



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE**

**Associação de Ensino e Pesquisa “Graccho Cardoso”
Curso de Engenharia de Produção**

GUSTAVO ANDRADE PRADO

A ARTE DA GUERRA APLICADA AO BINÔMIO CUSTO-QUALIDADE

**Aracaju – SE – Brasil
2006.2**

GUSTAVO ANDRADE PRADO

A ARTE DA GUERRA APLICADA AO BINÔMIO CUSTO-QUALIDADE

Monografia apresentada ao departamento de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Msc. Mário Celso Neves de Andrade

Coordenadora: Profa. Msc. Helenice L. Garcia

**Aracaju – SE - Brasil
2006.2**

GUSTAVO ANDRADE PRADO

A ARTE DA GUERRA APLICADA AO BINÔMIO CUSTO-QUALIDADE

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Estágio Curricular e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenheiro de Produção, no período de 2006.2

Orientador: Prof. Msc. Mário Celso Neves de Andrade

1º Examinador: Profa. Dra. Ana Eleonora Almeida Paixão

2º Examinador: Prof. Msc. Anselmo do Nascimento

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2006

Dedico este trabalho aos meus possíveis descendentes. Que o conhecimento por mim deixado possa auxiliá-los no alcance de seus objetivos e de seus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos dois grandes fomentadores desse estudo: professor Msc. Mário Celso Neves de Andrade e professora Msc. Helenice L. Garcia. A estes meu mais profundo respeito e gratidão. Que a sabedoria destes seja eterna como a luz que se propaga no vácuo.

E agradeço de maneira veemente a todos aqueles que de alguma forma descreditaram em mim, pois foi graças a estes indivíduos que me motivei para provar a veracidade das minhas idéias e das minhas capacidades.

RESUMO

Este estudo, cujo título é “A Arte da Guerra Aplicada ao Binômio Custo-Qualidade”, tem como objetivo avaliar a aplicabilidade da filosofia do autor da obra, Sun Tzu, à relação do custo com a qualidade, a fim de estudar medidas para minimizar o conflito do custo com a qualidade, assim como minimizar o primeiro e fomentar o segundo. Sabe-se que o custo e a qualidade são variáveis cruciais em qualquer processo produtivo e que atualmente recebem atenção equivalente por parte dos gestores nas suas avaliações e processos de decisão. Por sua vez, “A Arte da Guerra”, obra que data do século IV a.C., apesar de antiga é permeada de idéias que foram e são aplicadas eficazmente em cenários diversos, sendo que o termo *guerra* deve ser tomado como qualquer situação de disputa ou conflito como um jogo ou o mercado. Toda a filosofia de “A Arte da Guerra” orbita em torno dos cinco fatores propostos pelo filósofo. São eles: influência moral, clima, terreno, comando e doutrina. Estes foram interpretados para o mercado como sendo respectivamente: Parcerias e a Compreensão do consumidor e suas percepções; Mercado atual e suas tendências; Geografia, logística e aspectos culturais; Liderança; Aspectos operacionais. A análise e a interpretação da obra, voltada para a relação custo-qualidade, revelou que a filosofia de Sun Tzu pode ser eficaz e eficientemente aplicada à relação em questão, de forma a reduzir a primeira e fomentar a segunda. Observou-se, inclusive, que a filosofia da obra é parcialmente aplicada com sucesso em algumas grandes empresas e em órgãos difusores da Qualidade, como a Fundação Nacional da Qualidade.

Palavras-chave: A Arte da Guerra. Custo. Qualidade. Estratégia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivos.....	9
1.1.1 Objetivo geral.....	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
1.2 Justificativa.....	9
2. Fundamentação Teórica.....	11
2.1 Qualidade.....	11
2.2 Custos.....	13
2.3 O Binômio Custo – Qualidade.....	15
2.4 Surgimento e Difusão de “A Arte da Guerra”.....	15
2.5 Filosofia de “A Arte da Guerra”.....	17
2.5.1 Os cinco fatores.....	19
2.5.1.1 Influência moral.....	19
2.5.1.2 Clima.....	20
2.5.1.3 Terreno.....	21
2.5.1.4 Comando.....	22
2.5.1.5 Doutrina.....	22
2.5.2 Análise da situação.....	23
2.5.3 Flexibilidade.....	24
2.6 Os Negócios e o Campo de Batalha.....	25
3. METODOLOGIA.....	27
4. RESULTADOS.....	30
4.1 Aplicação dos Fatores ao Binômio Custo – Qualidade.....	30
4.1.1 Influência moral: Compreender o consumidor e suas percepções. Parcerias.....	30
4.1.2 Clima: Mercado atual e suas tendências.....	32
4.1.3 Terreno: Geografia, logística e aspectos culturais.....	34
4.1.4 Comando: Liderança.....	35
4.1.5 Doutrina: Aspectos operacionais.....	37
5. CONCLUSÃO.....	40
Referências.....	42

1. INTRODUÇÃO

O livro “A Arte da Guerra”, escrito no século IV a.C. por um filósofo que se tornou general chamado Sun Tzu, sugere conceitos e variáveis a serem analisadas em qualquer situação de conflito, como um jogo, uma guerra, o mercado e os setores ou variáveis dentro de uma organização. Os conceitos e idéias propostos por Sun Tzu foram utilizados primeiramente por generais e estrategistas de guerra, propagaram-se para jogadores e já a algumas décadas são utilizados na política e no mercado. Sua filosofia principal é que é preciso conhecer bem o oponente e, tão importante quanto este, é conhecer a si mesmo através da análise de cinco fatores que o autor denomina como influência moral, clima, terreno, comando e doutrina. Estes fatores podem ser interpretados das mais diversas formas, sendo que a idéia fundamental de cada um deles é invariável. É perceptível uma relação clara entre os cenários de conflito descritos por Sun Tzu e as sugestões que este propõe com o mercado e os meios de lidar com o mesmo. Essa real analogia permite que, apesar de escrito há mais de mil anos, hoje, a obra seja utilizada também por políticos e empresários que extraem da filosofia meios de lidar com a sociedade e o mercado.

Concomitante ao progresso tecnológico, associa-se a evolução vertiginosa da qualidade, que se mostra como o conjunto de características de produtos ou serviços através do qual estes atendem às expectativas dos clientes. Este parâmetro tem crescido aceleradamente não só como diferencial de mercado, quando aplicado ao produto final, mas também como importante variável durante o processo produtivo, a fim de produzir com maior eficiência e eficácia.

Intrínseco a qualquer tipo ou forma de processo produtivo de bens ou serviços está o custo, principalmente para as organizações de fins lucrativos, que investem parte do seu capital em melhorias. Dentre estas melhorias, estão estudos e novas tecnologias, para a redução, tanto de custos fixos como variáveis, nos seus diversos processos produtivos e operacionais.

Sob a ótica da visão sistêmica, essas duas variáveis exercem influência mútua, de forma que o binômio custo-qualidade é presente em qualquer organização e demanda grande atenção nas decisões. São raros os casos em que as variáveis não se influenciam mutuamente, podendo ocorrer que uma delas sofra alteração sem que isso influencie na outra. Contudo, essa relação por vezes evolui para um *trade off*, fenômeno no qual o aumento da qualidade implica no aumento dos custos e a redução de custos implica na redução da qualidade.

Uma vez que a obra de Sun Tzu consiste em uma filosofia direcionada para situações de conflito de uma maneira sistêmica e abrangente, pretende-se com esse estudo realizar uma interpretação da obra com o intuito de entender suas relações com a minimização dos custos e o aumento da qualidade, reduzindo assim o conflito entre essas variáveis. O cerne do estudo orbita em torno dos cinco fatores sugeridos pelo filósofo, suas inter-relações e reflexos no sistema no qual estão inseridos. Esses fatores serão convertidos e interpretados como características do mercado, a fim de demonstrar a aplicabilidade da filosofia da obra.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a aplicabilidade dos conceitos descritos no livro “A Arte da Guerra” ao binômio custo - qualidade.

1.1.2 Objetivos específicos

Estudar a relação entre o custo e a qualidade, suas aplicações às estratégias de produção e suas relações com “A Arte da Guerra”.

Estudar medidas para minimizar o conflito do custo com a qualidade, através dos conceitos explicitados no livro “A Arte da Guerra”.

1.2 Justificativa

Produzir com qualidade e baixo custo não está relacionado apenas com a tecnologia e matéria prima, mas principalmente produzir de acordo com o mercado e o cenário em que se está inserido. Dessa forma, conhecer o mercado e suas variáveis, analisando dados de maneira prudente e padronizada, constitui uma atividade indispensável ao controle dos processos produtivos, assim como à tomada de decisões. Apesar da diversidade e evolução dos parâmetros, índices e variáveis, alguns desses, como a qualidade e o custo, estão sempre

presentes nas organizações e devem ser tratados de maneira detalhada e com base em dados estatísticos, não em empirismo.

Portanto, é fundamental manter o custo e a qualidade sob controle, assim como compreendê-las em seus mais ínfimos detalhes. Apesar de aparentarem ser variáveis isoladas, estas se influenciam mutuamente e são influenciadas por outros fatores externos e de mensuração complexa. Como exemplo, cita-se a cultura local que predomina na determinação dos parâmetros da qualidade do produto, que por sua vez influencia no custo do processo produtivo e logístico.

Vale lembrar que, por vezes, as organizações se vêem forçadas, em decorrência de determinado cenário, intra ou extra-organizacional, a favorecer determinadas atividades ou variáveis, em detrimento de outras.

Atualmente, existem diversos métodos de gestão que incluem controle da qualidade e / ou controle de custos; contudo, nem todos tratam do aumento contínuo da qualidade e da redução progressiva dos custos, principalmente tendo sempre sob análise os parâmetros do mercado que os influenciam. Esses dois objetivos devem estar intrínsecos permanentemente nos programas organizacionais, vez que o mercado é altamente variável e mutável.

A célebre e única obra de Sun Tzu, “A Arte da Guerra” apresenta, sob uma ótica abrangente e permeada de um tom filosófico, a natureza dos conflitos e os fatores que os regem. Traduzido para diversas línguas, é considerado por alguns historiadores, literários e críticos, como um dos maiores livros da humanidade. Sob uma visão sistêmica, o autor expõe os fatores que determinam e influenciam qualquer situação de conflito e que atitudes devem ser tomadas para que, de acordo com os fatores e a situação, o conflito possa ser solucionado de uma maneira eficiente e eficaz. O livro já foi interpretado e convertido para alguns ramos do mercado e setores das organizações, como a gerência e o marketing. Políticos e empresários se utilizam da obra para formular suas estratégias.

Adaptar e interpretar a obra ao binômio custo-qualidade pode trazer meios de aumentar a qualidade e reduzir os custos de maneira simples, através da observação de um conjunto de parâmetros e atitudes, intra e extra organizacionais, que influenciam essas duas variáveis. Alguns destes são difundidos e utilizados atualmente de maneira isolada, como as parcerias, atitude muito citada em vários momentos da obra, e parâmetros como as tendências de um sistema que são citados na obra como clima e interpretados no estudo como tendências de mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a compreensão do presente estudo, são definidos conceitos e variáveis envolvidas na análise, assim como suas aplicações.

2.1 Qualidade

O progresso tecnológico trouxe, juntamente com os seus diversos benefícios, uma certa dependência das suas utilizações, de modo que atualmente as rotinas humanas estão intrinsecamente relacionadas ao bom funcionamento e desempenho de diversos produtos e serviços, com os quais se lida direta e indiretamente todos os dias. Desde o bom funcionamento de um rádio, até os aparelhos de uma UTI (Unidade de Tratamento Intensivo), existe uma busca constante por uma maior durabilidade e confiabilidade dos diversos produtos e serviços.

Manter-se no mercado implica em ser competitivo, que significa ter a maior produtividade entre os concorrentes, sendo que a produtividade depende da qualidade. Há pouco tempo, os consumidores baseavam suas decisões de compra e investimento sobre o preço; atualmente, a qualidade possui influência tão forte e evidente quanto o preço.

Segundo Feigenbaum (1994), a qualidade evoluiu rapidamente de um simples indicador ou norteador de decisões para um parâmetro de grandes proporções, que se tornou alvo de debates e análises políticas e judiciais, passando a estar intrínseca nas leis, como por exemplo no Código de Defesa do Consumidor.

Um enfoque considerável que tem sido dado à qualidade é como estratégia de diferenciação. Enquanto algumas empresas mantêm a crença de que o preço ainda é o fator determinante da compra, o mercado mostra que a qualidade tem tanto peso na decisão da compra quanto o preço, muitas vezes predominando a este. Segundo Feigenbaum (1994), a qualidade é elemento crucial no êxito ou fracasso empresarial nos mercados atuais orientados para a qualidade, de modo que esta se tornou por si só a principal estratégia empresarial. Isso implica que o desempenho do produto deve corresponder às exigências dos clientes e, com manutenção satisfatória manter-se assim durante seu ciclo de vida. Esse conceito é muito mais importante e exigente do que a denominada “satisfação do cliente quanto à qualidade” que, em algumas empresas, significou que serviços relativos ao produto e assistência técnica estariam disponíveis ao cliente. Este último trata da qualidade apenas na pós-venda e não

durante o processo produtivo. Para que a organização tenha a qualidade como estratégia de produção, é preciso incluí-la no planejamento e mantê-la como um dos objetivos e padrões de desempenho em todos os setores, englobando não apenas características técnicas, mas fatores como prazos e custos. É preciso também garantir resultado quanto à satisfação do cliente com referência à qualidade e custo.

A importância da qualidade em toda a organização e não só no produto é facilmente perceptível no cotidiano. Se uma determinada pizzaria produz pizzas saborosas, mas o atendimento é demorado, falho e a pizza demora a ser servida, a qualidade não permeia os demais setores da organização; a empresa em questão tem grande probabilidade de perder clientes para um concorrente, cuja pizza não seja tão saborosa quanto a primeira pizzaria, mas o atendimento e o servir são rápidos e precisos.

A qualidade pode ser expressa como a combinação de características do produto ou serviço referentes a *marketing*, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos ou serviços corresponderão às expectativas dos clientes. Há pouco tempo, a qualidade de um produto se resumia à garantia de que, em caso de defeito, o cliente teria a garantia de receber um produto novo, ou tê-lo consertado sem custos adicionais. Esse conceito ainda existe, pois é imperioso; contudo, evoluiu de forma que o produto deve sair do processo produtivo sem defeitos, ou com o mínimo possível, e sem maiores custos adicionais (FEIGENBAUM, 1994).

Exemplos das características da qualidade de um produto são a segurança, a confiabilidade, a atratividade, a acessibilidade e a manutenibilidade, assim como o produto deve desempenhar bem as suas funções dentro do ciclo de vida estipulado, segundo condições determinadas e indicadas. A qualidade surge do equilíbrio desses parâmetros.

Um aspecto importante a considerar é o fato de que, quando esforços são voltados para melhoramentos na qualidade do produto, diversos outros setores da organização sofrem melhorias, pois os métodos para melhoramento da qualidade são aplicáveis, quando necessários ao bom funcionamento de outros setores (FEIGENBAUM, 1994). Por exemplo, se se insere um sistema de controle para realizar melhoramentos no nível de qualidade da produção de um produto, aumentando, entre outras características, o número de unidades produzidas por dia, o setor de logística precisará evoluir para acompanhar esse aumento e poderá utilizar-se do mesmo sistema de qualidade, convertido agora para suas características.

Como explicitado por Feigenbaum (1994), a qualidade associada a um produto ou serviço pode variar de acordo com as mudanças pelas quais este passa. Como exemplo, citam-se os quatro estágios do ciclo de maturidade de um televisor:

Inovação – A qualidade está fortemente associada à novidade que o produto representa. As imagens oscilantes e chuviscadas, funcionamento intermitente e estática contínua, não se mostravam, até certo tempo atrás, como impedimento ao consumidor que, além da sua inexperiência com o produto, era atraído pelo interesse do produto inovador.

Consumo conspícuo – Com o aumento da aceitação no mercado, o aparelho passou para uma nova etapa, na qual a imagem já era colorida, passando a ter um lugar sobre um móvel bonito nos lares. Nesse ponto, atratividade e aparência tornaram-se indicadores da qualidade.

Uso generalizado – Com diversas pessoas de distintas classes utilizando o aparelho, o desempenho consistente e a acessibilidade constituem agora fatores primordiais na decisão de compra.

Comodidade – É a etapa da maturação, na qual o produto entra em uma fase segura, na qual o consumidor passa a ser dependente do produto para se informar das notícias ou para se entreter.

Atualmente existem modelos para a gestão com qualidade. Um deles é difundido pela Fundação Nacional da Qualidade, uma entidade sem fins lucrativos criada em 1991, que tem como um de seus focos principais “disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil”. Este órgão é responsável pelo Prêmio Nacional de Qualidade, um evento anual que avalia diversas empresas candidatas de uma maneira abrangente e sistêmica, tendo como base os Critérios de Excelência, que é um conjunto de critérios que conspiram, entre outros propósitos, para o aumento da qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006).

2.2 Custos

Os custos são intrínsecos a toda e qualquer forma de processo produtivo de bens ou serviços. Com o aumento da diversidade dos produtos oferecidos, assim como da globalização dos recursos produtivos, a redução de custos passou a ter grande atenção como estratégia de produção. Segundo Clemente (2001), custos são gastos relacionados diretamente à produção do produto e são classificados em dois grandes grupos: os diretos e os indiretos.

Os custos diretos são custos quantificados nos portadores finais, individualmente considerados. Nesta categoria de custos, encontra-se a maioria dos materiais utilizados na fabricação de um produto, bem como a mão-de-obra diretamente utilizada na produção, ou

seja, aquela que exerce a transformação e somente ela, de forma que todos os gastos que recaem diretamente na fabricação do produto são considerados custos diretos e estes têm a propriedade de ser perfeitamente mensuráveis, de maneira objetiva (BERGAMO FILHO,1991).

Custos indiretos compreendem os gastos com materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação, aplicados indiretamente ao produto. Estes, para serem incorporados aos produtos, necessitam da utilização de algum critério de rateio, como por exemplo: aluguel, iluminação, depreciação, salário de terceirizados, *overhead*, etc. Esses gastos são assim denominados por ser impossível uma segura identificação de seus valores e quantidades em relação ao produto. A classificação dos gastos como custos indiretos é dada tanto àqueles que impossibilitam uma segura e objetiva identificação com o produto, como também àqueles que, mesmo estando intrínsecos ao produto, pelo pequeno valor que representam em relação ao custo total, não compensam a realização dos cálculos para considerá-los como custos diretos (BERGAMO FILHO,1991).

Segundo Clemente (2001), em relação ao produto, os custos ainda podem ser classificados como:

a) Custos de Transformação: representam o esforço empregado pela empresa no processo de fabricação de determinado item (mãos-de-obra direta e indireta, energia, horas de máquina, etc). Não incluem matéria-prima nem outros produtos adquiridos prontos para consumo. Também chamados custos de conversão ou custos de agregação, representam o esforço agregado pela empresa na obtenção do produto.

b) Custos Primários: são as somas simples de matéria-prima e mão-de-obra direta. Não são a mesma coisa que custo direto, que é mais amplo. São apenas a matéria-prima e a mão-de-obra direta.

Uma importante abordagem do custo é como estratégia de diferenciação e produção. Tendo em mente que a produção deve ser voltada para o mercado consumidor, e que para tal é imperioso recorrer a pesquisas e análises, os dados podem demonstrar que os consumidores, com relação a determinado produto, são indiferentes quanto à qualidade, e o fator determinante recai sobre o preço. Em casos como esse, a organização precisará moldar seus recursos, tecnologia e padrões para reduzir custos e manter-se competitiva no mercado, utilizando estratégia de diferenciação de preços. Um exemplo claro desse tipo de estratégia são as amplamente conhecidas lojas tipo 1,99, que oferecem produtos de qualidade menor, com preços bem mais acessíveis ao mercado consumidor das mesmas. A longevidade dessas

organizações demonstra que há uma grande fatia do mercado que admite restrições na qualidade, algumas delas drásticas, em função de um menor preço.

2.3 O Binômio Custo – Qualidade

O custo e a qualidade são variáveis que demandam grande atenção nas organizações contemporâneas, devido às exigências do mercado. Contudo, a maior atenção e controle recaem na relação entre essas duas variáveis, ou seja, no binômio que elas constituem.

Uma das manifestações desse binômio na organização é a produtividade. Segundo Feigenbaum (1994), esta pode ser definida como a razão entre a qualidade e o custo, de modo que a produtividade aumenta se a qualidade aumenta e/ou o custo diminui.

Por vezes, a relação custo-qualidade evolui para um *trade off*, que consiste em uma situação na qual optando-se por apoiar ou fomentar uma variável, perde-se em algo na outra. Em outras palavras, para obter algo, é preciso abrir mão de outra. Na relação custo-qualidade, o *trade off* é manifestado quando a redução dos custos implica na redução da qualidade, ou o aumento da qualidade implica no aumento dos custos.

É imperioso manter essas duas variáveis sob controle, não apenas de forma isolada, mas principalmente a relação entre elas de uma maneira unificada e padronizada, em todos os setores organizacionais.

2.4 Surgimento e Difusão de “A Arte da Guerra”

Como comentado por Fernandez (2005), a China sempre foi berço de grandes pensadores, que não se limitavam a questões relativas à metafísica, mas sim, almejavam encontrar modelos para uma vida social harmoniosa e organizada. Foi nesse berço de filósofos sociais que surgiu o livro “A Arte da Guerra”, escrito entre os anos 400 a.C. e 320 a.C. na China, antes da unificação do país, por um filósofo que se tornou general, conhecido como Sun Tzu.

A época em questão é conhecida como A Era dos Estados Guerreiros (476 a.C. até 221 a.C.), considerada a segunda parte da dinastia Zhou do Norte (WWW.TRAVELCHINAGUIDE.COM,2006). Nesse período, sete Estados guerreavam entre si pelo controle de todo o território chinês, consolidando reinos menores e impondo suas

regras (WWW.SJSU.EDU). As turbulências de tal período foram geradas pela ganância dos Estados e seu desejo insaciável de progredir, o que permitiu que usurpadores e conspiradores se instalassem como senhores feudais e reis. Contudo, durante o período dos Reinos Combatentes, como também é conhecida essa época, houve grande prosperidade, sem precedentes, no setor das artes e ideológico. As personalidades mais representativas manifestavam livremente suas doutrinas e publicavam obras de discussão política e análise da sociedade. Exemplos dos avanços ideológicos desse período são o escrito “Tao Te Ching”, elaborado por Lao Tse, e a filosofia denominada “Confucionismo”, iniciada pelo filósofo Confúcio (WWW.CHINAONLINE.COM.BR).

Nesse cenário, um grupo de estudiosos em organização do Estado e táticas bélicas percorreu o país, oferecendo orientação aos governantes dispostos a pagar pelo serviço. São os primeiros consultores da história, que se tem notícia. Um desses filósofos, natural do Estado de Chi, chamava-se Sun Wu, filósofo que mais tarde seria conhecido como Sun Tzu. O termo Tzu era um título honorífico utilizado pelos chineses, durante a dinastia Zhou, para designar os filósofos. Sua tradução pode ser tomada como professor ou mestre. Este apresentou os seus escritos a Ho-Lu, então imperador do Estado de Wu. Na ocasião, o imperador de Wu estava prestes a entrar em guerra com o Estado de Tchu, e tendo lido os escritos de Sun Tzu, convocou-o e solicitou-lhe uma demonstração da validade de seus conceitos. Apesar de nesse primeiro encontro o imperador não ter concordado com uma das atitudes do filósofo e tê-lo desprezado, foi forçado a reconsiderar, em virtude da sua catastrófica posição em relação ao Estado de Tchu. Nomeou Sun Tzu como general. Depois da nomeação, o Estado de Wu derrotou Tchu, e todos os Estados adjacentes a Wu clamaram pela proteção do imperador Ho-Lu, depois de saber dos feitos do seu general (CLEARY, 1996; FERNANDEZ, 2005).

“A Arte da Guerra” é considerado por muitos como o mais antigo tratado militar da humanidade, ao lado de obras como “O Mestre do Vale do Demônio”, escrito antes de 400 a.C. pelo estrategista e taoísta recluso Wang Li. A influência dos escritos de Sun Tzu também é percebida em outros clássicos marciais como o “Go Rin No Sho” (O livro dos cinco anéis) escrito por Miyamoto Musashi, em 1645. A filosofia de “A Arte da Guerra” também está presente no Bansen Shukai (Dez Mil Rios Deságuam Num Mesmo Oceano), escrito em meados do século XVI, no Japão, por um dos membros das famílias que se conhecem hoje como ninjas, que se constituíram no primeiro movimento de guerrilha do mundo, dona de uma filosofia própria (Ninpô), que foi fundamental para a unificação do Japão (CLAVELL, 1999).

Em 1772, o padre J.J.M. Amiot, missionário jesuíta em Pequim, teve contato com o texto e confeccionou uma interpretação da obra, sendo esta publicada em Paris, onde foi amplamente aceita, e tomou espaço entre os artistas e intelectuais franceses, que haviam entrado em contato com a cultura chinesa. Mais do que um tratado sobre a guerra, a obra surpreendeu os artistas pelo tratamento filosófico dado a um tema antes considerado fruto da ignorância humana e permeado de atitudes e fatores nefastos. Em 1782, Napoleão Bonaparte ordenou uma nova impressão dessa obra, embora já a tivesse estudado quando ainda jovem, fator determinante para as conquistas que realizaria poucos anos mais tarde. (GRIFFITH, 1997; FIGUEIREDO, 2002).

Alarcon (2006), explicita a aplicabilidade da filosofia de Sun Tzu ao mercado, quando afirma:

“Para sobreviver na guerra contra grandes corporações, uma arma poderosa das micro e pequenas empresas no mercado é o comportamento organizacional. Nesse sentido, o pensamento do filósofo chinês Sun Tzu, no clássico milenar “A Arte da Guerra”, está mais vivo do que nunca. Segundo ele, agir em conjunto é fator determinante para a vitória. Mais de vinte séculos depois, seus conhecimentos concretizam-se no mundo dos negócios...”

Segundo Hou, Sheang, e Hidajat (1999), “A Arte da Guerra” continua sendo leitura obrigatória na maioria das escolas militares em todo o mundo e exerce forte influência no pensamento militar, estendendo-se para o pensamento político e empresarial. Um dos maiores seguidores da filosofia de Sun Tzu foi o revolucionário Mao Tsé-Tung. No “Livro Vermelho” compilação de diversas obras e textos escritos por Mao, é fácil notar o pensamento do antigo filósofo permeando as idéias do revolucionário, a exemplo de uma citação deste “Conheça seu inimigo, conheça a si mesmo; um cento de batalhas, um cento de vitórias.”, que é uma citação parcial dos escritos de Sun Tzu: “Conhece teu inimigo e conhece a ti mesmo, se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso” (TSÉ-TUNG, 2004).

2.5 Filosofia de “A Arte da Guerra”

Segundo Clavell (1999), o pensamento principal de Sun Tzu é que o objetivo da guerra é a paz e que não deve haver nenhum outro interesse na guerra a não ser este, pois isto resulta em perdas e catástrofes desnecessárias. “A Arte da Guerra” se baseia em cinco fatores, que são a influência moral, o clima, o terreno, o comando e a doutrina. Os fatores devem ser comparados entre os dois oponentes, de modo a determinar, entre outros

parâmetros, quem está naquele momento mais forte, quem tem o melhor comando, que tropas são mais bem treinadas, a quem favorecem as condições de clima e terreno, quem tem as melhores alianças. Estudando a obra, é perceptível que o autor expressa que a vitória consiste em atacar em um ponto fraco do oponente e evitar os pontos fortes. A relação desse fato com os cinco fatores está em que são justamente estes que determinam os pontos fracos e fortes do adversário, pois, a depender da situação, um ponto forte pode tornar-se um ponto fraco e vice-versa. Objetivando tornar o inimigo mais fraco, o autor afirma a necessidade de separar as forças do adversário, seja rompendo as suas alianças com outros Estados, gerando conturbação entre o soberano e seus ministros, ou separando as forças do exército durante a batalha. Análogo a esse pensamento, ressalta que para aumentar a força é preciso fazer alianças e manter as forças coesas em um mesmo objetivo, desde os aliados até a tropa, no momento da batalha. A fim de atacar o oponente despreparado, Sun Tzu sugere que seja utilizada uma estratégia em que se distraia ou atraia o adversário, a fim de expor ou tornar vulnerável determinado ponto, sobre o qual será desfechado o ataque.

O autor faz um alude de que não se deve atacar um oponente em desespero, em suas palavras: “Um inimigo desesperado tem sua força dobrada, pois está disposto a lutar até a morte.” Dessa forma, sugere que, ao cercar o oponente, deixar evidente e propositadamente uma saída, uma maneira de escapar, sendo que essa brecha é justamente por onde se quer que o inimigo se movimente, a fim de cair na armadilha previamente confeccionada.

É curioso notar que, apesar de escrito há pelo menos dois mil e duzentos anos, Sun Tzu já faz alude a um importante ponto fraco dos indivíduos, o aspecto emocional e psicológico. Em vários momentos da obra, o autor coloca frases como: “Se o general inimigo é facilmente encolerizado, provoca-o a fim de que ele ataque sem preparação e de forma impulsiva e desorganizada.” Outra frase com foco no emocional é: “Presenteie seus oponentes com bebidas e mulheres, para que estes se desconcentrem da preparação para a guerra.” Outros exemplos de frases com foco psicológico são: “Mande soar os tambores com ordens de ataques no meio da noite e formação de bandeiras de ataque durante o dia, sem contudo realizá-los naquele instante.” (GRIFFITH, 1997)

Considerando que só é possível atacar nos pontos certos e nos momentos certos se conhecermos o adversário, Sun Tzu alude grande importância ao uso de espiões. É com base nestes que se determinam as operações ou se fornecem informações propositais ao oponente, para que este tome posições e ações que irão favorecer a vitória desejada. O autor, contudo, tem o cuidado de alertar para os perigos iminentes do uso de espiões, tendo em vista que estes podem ser corrompidos pelo adversário e se voltarem contra os seus superiores, dando

informações falsas que beneficiem o oponente. As estratégias descritas demonstram o pensamento de Sun Tzu de que a guerra consiste em atacar um adversário já previamente derrotado, e não esperar para decidir a guerra no momento da batalha (CLAVELL, 1999).

É importante ressaltar que, ainda segundo Clavell (1999), o texto de Sun Tzu mostra que a destruição do inimigo não é uma condição fundamental e tão pouco o propósito do ataque. Tendo em mente que o objetivo da guerra é a paz, a estratégia que leve a esse propósito, de forma duradoura, é o suficiente e o limite para a o ataque.

Um ponto muito comentado no decorrer da obra é a liderança. O filósofo afirma que o general hábil deve possuir cinco virtudes fundamentais: sabedoria, coragem, disciplina, rigor e humanidade. Alude também que o general é o exemplo e responsável maior pela coesão e motivação do exército.

A aplicação da filosofia de Sun Tzu não se restringe somente à guerra, mas a toda e qualquer forma de disputa, competição e conflito, como jogos, relações interpessoais, disputas políticas e concorrência no mercado.

2.5.1 Os cinco fatores

Sun Tzu sugere cinco fatores a serem avaliados em qualquer situação de conflito. A tradução desses fatores varia de acordo com o tradutor e o comentador; contudo, as interpretações são similares, uma vez mantendo-se ativa a abrangência da obra. Neste estudo, serão utilizadas as denominações de Griffith (1997) que são: influência moral, clima, terreno, comando e doutrina. Hou, Sheang e Hidajat (1999) ressaltam o fato de que os cinco fatores variam desde o nível micro até o nível macro, ou seja, suas análises devem englobar os indivíduos, a empresa, a nação e o ambiente. Nas descrições a seguir, são comentados exemplos nas áreas militar, empresarial e pessoal.

2.5.1.1 Influência moral

Sun Tzu atribui à influência moral o fator de maior importância dentre os cinco que regem a guerra, pois é com base neste que se avalia e define se será dada continuidade à guerra, e conseqüente análise dos outros fatores ou não.

Por “influência moral” Sun Tzu entende o poder de um governante sobre um povo e a perspectiva que os indivíduos, e os Estados vizinhos, têm do governo em questão. Sua importância recai não apenas no apoio da população, mas também na obtenção de parcerias e aliados, visto que umas das primeiras providências ao iniciar uma guerra é agregar aliados à causa. Na abordagem dos comentaristas Hou, Sheang e Hidejat (1999), estes entendem a influência moral como a liderança política de uma nação sob a qual os indivíduos têm de submeter e moldar as suas decisões, assim como a motivação e o desenvolvimento de recursos humanos.

Abordagem militar – Trata-se da percepção que o povo possui do governante e de seus representantes militares, como o general. Essa percepção é fundamental para a motivação dos indivíduos, na colaboração e apoio às decisões, assim como na realização das atividades. Tão importante quanto esta atitude é procurar aliados para a guerra.

Abordagem empresarial – Análoga à abordagem anterior, no campo empresarial a influência moral pode ser encarada como a percepção da sociedade com relação aos produtos e à própria organização. Este é um fator fundamental para motivar o cliente a adquirir os produtos e ceder credibilidade à empresa. Os aliados, nesse caso, são os fornecedores, que podem vender seus produtos por um preço menor, em uma quantidade maior, assim como parcerias com empresas do ramo e adjacentes.

Abordagem pessoal – No âmbito pessoal, esse fator pode ser entendido como a capacidade individual de obter apoio de outros indivíduos ao redor, identificando e selecionando nesse processo aqueles que compartilham do mesmo objetivo. Infere-se também a capacidade de criar e manter uma imagem positiva frente à sociedade ou a um grupo.

2.5.1.2 Clima

Por clima, entende-se o efeito do calor e do frio sobre o exército, e as condições características de cada estação como a pluviosidade, umidade e temperatura. Por sua vez, Hou, Sheang e Hidejat (1999) tomam por “clima” todos os fatores externos à empresa, como oscilações de mercado, preço de ações, índices como PIB (Produto Interno Bruto), crescimento do mercado e avanços tecnológicos.

Abordagem militar – São as condições climáticas da estação, presentes no território em questão.

Abordagem empresarial – Facilmente perceptível como épocas propícias a determinados tipos de vendas, tais como os chocolates na Páscoa e os bens de baixo preço no Natal. Incluem-se também neste fator lançamentos na mídia, como filmes e telenovelas, nas quais uma grande quantidade de produtos são lançados, aproveitando a publicidade deste tipo de comunicação. Em um nível mais abrangente, pode-se inferir inflações, oscilações de mercado e análises de cenário.

Abordagem pessoal – Refere-se às virtudes e defeitos de um indivíduo, assim como suas capacidades e incapacidades profissionais. Insere-se nesse contexto os interesses e objetivos presentes no indivíduo, de acordo com a situação do período em questão.

2.5.1.3 Terreno

Sun Tzu expressa por “terreno” as características do mesmo como elevações e depressões, rios, vegetação e se é difícil ou fácil de ser atravessado, onde se estreita e onde se alarga. Por ser imprescindível conhecer o terreno, tanto o do Estado como o do inimigo, é necessário por vezes contratar um guia estrangeiro, do próprio território inimigo, para fornecer informações precisas sobre este fator. Na abordagem de Hou, Sheang e Hidejat (1999), estes são os fatores físicos e tangíveis da organização, como a sua infraestrutura, localização geográfica, pontos de vendas e de obtenção de recursos.

Abordagem militar – na abordagem militar desse fator, é explícita a importância das condições geológicas da área em questão, assim como a fauna e flora, pois estes serão o cenário físico onde se desencadearão as batalhas e a maior parte da guerra, seja este território inimigo, aliado ou no próprio país.. Este fator está intrinsecamente ligado ao fator clima.

Abordagem empresarial – pode ser entendida como as distâncias entre os fornecedores, os clientes e a empresa, mão de obra local, recursos disponíveis no local, localização dos concorrentes, acessibilidade ao local, tipos de modais de transporte presentes no local, assim como a segurança.

Abordagem pessoal – refere-se ao cenário no qual o indivíduo está inserido, uma vez que o ambiente exerce grande influência sobre as características psicológicas e emocionais do mesmo. Se imerso em um cenário positivo e motivador, as probabilidades de que o indivíduo realize um trabalho de melhor qualidade são maiores.

2.5.1.4 Comando

As considerações de Sun Tzu sobre comando expressam a importância da escolha prudente de um general para liderar e coordenar as operações, pois, segundo o autor, uma vez eleito o general e iniciadas as operações, nem todas as ordens do governante devem ser seguidas. O general, segundo Sun Tzu, deve possuir cinco habilidades fundamentais, que são: a sabedoria, a coragem, a sinceridade, o rigor e a humanidade. Os autores Hou, Sheang e Hidejat (1999) associam essa variável ao treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, assim como equipamentos e máquinas, e às suas corretas e produtivas aplicações.

Abordagem militar – diz respeito à capacidade do general em conduzir as tropas e incentivar os indivíduos a agirem de acordo com as suas decisões, mantendo a unidade de objetivos.

Abordagem empresarial – pode ser tratada como a capacidade de motivar os funcionários a serem cada vez mais produtivos. Infere-se também, nesse fator, a formulação de estratégias de desenvolvimento dos recursos humanos, como sistemas e métodos de premiação, incentivos ao funcionário, assim como a fomentação da cultura e do conhecimento entre os mesmos, através de cursos.

Abordagem pessoal – entendida como a capacidade individual de persuadir e convencer os demais sobre suas idéias e objetivos, fator fortemente associado à liderança e habilidade de motivar.

2.5.1.5 Doutrina

Por doutrina, o filósofo entende a organização, o controle, concessão das devidas patentes aos oficiais, regulamentação das vias de suprimento e provisão dos artigos principais utilizados pelo exército. Nesse ponto, o autor ressalta a importância da comunicação, seja responsável o mensageiro ou o espião, e afirma que é imprescindível que esta seja eficiente tanto dentro do exército como entre o exército e o Estado, independente da distância que o primeiro esteja do segundo. Além desses parâmetros, tudo que envolve a utilização de equipamentos, acessórios e armamento está contido nessa variável, assim como a disciplina. Hou, Sheang e Hidejat (1999) referem-se a esse fator como programas de produção, organização interna, cronogramas, *layout*, fluxos produtivos e alocação de recursos.

Abordagem militar – refere-se à hierarquia, logística e disciplina, presentes não só na tropa, mas nas atividades militares em tempos de guerra e de paz, assim como a prática militar contínua, com o intuito de estar preparado para o momento em que a batalha e a guerra surgirem.

Abordagem empresarial – pode ser interpretada como a hierarquia empresarial, a competência dos funcionários, especialmente de gerentes e supervisores, por lidarem diretamente com um número maior de pessoas. Infere-se também a padronização das atividades, o planejamento e o controle da produção, cumprimento de prazos, formulação de estratégias, etc.

Abordagem pessoal – pode ser entendida como a disciplina individual, assim como a capacidade de organização. Insere-se nessa abordagem as capacidades profissionais, como habilidades técnicas, nível cultural, empregabilidade e domínio de línguas estrangeiras.

2.5.2 Análise da situação

Sun Tzu ressalta que, antes mesmo de iniciar a análise dos cinco fatores, a situação deve ser observada do ponto de vista macro e holístico, e que, tendo sempre em mente essa forma de observação, o produto final do planejamento ou da campanha deve ser o equilíbrio ou a paz. O autor também alerta que, apesar da decisão do soberano ter maior peso dentre as dos outros indivíduos, as ordens deste devem ser sempre analisadas previamente, uma vez que nem sempre o soberano está a par de todas as variáveis envolvidas na situação, ou tem uma visão holística da questão (MCKETTLY, 2001; LIU *at all*, 2000).

As ressalvas acima se aplicam a qualquer área produtiva ou do mercado, uma vez que antes de elaborar uma estratégia de produção ou de mercado, é preciso avaliar, sob uma ótica holística e sistemática, a situação em que a organização e o mercado se encontram, a fim de encontrar a melhor opção que se encaixe no cenário em questão. Essa ótica nem sempre é percebida ou utilizada pelos dirigentes da organização, sendo necessário demonstrar e comprovar, através de meios diversos, a veracidade dos dados e suas aplicações.

Vale ressaltar que os cinco fatores são interdependentes e influenciam-se mutuamente. Por exemplo, pode-se citar a avaliação de confeccionar em alumínio um produto que atualmente é produzido em aço. Essa modificação irá afetar a influência moral, pois há de se verificar a aceitação dos consumidores em relação ao novo material do produto. No clima, é preciso averiguar o preço, os tributos, a demanda e os produtores atuais do mercado. No

terreno, observa-se a localização dos fornecedores e consumidores. No comando, averigua-se o conhecimento de manipulação do material e tecnologias disponíveis, assim como profissionais com conhecimento em alumínio e profissionalização dos funcionários atuais, para atuar com o novo material. E por fim, na doutrina, averigua-se o cumprimento de prazos de alocação da tecnologia necessária, suprimentos para os clientes durante a transposição da linha de produção, planejamento e controle da produção e o novo *layout*.

2.5.3 Flexibilidade

A cultura chinesa expressa o valor da flexibilidade nas suas diversas formas de arte. A arte da caligrafia chinesa exige que o artista esteja relaxado, com a mente serena e mantenha o punho flexível durante todo o movimento de escrita dos *kanjis* (ideogramas chineses). Assim também no Kung Fu (arte marcial tradicional da China), o praticante deve adestrar seu corpo e sua mente a serem flexíveis e se adequarem a situações diversas. O maior exemplo de flexibilidade é a água, que apesar de não ter consistência, perfura e molda rochas, e se adapta, seguindo seu fluxo, a qualquer terreno (LEE, 2003).

Em diversos momentos da obra, Sun Tzu alerta que na guerra não existem condições fixas e que isso se deve à inconstância e variabilidade dos cinco fatores. Portanto, é de suma importância, nas situações de conflito, ser flexível (GRIFFITH, 1997).

Se havia sido planejado que as tropas iriam atravessar um terreno acessível e ao chegar no local este se encontra inacessível devido a mudanças climáticas recentes, o general deve conhecer bem a área e estar preparado, com tempo e suprimentos adicionais, para seguir por outra rota, imediatamente e sem grandes perdas de recursos. Logo, a flexibilidade não significa deixar de se preparar devido à diversidade de cenários, mais sim estar preparado para todos os cenários possíveis (CLEARY, 1996).

Esse fenômeno também é evidenciado nas organizações e no mercado. Por exemplo, se o preço da matéria prima de determinado produto está alto, enfatiza-se a produção de outro bem ou serviço, cuja matéria prima esteja a um preço mais acessível. Assim, se os consumidores estão mais exigentes em relação à qualidade, é necessário que a organização modifique seus padrões, fornecedores e até sua tecnologia, para atender às exigências dos clientes.

2.6 Os Negócios e o Campo de Batalha

Reza um ditado chinês anônimo que o mundo dos negócios é como um campo de batalha. Negócios têm sucumbido por planejamento deficiente, resultando em perda de capital e de empregos, e esse fenômeno não é diferente da guerra, onde um mau planejamento pode levar à perda de pessoas, equipamentos e da própria batalha. Nas corporações de negócios, as perdas podem ser sentidas em muitos outros setores da economia, assim como a perda na guerra pode deixar uma nação literal e totalmente esfacelada. A competição também se mostra feroz com a publicidade comparativa, na qual um produto é comparado com o do concorrente, visando deixar o mesmo em situação difícil e se possível desacreditá-lo. Como exemplo, uma série de propagandas da Pepsi contra a Coca-Cola no Canadá, em 1980 e 1981, foram tão agressivas e mal intencionadas, que levou a Coca-Cola a se queixar ao Conselho Canadense de Normas Públicas e a outras instituições, o que resultou em emendas ao Código Canadense de Normas Publicitárias (HOU, SHEANG E HIDEJAT, 1999).

Mas a disputa no mercado não consiste apenas em publicidade comparativa. Inovações tecnológicas, abertura de novos mercados, legislações e normas, consistem em regras e restrições do grande jogo do mercado. Com a globalização de recursos, as estratégias intra e extra organizacionais constituem importantes ferramentas de diferenciação nas empresas.

A título de exemplo, tem-se a seguinte analogia fictícia. Um país A pretende, por um determinado motivo, guerrear contra um país B. Uma de suas primeiras atitudes está relacionada com a influência moral, uma vez que este irá procurar países aliados, para auxiliá-lo com capital e recursos, assim como deverá avaliar a posição do povo em relação a tal atitude, a fim de evitar rebeliões internas e golpes de Estado. Analogamente, se uma empresa A pretende dominar o mercado de determinada empresa B, atualmente líder de mercado, a empresa A poderá aliar-se com empresas menores do mesmo ramo e assim firmar parcerias, para fabricar produtos complementares aos seus.

O próximo passo do país A seria avaliar as condições climáticas e de terreno do país que pretende atacar, a fim de determinar a melhor época do ano, assim como o local onde irá penetrar com as tropas, os navios e aviões. Similar a essa decisão, a empresa A deverá avaliar em que época do ano os consumidores irão necessitar dos produtos, em cujo mercado pretende entrar, assim como em que cidades ou locais irá instalar sua nova unidade produtora. Incluem-se nessa avaliação os tributos e impostos respectivos aos locais sob análise.

Avaliando o comando, o país A deverá selecionar um general para juntar as tropas, procedendo com os afazeres de comandar as operações. Já a empresa A deverá procurar e

selecionar profissionais do ramo que deseja penetrar, a fim de ter o mesmo nível profissional ou maior do que seu concorrente B. Esses profissionais, além de conhecimento técnico, devem possuir habilidades de liderança e adotar sistemas de motivação e premiação, assim como incentivo ao conhecimento e cultura.

Por fim, o país A, agora tendo selecionado seu general, deve elaborar os processos e atividades a serem realizadas, sempre tendo em mente as características do país e sua população. No caso da empresa A, esta deve elaborar seus processos, padronizando-os, mas constantemente realizando avaliações, de maneira a mantê-los sempre mais produtivos. Realizar um bom planejamento e controle da produção, levantando dados e índices, e mantê-los arquivados de maneira organizada, é fundamental para elaborar e implantar melhorias, reduzir custos e aumentar a qualidade.

3. METODOLOGIA

Devido à diversidade de objetivos de estudo, aprimoramentos e enfoques específicos, as pesquisas científicas são classificadas em grupos distintos, que podem ser exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa do tipo exploratória tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de uma temática, definir os objetivos ou formular hipóteses. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, proporcionando maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito. A pesquisa exploratória geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. A pesquisa bibliográfica procura explicar um fenômeno a partir de referências teóricas publicadas. O propósito é conhecer e analisar as contribuições científicas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema, e engloba desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais (filmes e televisão). O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita a investigação de seu amplo e detalhado conhecimento. Esse tipo de estudo caracteriza-se por grande flexibilidade, sendo impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa (WWW.UNIFORMG.COM.BR, 2001).

Ainda sobre esse tipo de pesquisa, Batista (2006) ressalta que, de preferência, a pesquisa exploratória deve ter uma abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis relacionadas a este. Através desse tipo de pesquisa, visa-se descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros eventos, sua natureza e características. A pesquisa é realizada através da observação, registro, análise, classificação e interpretação dos dados, sem que o pesquisador interfira nestes ou os manipule, através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados tais como o questionário, formulários e a observação sistemática. Esse tipo de pesquisa geralmente assume a forma de levantamento (WWW.UNIFORMG.COM.BR, 2001). Sobre esse tipo de

pesquisa Batista (2006) a subdivide em pesquisa de campo, a qual é realizada no local onde ocorreu ou ocorre o fenômeno, e proposição de plano.

Por sua vez, a pesquisa explicativa, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, tem como objetivo primordial identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno, ou seja, suas causas. Geralmente classifica-se como experimental, cuja principal característica é a manipulação e o controle das variáveis, com o objetivo de identificar qual a variável independente que determina a causa da variável dependente do fenômeno em estudo. Este tipo de pesquisa inicia-se com algum tipo de problema ou indagação e pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido. Essencialmente, a pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (WWW.UNIFORMG.COM.BR, 2001).

O presente estudo classifica-se como exploratório uma vez que o propósito é estudar o binômio custo - qualidade, analisando a relação entre essas duas variáveis, assim como identificar as variáveis externas a essa relação que influenciam no fenômeno. Para embasar essa análise, adotou-se o estudo do livro “A Arte da Guerra”, a fim de extrair, da filosofia deste, métodos para a minimização do conflito e dependência dessas duas variáveis, como também a elaboração de métodos de seleção entre ambas, quando for necessário.

“A Arte da Guerra”, devido à sua enorme abrangência de aplicações, já serviu como base para diversos livros e trabalhos, como é o caso de “Arte da Guerra e do Gerenciamento”, “A Arte da Guerra Aplicada ao Marketing”, “A Arte da Guerra para Mulheres” e “A Arte da Guerra Moderna”.

A filosofia de “A Arte da Guerra”, como método para lidar com qualquer situação de conflito, pode ser perfeitamente aplicada ao binômio custo – qualidade, uma vez que essa relação, além de dependência, traz em sua natureza uma base conflituosa.

O estudo foi elaborado extraindo-se, de diversos comentadores e intérpretes da obra, os conceitos dos cinco fatores, assim como suas influências, inter-relações, abrangências e variações, convertendo-as para a aplicação ao binômio custo – qualidade. Procurou-se conservar as perspectivas macro, micro e holística da aplicabilidade da filosofia da obra.

Assim como sugerido na própria obra de Sun Tzu, as variáveis e atributos peculiares ao binômio em questão foram analisadas através de literatura disponível e comparadas com

as de “A Arte da Guerra”, a fim de extrair dessa comparação as melhores decisões e atitudes a serem tomadas para lidar com o binômio em questão.

Por fim, pretendeu-se demonstrar a viabilidade dos conceitos de “A Arte da Guerra”, desenvolvendo um estudo comparativo com o binômio custo - qualidade tendo, como base, a filosofia presente na obra e mantendo como objetivo o aumento da qualidade e a redução de custos.

4. RESULTADOS

A seguir são comentados os resultados obtidos através das relações feitas entre a filosofia de “A Arte da Guerra” e o binômio custo – qualidade.

Devido às características deste trabalho, são considerados como resultados os exemplos análogos à filosofia de Sun Tzu, encontrados no mundo dos negócios.

4.1 Aplicação dos Fatores ao Binômio Custo – Qualidade

Uma vez que toda a filosofia de “A Arte da Guerra” orbita em torno dos cinco fatores, a aplicação ao binômio custo – qualidade foi abordada segundo cada um dos fatores.

4.1.1 Influência moral: Compreender o consumidor e suas percepções. Parcerias.

Compreender a percepção que os consumidores e a sociedade têm dos produtos de uma organização é de fundamental importância para a manutenção e evolução da mesma, pois é baseada nessa percepção que a empresa deve traçar suas metas e adequar seus produtos através de suas estratégias de produção e de mercado.

Uma das citações mais conhecidas de Sun Tzu é “Se você conhece o inimigo e a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas” (CLAVELL, 1999). Durante toda a obra, é perceptível a importância que o filósofo alude ao levantamento de informações relacionadas ao adversário, a fim de conhecer o máximo possível o mesmo, pois somente assim é possível iniciar o planejamento e os preparativos.

Segundo o SEBRAE do Rio Grande do Norte (2005), para lidar com o mercado é preciso “estudar o mercado com o qual se deseja operar, de modo a avaliar suas efetivas possibilidades comerciais, focando primeiro o cliente e depois o produto, suas variedades e qualidades exigidas.” A afirmação ressalta a importância de adequar o produto ao mercado consumidor, de forma que se os consumidores preferem determinado produto com uma alta

qualidade, é preciso optar em produzir com qualidade ao invés de baixo custo, o que não implica deixar de investir em tecnologia e estudos para a minimização destes. Se, contudo, em relação a determinado produto, o mercado não é rigoroso com a qualidade, os custos baixos predominam, como nas lojas do tipo “1,99” e “2 e etc.”.

Percebe-se que pesquisas e estudos de mercado não devem ser ferramentas utilizadas apenas em planejamentos de novos negócios ou projetos de novas filiais, mas devem ter uma aplicação freqüente, segundo as características do mercado em questão, seguindo padrões de acordo com a empresa e os consumidores.

Um outro ponto importante sobre a influência moral são as parcerias. Em sua obra, Sun Tzu ressalta que as forças pequenas e isoladas são mais fáceis de ser derrotadas, de forma que para se ter um maior poder de combate e atuação, é preciso manter as forças unidas e coesas. Ainda segundo o filósofo, a melhor forma de aumentar as forças é fazendo aliados. Em se tratando de mercado, os aliados são os fornecedores, revendedores, órgãos governamentais e até concorrentes, como na formação de *joint ventures*, evento no qual dois ou mais concorrentes se unem com um mesmo objetivo em comum para, uma vez que este tenha sido obtido, a parceria se encerre.

O associativismo, dentre outras vantagens, permite o aumento do poder de negociação com os fornecedores, facilidade de obtenção de crédito, melhoria do processo de escoamento da produção e, principalmente, redução dos custos, até mesmo os tributários. Associativismo e parcerias são soluções eficazes para as micro e pequenas empresas conquistarem espaço no mercado e novos clientes, pois quando estão sozinhas são frágeis; uma vez unidas, são uma organização de forças (ALARCON, 2006).

Contudo, ainda segundo Alarcon (2006), um dos maiores empecilhos às parcerias é a percepção de que o concorrente é sempre um inimigo a ser derrotado. As empresas não percebem quando devem considerar o concorrente um inimigo ou aliado. A caracterização deste depende da situação do mercado. Essa ressalva é estreitamente próxima a um comentário de “A Arte da Guerra”, na qual o autor alude: “O que define um Estado como inimigo ou aliado é a situação” (GRIFFITH, 1997).

Um dos exemplos da importância de se conhecer o cliente e fazer parcerias é a empresa Harley-Davidson, que aumentou sua receita de US\$ 210 milhões em 1982 para US\$ 1,7 bilhão em 1997. Para tal, dentre outras atitudes, criou programas para conhecer melhor seus clientes, como o “Clube de Proprietários de Harley-Davidson”, no qual, através de

encontros com o intuito de entreter seus clientes, a empresa podia analisar seus perfis, desejos e necessidades. A organização também procurou aumentar a relação de parceria com os revendedores, capacitando-os e promovendo-os para melhor atender às necessidades de seus clientes. Através desses métodos, foi possível não apenas reduzir custos, mas aumentar drasticamente a qualidade, disparando as vendas de motocicletas (WWW.CARREIRAS.EMPREGOS.COM.BR).

Nota-se que a redução de custos e o aumento da qualidade podem ser obtidos através de parcerias com fornecedores, concorrentes, revendedores e o próprio Estado. Contudo, antes de serem firmadas as parcerias, é necessário conhecer bem a situação em que se está inserido no momento, assim como os consumidores, de forma a definir os custos que podem ser reduzidos e que atributos e características precisam ter o nível de qualidade fomentado.

4.1.2 Clima: Mercado atual e suas tendências

Uma vez que o mercado é fomentado por tendências, sejam elas geradas pela mídia, eventos naturais, oscilações tributárias, variações econômicas, etc, é necessário que a organização esteja a par, não só da situação na qual está inserida, mas das tendências futuras da mesma. Nesse fator, assim como no fator terreno, o aspecto cultural exerce grande influência.

Sun Tzu afirma, em comentário relacionado ao clima, que “...aquele que chega primeiro ao campo de batalha se organiza melhor e tem mais chances de vitória.” (GRIFFITH, 1997). Desse modo, infere-se que as organizações que são as primeiras a alimentar ou abranger determinado setor ou necessidade do mercado têm mais chances de serem bem sucedidas. Contudo, as tendências precisam ser bem definidas e estarem apoiadas e complementadas por índices econômicos, financeiros, assim como dados.

Os índices econômicos e financeiros são exímios norteadores, uma vez que representam com dados os mais diversos setores e cenários do mercado. Por isso, é necessário o acompanhamento freqüente destes, a fim de não só manter-se atualizado, mas aproveitar oportunidades. Se, por exemplo, o preço de uma determinada matéria-prima irá sofrer considerável aumento nos próximos dias, a empresa pode optar por comprar uma grande

quantidade desse insumo, para vender seu produto por um preço mais barato, quando os seus concorrentes realizarem os ajustes de preços.

Por sua vez, a mídia exerce inquestionável influência sobre a sociedade, fomentando desde interesses e desejos coletivos até tendências da moda, principalmente através da televisão. Analisando sob a ótica do senso crítico, é notável que, camuflados entre inofensivas telenovelas e seriados, estão representados os mais fortes desejos e expectativas das massas populares, assim como suas tendências atuais e futuras, cuidadosamente averiguados antes mesmo de serem expostos ao público. Esse fato remonta ao comentário do “Livro dos Cinco Anéis”, escrito por Miyamoto Musashi, seguidor das idéias de Sun Tzu: “Preste atenção em tudo, até mesmo em aparentes bobagens.” Logo, estar a par dos produtos oferecidos pela mídia e analisá-los, com grande senso crítico, é uma forma de sondar as perspectivas atuais e futuras do mercado.

De uma maneira mais específica, é imperioso estar a par das tendências do setor no qual a organização está inserida, não só no que diz respeito a novas tecnologias, mas também no que tange aos insumos, matéria-prima, modelos de gestão e necessidades dos clientes. Dessa forma, é possível aumentar o leque de opções para manter a qualidade sempre em alta, confeccionando produtos que se aproximam o máximo possível das expectativas do cliente, em determinado momento do mercado, assim como reduzir custos, evitando lançar produtos que não satisfazem ou atraem os consumidores.

O item 2.1 dos “Critérios de Excelência”, publicação da Fundação Nacional da Qualidade (2006), intitulado “Estratégias e Planos”, avalia precisamente como a empresa formula suas estratégias, de acordo com o mercado e as características intra-organizacionais. O sub-item 2.1.b, por exemplo, avalia “como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização”. Já o 2.1.c, analisa “como é realizada a análise do ambiente interno da organização”. Na primeira nota, ainda dentro do item 2.1, fica explícita a importância de se conhecer as tendências do mercado, quando se afirma que a expressão “formulação das estratégias” refere-se à abordagem da organização para se preparar para o futuro e que este processo pode utilizar diferentes tipos de previsões, projeções, opções e cenários, ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do mesmo.

4.1.3 Terreno: Geografia, logística e aspectos culturais

A geografia do local exerce grande influência no empreendimento. Ressalta-se que o termo “geografia” engloba o aspecto cultural do local.

Para Sun Tzu o conhecimento do local é fator análogo e complementar ao clima. E quando o general não estiver seguro do seu conhecimento relacionado ao terreno adversário, é preciso contratar um guia, do Estado inimigo ou não, a fim de orientá-lo sobre este.

As distâncias entre os fornecedores e a empresa, as rotas e modais de transporte mais eficientes e eficazes, a vizinhança da empresa, mão de obra local, acessibilidade e segurança, são exemplos de aspectos a serem considerados para um bom funcionamento das operações. Encaixam-se nesse fator dados econômicos como custos tributários locais, licenças de funcionamento de determinadas atividades e incentivos fiscais.

Um outro aspecto de grande peso é a cultura local. Por exemplo, sabendo-se que em algumas cidades da Índia os bovinos são considerados animais sagrados e não há o costume de se consumir carne vermelha, seria um erro colocar em funcionamento uma lanchonete que servisse hambúrgueres. Nesse caso, seria conveniente, se não fundamental, lançar um cardápio de sanduíches com carne de aves e peixes.

É importante notar que o que determina se a estratégia é conveniente ou não é a situação. Ainda utilizando o exemplo acima, o cardápio de hambúrgueres seria aceito em outros locais onde a carne bovina fosse consumida normalmente.

Infer-se que o aumento da qualidade, relacionado a esse fator, dá-se uma vez que serão confeccionados produtos de acordo com a cultura local, ou aquela que é foco do empreendimento, o que também fomentará o aumento das vendas, uma vez que os produtos atenderão mais as necessidades e desejos do mercado consumidor. Por sua vez, a redução de custos surge, uma vez que não se produz aquilo que será rejeitado pelo mercado consumidor, assim como, sabendo-se de dados como valores tributários, incentivos fiscais e mão de obra local, a empresa pode optar, por exemplo, por instalar sua fábrica em determinada localidade e exportar os produtos para outros locais. Muitas organizações atuam contemporaneamente dessa forma, instalando fábricas na China e exportando para outros países, uma vez que a China e o sudeste da Ásia são locais onde a mão de obra é barata.

Um exemplo brasileiro seria o caso da Azaléia. Essa empresa tinha uma grande fábrica instalada no Estado do Rio Grande do Sul. O contrato de redução de impostos firmado com o

governo gaúcho havia expirado, e a empresa foi avisada de que não seria renovado. Assim, o “terreno” no Rio Grande do Sul tornou-se desfavorável aos negócios da Azaléia. A empresa então tratou de buscar novos “terrenos”, onde a tributação ou outros incentivos lhe fossem favoráveis. O resultado foi a instalação da fábrica no Estado de Sergipe, mais precisamente no município de Itaporanga da Ajuda, onde a Azaléia recebeu incentivos de redução de impostos por um prazo maior do que lhe fora concedido pelo governo gaúcho, assim como o apoio de entidades como SENAI, para apoiar no treinamento da mão-de-obra local.

4.1.4 Comando: Liderança

Apesar de muito se falar atualmente em líderes e liderança, esta não se constitui em uma atividades simples. Segundo Garret (2006), o líder de determinada empresa ou setor deve ser capaz de não apenas motivar os funcionários, mas também estipular prazos, diretrizes e metas. Para tal, precisa agregar constantemente conhecimento e capacidade ao seu perfil e ao dos demais funcionários.

Segundo a filosofia de Sun Tzu, o general, que é o líder maior das tropas, deve possuir cinco virtudes que são de fundamental importância na sua posição: sabedoria, coragem, sinceridade, rigor e humanidade. Sem sabedoria, irá movimentar as tropas em momentos inadequados, colocando em risco a vitória e a vida dos soldados. Sem coragem, não pensará com clareza e não servirá de exemplo motivador às tropas. Sem sinceridade, não ganhará a confiança das tropas. Sem rigor, não haverá disciplina. E sem humanidade, não obterá o apoio e a motivação dos soldados (GRIFFITH, 1997).

Além do aspecto humano, é necessária a capacidade de utilizar, de maneira eficiente e eficaz, os recursos de que dispõe, sejam eles os equipamentos mecânicos, ou as habilidades dos colaboradores, individualmente ou em equipe. Para estipular metas, por exemplo, é necessário conhecer bem a capacidade produtiva de determinado setor ou de determinada unidade, a fim de definir números e prazos que possam ser cumpridos, evitando atrasos e falta de unidades do produto.

Uma necessidade para os líderes das grandes empresas atuais é que estes fomentem o conhecimento para os seus subordinados. Na sociedade capitalista, esse conceito não é sempre visto com bons olhos, pois predomina a idéia de que, fornecendo conhecimento aos funcionários, estes, em determinado momento, irão abandonar a organização e servir a um

concorrente com todo seu leque de habilidades. Este é o pensamento existente quando predomina o conceito de que quanto mais culto é o funcionário, mais problemático este se torna.

A própria experiência profissional individual demonstra que, realizando um trabalho de maneira agradável, interessante e motivadora, a produtividade do indivíduo aumenta, assim como a qualidade do seu trabalho. Logo, é necessário que o dirigente, gerente, supervisor ou líder de qualquer nível hierárquico, desenvolva e mantenha um ambiente de trabalho onde os funcionários se motivem para realizar um trabalho de alta qualidade, procurando aperfeiçoamento constante de suas atividades. A redução de custos, nesse caso, surge de uma maneira quase natural, através da minimização de perdas na produção e na logística.

A Fundação Nacional da Qualidade enfatiza a importância da liderança no primeiro item dos “Critérios de Excelência” intitulado “Liderança”, o qual avalia “como é exercida a liderança da organização; como a direção interage com as partes interessadas; como é implementada a governança; como é implementado o desenvolvimento das lideranças.” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006). Este item estabelece que, para se ter uma liderança de excelência, eficaz e efetiva, é necessário o envolvimento pessoal dos líderes da organização, seja ela pública ou privada. Além desse envolvimento, é necessário que o líder crie, entre seus comandados, um ambiente propício à inovação, onde o potencial de cada indivíduo possa se realizar plenamente.

A SEMCO Engenharia S.A., empresa liderada por Ricardo Semler (autor do *best seller* “Virando a Própria Mesa”), é um exemplo de como esse envolvimento pessoal e a criação de um ambiente propício à criatividade favorecem os resultados organizacionais. Essa empresa atua, ainda hoje, no ramo da construção civil, tendo se tornado, em pouco tempo, em um ícone de eficiência e eficácia nos negócios.

Ricardo Semler recebeu a SEMCO como uma empresa de estrutura familiar, com rígidos padrões técnicos, mas pouca margem à inovação e, portanto, poucas chances de crescimento no mercado. A empresa, herdada por Semler de seu pai, se contentava com a execução de projetos terceirizados de outras empresas do ramo. Não se falava em criatividade e inovação era quase um pecado no âmbito dos funcionários.

Ricardo Semler tratou então de “virar a mesa”: mudou padrões e procedimentos e envolveu-se pessoalmente com a definição das estratégias da SEMCO, em alguns casos ele mesmo treinando seu pessoal de gerência e de execução. Para garantir a inovação, Semler criou o chamado “Departamento do Aquário”, conjunto de salas alojadas na sede da empresa,

onde uma equipe escolhida anualmente por ele, cuidava de pensar o futuro. Essa equipe, composta inicialmente por 8 dos melhores técnicos, não se envolvia com a rotina da empresa; era paga exclusivamente para gerar idéias inovadoras, que viessem a ser implantadas pela empresa como diferencial de mercado.

Para tanto, os “técnicos do aquário”, como era conhecida a equipe pensante, não tinham horário de chegada nem de saída, não tinham registro de ponto e se instalavam em salas sem mesas, mas com sofás-cama muito confortáveis, aquários gigantescos embutidos nas paredes, iluminação de intensidade variável e decoração a gosto do ocupante. Essas pessoas tinham um resultado negociado com o próprio Semler: teriam que gerar, no espaço de um ano, pelo menos uma idéia inovadora, que fosse viável e que fosse implantada pela empresa, e que a destacasse como diferencial no concorrido mercado da construção civil de São Paulo.

Os resultados do envolvimento pessoal do líder na capacitação da equipe e da criação de ambiente propício à inovação vieram a seguir. Em pouco mais de 3 anos, a SEMCO saiu de medíocre executora de obras terceirizadas, para a disputa de líder de mercado. As idéias criativas afloraram. As “equipes de aquário” se multiplicaram pelos vários níveis da empresa. O reconhecimento dos funcionários e das melhores idéias, pelo líder, serviu de trampolim para novas conquistas de mercado. Hoje, a SEMCO investe cada vez na inovação e seu líder se empenha cada vez mais na condução dos rumos da empresa, definindo estratégias e exercendo, plenamente, o seu papel de comando.

4.1.5 Doutrina: Aspectos operacionais

Um dos principais diferenciais no mercado globalizado atual são as estratégias, em suas mais diversas formas de manifestação, sejam elas estratégias de produção, de diferenciação, de penetração no mercado, de marketing ou gerenciais. Uma vez que a globalização estende-se desde os recursos até as práticas gerenciais, recai sobre as estratégias a missão de criar os diferenciais de mercado.

No que tange a doutrina, Sun Tzu entende a formulação de estratégias e os aspectos operacionais da guerra, como exemplos da logística de suprimentos, a criação de vias de acesso e a criação e manutenção de padrões dentro do exército.

Para elaborar uma estratégia eficiente e eficaz, é preciso conhecer profundamente os quatro fatores anteriores (influência moral, clima, terreno e comando). Com esses fatores bem definidos e baseados em dados reais, pode-se iniciar o processo de elaborar a estratégia.

A estratégia deve englobar toda a organização e estar baseada no mercado consumidor, assim como considerar os concorrentes e seus mercados, parcerias e funcionários.

Padrões, metas, indicadores e prazos devem ser estipulados com coerência e cumpridos rigidamente. Os recursos devem ser utilizados tendo como base as necessidades da organização, que são definidas segundo as necessidades do mercado.

Um aspecto importante nas atividades operacionais é a comunicação, posto que a organização é um sistema complexo de setores, que devem operar de maneira conjunta e simétrica.

Uma ressalva importante é considerar e analisar as opiniões dos que lidam diretamente com a produção do bem ou do serviço, ou seja, gerentes, supervisores e seus subordinados. Sun Tzu afirma que deve haver espiões distribuídos por todas as partes, seja averiguando o oponente ou o andamento das próprias tropas. Contudo, as informações cedidas pelo espião devem ser profundamente analisadas, visto que podem estar distorcidas ou propositalmente alteradas para auxiliar o oponente (GRIFFITH, 1997). Nas empresas, uma vez que os níveis hierárquicos de base estão a par dos principais problemas e características da produção, é importante coletar informações destes, e filtrá-las em um criterioso processo de análise.

O aumento da qualidade, relacionado ao fator em questão, surge, uma vez que, com um eficiente, e detalhado, controle dos aspectos operacionais, a empresa pode melhorar seus produtos em uma velocidade evolutiva maior, além de fomentar uma redução de custos em tecnologias e procedimentos menos eficientes, ou que agregam menos valor, ou nenhum. O eficiente e detalhado controle do fluxo de informações existentes na organização, isoladamente, já é de grande utilidade para o aumento da qualidade e redução de custos. O exemplo a seguir ilustra os melhoramentos do controle de informações. Se o setor de vendas de determinada empresa informar de maneira detalhada e padronizada as características de determinado pedido, o setor de produção não demandará mais tempo em contato com os vendedores para tirar dúvidas sobre o pedido em questão, o que fará com que o mesmo seja entregue em menos tempo, e reduzindo o risco de confeccionar fora dos padrões solicitados.

O item 2.2 dos Critérios de Excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006), intitulado “Implementação das Estratégias”, afirma na primeira nota, que este item está fortemente inter-relacionado com outros itens do critério, o que reforça que é preciso uma profunda análise dos demais fatores antes de formular as estratégias e implantá-las. O item questiona como são definidos os indicadores e estipuladas as metas e como os recursos são alocados. Uma ressalva importante do item é o questionamento quanto à comunicação intra-organizacional com o intuito de definir as metas e prazos, bem como atribuir responsabilidades. Este item reforça ainda o fato de que, para que qualquer estratégia seja implementada, é preciso, antes, que seja bem formulada. Analogamente, na obra de Sun Tzu, para ser eficiente e efetiva, uma estratégia deve permear toda a organização e permitir comparações de desempenho com referenciais externos.

Nos Critérios de Excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006), é exigido das organizações candidatas à excelência que demonstrem a inter-relação de suas estratégias com a visão da empresa, e que sua implementação seja abrangente, comprometendo assim toda a força de trabalho, seja ela própria, terceirizada ou aprendiz, como é o caso de estagiários. A implementação das estratégias deve servir de guia para não só comprometer colaboradores e gerentes com a missão e o alcance da visão, mas também como instrumento vivo de motivação. Pessoas que trabalham conscientes do seu real papel dentro de uma organização se sentem motivadas e abraçam com mais afinco suas responsabilidades, maximizando os resultados empresariais e pessoais.

Cabe, pois aos líderes, a definição e a elaboração das estratégias, principalmente as de longo prazo, e o repasse de seu conteúdo a todos os colaboradores, no sentido de motivá-los, comprometê-los com os processos e recompensá-los pelo êxito.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou a existência de uma relação entre a filosofia da “Arte da Guerra” e aspectos a atitudes eficientes ao lidar com o mercado, tendo como foco o custo e a qualidade, sendo alguns deles já utilizados de maneira isolada por algumas empresas e presentes em órgãos disseminadores e fomentadores da qualidade como a Fundação Nacional da Qualidade. Ressalta-se, contudo, que as sugestões fornecidas no presente estudo devem ser aplicadas de uma maneira conjunta, como indicado pelo próprio Sun Tzu ao afirmar “Ao analisar os fatores por mim sugeridos, o general e o soberano devem ter em mente a inter-relação entre eles, assim como seu funcionamento em conjunto.”

Há que se ressaltar a abrangência desse estudo. Logo, é importante dar continuidade ao mesmo, não apenas sondando mais profundamente os cinco fatores, mas avaliando a aplicação destes a um setor específico do mercado.

Tendo em mente que a matemática é o instrumento e a ciência matriz pela qual o *homo sapiens* mapeia, com estipulado grau de exatidão, o funcionamento do universo, da natureza e da sociedade, sendo exemplos desse último as suas aplicações na economia e estatística. É de grande utilidade um estudo com fins a elaborar um possível modelo matemático, no qual as variáveis intrínsecas sejam os cinco fatores apoiados pela operações matemáticas que representem a inter-relação entre estes. De forma que, dada determinada situação com seus respectivos dados, o modelo matemático baseado na filosofia de Sun Tzu, possa direcionar as melhores ações, análogo aos modelos presentes em softwares de jogos como o xadrez, damas e *go* que não só ensinam um indivíduo a jogar, como lhe fornece as melhores movimentações.

É crença do autor do presente estudo que o conhecimento é um elemento universal e atemporal. Como difundido por áreas da ciência, como a física quântica, e mais especificamente das super cordas, um mesmo princípio se aplica a quase tudo no universo, o que existe não são princípios diferentes, mas sim manifestações diferentes do mesmo princípio. Esse pensamento, relativamente recente, é, curiosamente, o pensamento principal da maioria das filosofias orientais, a exemplo do *Zen* que data, aproximadamente, do século IV a.C. Com esse pensamento em mente, foi elaborado esse estudo, a fim de apurar, ainda que de forma simples e sem grandes proporções, porém de forma acadêmica, a veracidade desse pensamento e sua validade ainda nos dias atuais.

Apoiado pela busca da veracidade do pensamento anteriormente citado, houve, concomitante, a busca, e alcance, do aprimoramento profissional e pessoal, visto que a filosofia da “Arte da Guerra”, como demonstrado, pode ser aplicada à área profissional e pessoal. Assim como na origem da vida no planeta Terra, a evolução ocorreu mais em períodos de “saltos” do que lentamente contínua, o estudo em questão, auxiliou em mais um salto ao aprimoramento profissional e pessoal do autor, vista abrangência da aplicabilidade da filosofia de Sun Tzu.

REFERÊNCIAS

----- **Comércio Exterior - (COMEX).** Disponível em <http://www2.rn.sebrae.com.br/modules/news/article.php>. Acesso em 16/9/2006.

----- **Entrevista - Alexandre Garrett.** Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/entrevistas/230403>. Acesso em 16/9/2006

----- **Entrevista - Richard Teerlink.** Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/entrevistas/entrevistas/280901-harley_davidson.shtm. Acesso em 16/9/2006.

----- **Estrutura para Projetos de Pesquisa.** Disponível http://www.uniformg.edu.br/imagens/depcom/outros/____FORMULÁRIO ESTRUTURA DO PROJETO DE PESQUISA.DOC. Minas Gerais, 2001. Acesso em 21/06/2006.

----- **História da China Antiga: A Era dos Estados Guerreiros (453 a 221 a.c.)** Disponível em www.chinaonline.com.br/historia/epoca_antiga/default.asp. Acesso em 29/04/2006.

----- **Spring and Autumn Period Zhou Dynasty.** 2006. Disponível em www.travelchinaguide.com/intro/history/zhou/eastern/. Acesso em 29/04/2006.

----- **Warring States Period of Ancient China.** Disponível em www.sjsu.edu/faculty/watkins/warringstates.htm. Acesso em 29/04/2006.

ALARCON, T. **Cooperar para competir, ensina a sabedoria milenar.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/revistasebrae/19/centrais.asp>. Acesso em 16/9/2006.

BATISTA, E.U.R. **Orientação Comentada dos Componentes de uma Monografia.** Sergipe, 2006.

BERGAMO FILHO, V. **Gerência Econômica da Qualidade através do TQC.** São Paulo, Ed. Makron Books, 1991.

CLAVELL, J. **A Arte da Guerra**. São Paulo, Ed. Record, 1999.

CLEARY, T. **Arte da Guerra: Os documentos perdidos**. São Paulo, Ed. Record, 1996.

CLEMENTE, A. L.; **Método Alternativo de Análise dos Dados Operacionais e de Precificação Baseado nos Esforços Agregados como Ferramentas de Gestão de Custos**. 2001. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5876.pdf>, acesso em 24/04/2006.

FEIGENBAUN, A.V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo, Ed. Makron Books, 1994.

FERNANDEZ, J. A. **Os Ensinos de “A Arte da Guerra”**. 2005. Disponível em www.pucrs.br/asplam/pe/Ensinos.pdf, acesso em 29/04/2006.

FIGUEIREDO, L. **Sun Tzu: Arte da Guerra**. 2002. Disponível em www.suntzu.hpg.ig.com.br/suntzu.pdf, acesso em 29/04/2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2006**

GRIFFITH, S.B. **Sun Tzu: A Arte da Guerra**. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1997.

HOU, W. C.; SHEANG, L.K.; HIDAJAT, B.W. **Sun Tzu: A Arte da Guerra e do Gerenciamento**. São Paulo, Ed. Record, 1999.

LEE, B. **O Tao do Jeet Kune Do**. São Paulo, Ed. Conrad, 2003

LIU, J.; ZHUGE L.; CLEARY, T. **Dominando a Arte da Guerra**. Rio de Janeiro, Ed. Madras, 2000.

TSÉ-TUNG, M. **O Livro Vermelho**. São Paulo, Ed. Martin Claret, 2004.

MCKETTLY, M. **A Arte da Guerra Moderna**. São Paulo, Ed. Record, 2001.