o autor, deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, de maneira a manter a empresa e fazê-la prosperar.

O acaso também é destacado pelo autor (HENDERSON, 1998, p. 04), como um dos fatores mais importantes da competição, tanto na esfera quanto no ambiente comercial. As características físicas e estruturais devem evoluir e se adequar ao ambiente competitivo.

Henderson (1998, p. 04) evidencia ainda, a importância do ambiente na dinâmica das competições. “Quanto mais rico o ambiente for, maior será a quantidade de variáveis que podem gerar vantagens únicas para cada espécie. Porém, um ambiente rico atrai mais competidores, o que pode acirrar a competição.”

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 63) os princípios de Sun Tzu são bases da estrutura das estratégias empresariais: “[...] o autoconhecimento

propalado por Sun Tzu e outros teóricos é uma arma decisiva no jogo competitivo.”

“[...] a evolução das espécies como um processo de adaptação e sobrevivência de uma espécie em seu meio, em função dessa ser mais adaptada e possuir mais êxito em reproduzir-se, que outros organismos da mesma espécie, perpetuando assim seus genes. Como podemos perceber, a relação entre essas teorias e nossa percepção de competitividade é indiscutível. E podemos observar essa influência nos modelos mentais atuais, quando, por exemplo, comparamos nossos filhos às outras crianças, fazemos seleção por competências, quando uma empresa aniquila a outra para ganhar mercado, quando copiamos os produtos do concorrente para não ficar pra trás, quando dizemos: ‘o importante é competir’, ‘competir é saudável e nos incentiva a melhorar’, ‘os melhores são os que vencem na vida’[...]” (THAMIZ, 2011, p. 5)

De acordo com Carvalho e Laurindo (2003, p. 6) “As idéias de estratégia militar foram transpostas para o mundo dos negócios na segunda metade do século XX, não incomum o uso dos mesmos conceitos e dos mesmos termos”.

“A obra de Sun Tzu teve bastante influência no pensamento empresarial, com vários desdobramentos focando aspectos das organizações na literatura de negócios. Sua influência foi particularmente importante sobre os autores que buscam roteiros e declarações de princípios voltados à estratégia de negócios. Dentre esses autores, devem ser ressaltados aqueles que deram origem a uma escola de pensamento estratégico chamada “escola do posicionamento”, que floresceu nos anos 80, na qual Michael Porter é normalmente incluído.” (CARVALHO E LAURINDO 2003, p. 3)

Clavell (1983, p. 10) afirma “Extraordinariamente atual para um documento milenar *A arte da Guerra*. Constitui-se num moderno guia de gerenciamento, perfeitamente alinhado com todas as novas tendências de ‘*management*’”.

“Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de maneira consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo.” (CARVALHO E LAURINDO. 2003, p. 63)

“Neste planeta, todos sabem temos organismos e organismos, cada um com suas características e peculiaridades. Desde os primeiros organismos unicelulares nos primórdios da vida, até o surgimento do complexo e impressionante homem contemporâneo, a natureza tem alcançado enorme diversificação por meio da luta dos competidores em busca da sobrevivência. No caso das empresas modernas, por exemplo, podemos dizer que em sua maioria são organismos grandes e relativamente complexos, compostos a partir da organização de vários organismos menores- mas nem por isso pouco complexos – que somos nós. Levando

em conta as observações acima, quero compartilhar uma opinião interessante com você . A de que as regras que regem a sobrevivência das empresas são, em geral, os mesmos princípios e regras que regem a “sua” sobrevivência e a de outros organismos. (SOALHEIRO, 2008, p. 2)

“[...] o motivo pelo qual busquei uma metáfora através deste organismo para dar o exemplo é por ser o leopardo um animal que fascina muitas pessoas e, principalmente, por ser mais possível de “apreender” do que a totalidade de uma organização empresarial. Entretanto, guardada as devidas proporções, diferenças de complexidade e habitat, pode-se dizer que os princípios de sobrevivência são os mesmos. [...]”(SOALHEIRO, 2008, p.4)

Maquiavel é citado por Carvalho e Laurindo (2003, p. 4), como outro teórico que participou da evolução da estratégia empresarial.

“Maquiavel influenciou não só a política, mas também a literatura de negócios, principalmente quando voltada a recomendações para a atuação dos executivos. Essa visão é encontrada nos pensamentos incluídos na “escola do empreendedorismo” que ressaltam o papel do principal executivo da empresa (CEO – *Chief Executive Officer*) para a formulação da estratégia”

César (EMPREENDEADORPARATODOS) descreve a origem da estratégia com a seguinte frase: “[...] o antigo conceito militar define estratégia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, é a mobilização de todos os recursos da empresa, visando atingir os objetivos em um longo prazo”.

As organizações devem ser capazes de reagir às mudanças no ambiente e na estratégia de seus concorrentes de maneira rápida para manter-se e prosperar na competição. Porter resume o espírito da estratégia e da competição com a frase: “O lema da estratégia competitiva é ser diferente.” (PORTER, 1999, p. 52)

Bushidô (2006, p. 11) afirma:

“Os ensinamentos contidos nesses treze capítulos aplicam-se a todo e qualquer conflito, alcançado cada indivíduo com seu opositor; o amante com sua amada; uma empresa com outro, concorrente ou aliada.

“A obra, que além de ter sido leitura obrigatória da hierarquia político-militar soviético e que, conforme a lenda, a chave do sucesso de Napoleão Bonaparte, está entre as obras mais lidas no mundo dos negócios, agora está em suas mãos.” (BUSHIDO, 2006 , p.11)

“Faço uma hipótese do que pode ter originado essa distorção ou resignificação. Essa hipótese é que nossa percepção foi diretamente influenciada pelas novas teorias que suportaram a revolução industrial, em meados do século XVIII, e da noção de escassez, a que nos remete a teoria da seleção natural, concebida por Darwin, em meados do século XIX.” (THAMIZ, 2011, p.6)

A seguir serão apresentadas as considerações finais sobre essa pesquisa.

III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo geral mostrar a importância de conhecer a origem e conceitos de competitividade, evidenciando como o conhecimento da competição e da evolução que animais, células, homens e organizações têm passado ao longo do tempo, estão fortemente relacionados.

Como pudemos confirmar no decorrer do segundo capítulo, com a finalidade de proteger ou conquistar territórios, o homem evoluiu os processos de fabricação das armas, criou estratégias de ataque e defesa, desenvolveu normas de conduta e formas de motivar os soldados. Do mesmo modo as organizações tiveram que evoluir para se tornarem competitivas, tentando dessa forma garantir a manutenção ou ganhar posições no mercado. Essa evolução fez com que o princípio da competição que é chegar à frente e ser melhor, ou seja, superar a concorrência, também evoluísse. E para ser competitivo hoje é necessário superar a si próprio, já que manter ou ganhar uma posição é essencial para sobreviver nesse mercado tão competitivo e para tal é preciso ser melhor todos os dias, entendendo e vencendo as próprias deficiências.

O terceiro capítulo revelou os diversos modelos estratégicos existentes e como eles representam uma extraordinária ferramenta de ajuste empresarial, preparando as organizações para enfrentar as dificuldades do dia a dia, utilizando para isso suas habilidades, qualificações e recursos, de forma sistematizada e objetiva.

Por este motivo os modelos estratégicos explorados nesta pesquisa estão entre as ferramentas mais utilizadas e eficazes para tornar as empresas competitivas. Ao aplicar os princípios de grandes teóricos, nos estudo de casos, foi possível verificar as diferentes formas de escrever e de entender o que realmente é ser competitivo, foi possível ainda observar as semelhanças entre todos os conceitos que remetem a pontos como: a gestão correta dos recursos humanos, materiais e financeiros, do conhecimento do ambiente no qual estão inseridos, da qualidade do líder, das competências e habilidades dos soldados, da análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

É explícito, nos casos analisados e citações de grandes autores ao longo deste trabalho, a necessidade de conhecer a origem da competição entre os

homens, entre os animais e entre as células de forma que seja possível fazer analogias para o melhor entendimento dos conceitos de competitividade existentes.

Um bom exemplo de analogia citado por Darwin é dos aligátors que não utilizem um modelo estratégico para conquistar a fêmea e sim seu instinto de competição e sobrevivência. Embora o princípio da seleção natural de Darwin não se aplique totalmente as organizações, esse instinto de competição também está enraizado nas grandes organizações, até porque as organizações são geridas por pessoas e como apresentado neste trabalho todos os homens passam desde antes do nascimento por diversas competições, e para o homem é natural esse instinto de competição e sobrevivência. Ele é passado na mesma intensidade para as organizações. Na natureza a competição deve ocorrer com membros da mesma espécie ou mesmo nicho, nas organizações esse processo deve ser igual. Mesmo havendo entre os competidores empresas tão diferentes, por exemplo, de grande e pequeno porte, é necessário sempre utilizar a ferramenta mais adequada para ser competitivo, neste caso seria preciso utilizar a análise de grupos estratégicos de Porter para um bom posicionamento no grupo e conseqüentemente aliar outras ferramentas para alcançar a tão esperada competitividade.

Contudo alcançar a competitividade não é uma tarefa fácil, até porque o desconhecimento dos conceitos faz com que no ambiente empresarial muito se fale sobre o assunto, mas poucas são as ações para adquiri-los de forma consistente.

Para verificar como o conhecimento dos conceitos e da origem da competitividade pode ajudar na tomada de decisão dentro das organizações, podemos tomar como parâmetro as derrotas de Napoleão Bonaparte e Marcus Elias (ex-presidente da Parmalat), uma vez que há milhares de anos Sun Tzu, citado no segundo capítulo, já descrevia que os erros cometidos por essas duas personalidades, são erros que sem dúvida levam a derrota em uma batalha.

Do mesmo modo que a falta de conhecimento dos fatores ambientais, imprudência e excesso de confiança levaram muitos generais à derrota, no mundo corporativo isso não é diferente e o conhecimento dos fatos históricos podem sem sombra de dúvida ajudar na tomada de decisão das organizações.

Enfim, a luta pela sobrevivência entre os animais, a evolução do homem, o início da competição entre as grandes civilizações e competitividade empresarial, embora em dimensões diferentes de competição e complexidade, estão fortemente relacionadas. E o conhecimento da origem e dos fatos históricos pode ajudar no

momento da tomada de decisão de uma organização. Uma vez que os princípios dos estrategistas serviram como base para a estruturação das estratégias que temos hoje e que são utilizadas para tornar as organizações competitivas.

Acredito que os objetivos propostos tenham sido alcançados uma vez que ao longo do trabalho é possível perceber a importância da competitividade como fonte de sobrevivência, é claro o entendimento dos diversos modelos estratégicos para conseguir a tão almejada competitividade, e ainda é fácil verificação através do terceiro capítulo como o conhecimento da origem da competitividade pode ajudar na tomada de decisão das organizações.

IV - ANEXOS

ANEXO A – Histórias Milenares que Ilustram Alguns dos Ensinamentos de Sun Tzu

O mais antigo tratado militar da história da humanidade, intitulado *A Arte da Guerra*, foi produzido por Sun Tzu pelo ano de 500 a.C.

Infelizmente pouco se sabe sobre o general Sun Tzu, porém, um acontecimento mencionado nos registros históricos por volta de 100 a.C ajuda a conhecer mais sobre Mestre Sun. O fato ocorreu quando Sun Tzu foi indicado por um ministro de rei Hu Lu que disse: "Li atentamente seus treze capítulos. Posso submeter sua teoria de dirigir soldados a uma pequena prova?" Após a resposta afirmativa por parte de Sun Tzu, o rei perguntou: "A prova pode ser feita em mulheres?".

A resposta tornou a ser afirmativa e teste foi realizado com as damas da corte, entre elas as preferidas do soberano.

Sun Tzu escolheu duas delas, as prediletas do rei, para atuar como comandantes, e as instruiu seriamente. Cada uma delas iria dirigir como um verdadeiro oficial as suas respectivas companhias. As mulheres no total de 300 trajavam capacetes e armaduras, com espadas e escudos, foram orientadas por Sun Tzu. Em seguida, foram separadas em dois grupos, ficando cada um sob o comando de uma concubina e, logo após um breve treinamento, foi marcada a apresentação perante o rei.

Mas, a despeito do treinamento dispensado pelo atento general, na hora da ação, quando receberam a ordem "Direita volver", todas caíram na risada e nada fizeram.

Sun Tzu falou com sabedoria: "Se as ordens do comando não forem suficientemente claras, se não foram totalmente compreendidas, então a culpa é do general". Por conseguinte, repetiu a orientação e ordenou: "Esquerda volver" igual à vez anterior. Ao receberes as ordens, as mulheres voltaram a cair na gargalhadas. Desta vez, Sun Tzu realmente enfureceu-se e disse: "Se as instruções não são claras e se não se acredita nas ordens, a falta é do general. Quando foram

instruídas novamente e as ordens explicadas, e se ainda assim as tropas desobedecem, a falta é dos oficiais. De acordo com as normas de disciplina militar, qual é o procedimento?” O Mestre de Leis disse: “Decapitação!”.

Assim, as concubinas foram decapitadas, ainda que contra a vontade do rei, mas o general invocou a autonomia incontestada das suas ordens como comandante nomeado.

Sun Tzu, então, emite novamente as ordens, sendo que desta vez foi prontamente obedecido. Dirigindo-se ao rei disse: “O exército obedecido. Dirigindo-se ao rei disse: O exército está bem organizado. Gostaria que Vossa Majestade o observasse. Como quer que o desejes empregar, mesmo que o mandes para o fogo ou para a água, não apresentará dificuldades. Pode ser utilizado para ordenar tudo o que há sob o Céu”.

O rei, inconsolável pela perda das suas concubinas, não quis mais admitir Sun Tzu, que, ao se retirar, não deixou de dizer. “O rei ama palavras vazias. Não é capaz de juntar o gesto às palavras”.

Não há nada que o tempo não cure. O luto pelas concubinas passou, mas como a situação do seu reino piorava, o rei admitiu que os seus inimigos estavam prontos a aniquilá-lo. Ao ver-se perdido, convocou Sun Tzu acreditando que seria oportuno admiti-lo como conselheiro militar. O seu exército, dali por diante, reorganizado e treinado pelo seu novo general, lhe conferiu poderes pelas suas grandes conquistas territoriais.

“Em 341 a.C. o Estado Ch'i, em guerra com o Wei, enviou T'ien Ch'i e Sun Pin contra o general P'ang Chuan, que era inimigo mortal do último. Sun Pin disse: ‘O Estado Ch'i tem uma reputação de covarde e, por esse motivo, nosso adversário nos despreza. Vamos virar esta circunstância o nosso favor. Conseqüentemente, quando o exército atravessou a fronteira do território de Wei, ordenou que fossem acesas cem mil fogueiras na primeira noite, cinquenta mil na segunda e apenas vinte mil na terceira. P'ang Chuan os atacou vigorosamente, pensando: “eu sabia que soldados de Ch'i eram covardes: seu número já caiu para menos da metade”. Na sua retirada, Sun Pin chegou a um estreito desfiladeiro que, segundo seus cálculos, seriam atingidos pelos perseguidores depois do escurecer. Lá chegaram tirou a casca de uma árvore e escreveu a seguinte frase: ‘Sob esta árvore, P'ang Chuan morrerá’. Então, quando a noite começou a cair, colocou um poderoso corpo de arqueiros emboscados nos arredores, com ordem de atirar diretamente se vissem uma luz.

Mais tarde, P'ang Chuan chegou ao local e, vendo a árvore, acendeu uma luz para ler o que estava escrito.

“Seu corpo foi imediatamente crivado por uma seqüência de flechas e todo o seu exército foi preso na confusão”.

“Tu Mu conta uma história relacionada com Wu Ch'i, na época em que lutava contra o Estado de Ch'i, aproximadamente no ano de 200 a.C.. Antes que a batalha começasse, um dos seus soldados, um homem de audácia inigualável, atacou repentinamente sem ordem, voltando imediatamente executar o homem, ao que um oficial ousou protestar, dizendo: 'Este homem era um bom soldado e não merecia ser decapitado'. Wu Ch'i respondeu: 'Acredito realmente em que era um bom soldado, porém mandei decapitá-lo porque agiu sem ordem'.”

“Yao Hsiang, quando enfrentado em 357 d.C. por Hung Mei, Teng Ch'iang e outros, encerrou-se em suas muralhas e se recusou a lutar. Teng Ch'iang disse: 'nosso adversário tem um temperamento colérico e é facilmente provocável; vamos fazer repetidas incursões e derrubar suas fortificações, fazendo-o ficar zangado e sair. Assim que conseguirmos levar se exército ao combate, ele estará condenado a ser nossa presa'. Logo em seguida, esse plano foi posto em prática. Yuo Hsaing saiu para guerrear, então foi atraído até San-yuan pela pretensa fuga do inimigo e finalmente atacado e morto.”

V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABIS, J. M ; MARTHO, G. R. **Fundamentos da Biologia Moderna**. São Paulo: Moderna, 1990.

ARRUDA, J. J. A. ; PILETTI, N. **Toda a história, história geral e história do Brasil**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1997.

BUSHIDÔ, Nikko. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**; Trad. e adap. Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos livros, 2006.

CARMO, S. I. S. ; COUTO, E. F. B. **Da pré-história a sociedade feudal**. 2 ed. São Paulo: Atual, 2002.

CARVALHO, M. M. ; LAURINDO, F. J. R. **Estratégias para competitividade**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processos e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

_____: ARÃO, S. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLAVELL, James. **A arte da Guerra Sun Tzu**, 11 ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

DARWIN, Charles. **A origem das espécies**, São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.

ENCICLOPÉDIA BARSA. Rio de Janeiro, São Paulo: Enciclopédia Britânica. 1990.

ENCICLOPEDIA DIGITAL TIO SAM. **O império de Alexandre o Grande**. Disponível em: <http://www.tiosam.com/enciclopedia/?q=Imagem:Map-alexander-empire.png>. Acesso em: 20 março 2011.

EMPREENDEDOR PARA TODOS. **A Importância do planejamento** por Ivan F. Cesar. Disponível em: http://www.empreenderparatodos.adm.br/planejamento/mat_03.htm . Acesso em: 15 março 2011.

ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL. **Uma Visão Mercadológica Sobre a Origem das Estratégias Empresariais**. Disponível em: <http://www.ebs.edu.br/uma-visao-mercadolologica-sobre-a-origem-das-estrategias-empresariais>. Acesso em: 13 abril 2011

EXAME, Revista. Texto: **Como derrubar o valor de uma Empresa**. Edição 0961 de 04/02/2010, São Paulo: Editora Abril, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário de Língua Brasileira**. Volume II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A, 1999.

FERRAZ, J. C. ; KUPFER, D. ; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÉCIA ANTIGA. **A falange macedônica, criada por Felipe II em meados do séc. - IV. Desenho moderno**. Disponível em : www.greciantiga.org/img/out/eafalangemac.jpg. Acesso em: 20 março 2011

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Coleção Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LOBO, Haddock. **História Universal – vol. 1, 2ª edição** São Paulo: Melhoramentos, 1975.

MAGNOLI, Demétrio. **História das Guerras**. 3. Ed. São Paulo: Contexto, 2006.

MARIOTTO, Fábio L. **O Conceito de Competitividade da empresa: uma análise crítica**. São Paulo: RAE, 1991.

MARTHO, Gilberto. **Evolução dos Seres Vivos**. 3ª edição. São Paulo: Scipione, 1990.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____: **Introdução à Administração/** Antonio César A. Maximiano. 6 ed. Revisão e ampliação. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHAELIS: **Mini Dicionário de Língua portuguesa**. São Paulo: Companhia melhoramentos, 2000.

MINTZBERG, H. ; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNDO DAS MARCAS. **Bunge**. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/08/bunge-do-campo-sua-mesa.html>. Acesso em: 8 maio 2011

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDRO, Antônio. **História Antiga e Medieval**. São Paulo: Moderna, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____: **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. tradução de Elizabeth Maria de pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes, Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____: **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

_____: **Competição: On competition: estratégias competitivas essenciais**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, M.L. **Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Indústria-Implicações para o Brasil**. New York , 1996.

RESENDE, M. E. L. ; MORAES, A. M. **História Fundamental da Civilização. 5ª edição**. São Paulo: Bernardo Álvares, 1973.

SOALHEIRO, Bruno. **A nova natureza da Competitividade**. Disponível em: http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Nova_natureza_da_competitividade.htm. Acesso em: 03 março 2011.

SOBIOLOGIA. **Teorias Evolucionistas**. Disponível em: <http://www.sobiologia.com.br/conteudos/Seresvivos/Ciencias/bioselecaonatural.php>. Acesso em: 21 fevereiro 2011

SOCIEDADE SUSTENTÁVEL. **Bunge Relatório Sustentabilidade 2010**. Disponível em: http://sociedadesustentavel.terra.com.br/upload/mercados_new_pdf/Bunge_Relatorio_Sustentabilidade_2010.pdf. Acesso em 06 maio 2011

THAMIZ, Narjara. Artigo: **As Organizações da Nova Era**. Disponível em: <http://www.organizacaosustentavel.com/2009/05/por-uma-nova-competitividade.html>. Acesso em: 02 abril 2011.

UZUNIAN, A. ; BIRNER, E. **Biologia** – Volume único – 2 ed. São Paulo: Harbra, 2004.

WELLS, H. G. **História Universal**. Vol. 1 Tradução Anísio Teixeira 8ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1970.

WIKIPEDIA. **Estratégia Militar**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Estra%C3%A9gia_militar>. Acesso em: 09 março 2011.

VI - BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: Construindo vantagem competitiva./ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. São Paulo: Atlas, 1998.

BEAUFRE, General. **Estratégia e Ação**. Rio de Janeiro: Edições Block. 1970

BONANATE, Luigi. **A Guerra**. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

CAMBRIDGE DICTIONARY OF AMERICAM SPEAKERS: for speakers of Portuguese / [editor-chefe Sidney I. Landau: tradução Claudia Berliner...[et al.], (coordenação). – São Paulo: Martins Fontes, 2005

CLEARRY, Thomas. **O conhecimento da arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Gaute, 1989.

JAGUARIBE, Hélio. **Um Estudo Crítico da História** – vol.2. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

LIDDELL HART, Basil Henry. **As Grandes Guerras da História**. São Paulo: Ibrasa, 1982.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, P. J. ; BRUCE. H. C. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTELLATO, Andréa Rodrigues Dias. **História Temática**: tempos e culturas: São Paulo: Scipione, 2000.

PINSKY, Jaime. **As primeiras civilizações**. 13ª ed. rev. Atual, São Paulo: Atual, 1994. – Discutindo a história

ROBERS, J. M. **O livro de ouro da história do mundo**. tradução Laura Alves e Aurélio Rebello. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

RODRIGUES, André Figueiredo. **Como elaborar e apresentar monografias**. São Paulo: Humanitas, 2006.

SAVIOLI, F. P. ; FIORIN, J. L. **Para entender o texto**: leitura e redação. 16. ed. São Paulo: Ática, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTINO, Cláudio. **História Integrada**: da pré-história à Idade média: Brasil Geral. São Paulo: Scipione, 1995.

WRIGHT, Quincy. **A Guerra.** Condensação de Louise Leonard Wright: Tradução de Delcy G. Doubrava: Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988.