

A ARTE DA
GUERRA

APLICADA AO
MARKETING

Este arquivo compõe a coletânea STC
www.trabalheemcasaoverdadero.com.br

寅 Introdução

Introdução:

A obra de Sun Tzu, **A Arte da Guerra**, foi escrita na época em que um Estado só possuía chances de prosperar através da batalha: adquirindo territórios, pilhando riquezas, subjugando povos, ou por meio de um acordo de cordialidade: as alianças.

Nos dias de hoje, as citações de Sun Tzu deixaram de atuar apenas na esfera militar, passando a atuar também em uma guerra diferente, mas igualmente perigos: a guerra dos negócios. É incrível analisar a obra e ver que aplica-se perfeitamente às situações empresariais, sendo inclusive citada em inúmeros livros de estratégia, marketing, administração e outros.

As empresas possuem recursos, como os países. As ocidentais possuem a visão de que a empresa existe para gerar lucro para seus acionistas, as orientais possuem a visão de que a empresa deve fornecer empregos. Por mais diferentes que sejam, o objetivo de ambas as é de que a empresa deve sobreviver e prosperar.

Uma concorrência que preza a criatividade, leva prosperidade não só para a empresa, mas para todo o mercado, com produtos, serviços e preços variados para os consumidores, não sendo necessária a aniquilação de seus concorrentes e sim, a criação de novas categorias de produto.

O empresário que busca analisar constantemente os objetivos de seu negócio, e elaborando estratégias sob o ponto de vista de Sun Tzu poderá enfrentar a guerra com muito mais tranquilidade e sabedoria, do que enfrentar a guerra com todas as suas armas empunhadas.

寅 Estimativas

Quando Sun Tzu diz:

"A guerra é uma questão de vital importância para o Estado; o palco da vida ou morte; a estrada para a sobrevivência ou ruína. É imperativo que seja estudada em detalhes." (I. 1)

Podemos ver que, se aplicado ao marketing, esse ditado refere-se ao planejamento estratégico da empresa. O Estado seria caracterizado como a própria organização, e a guerra seria a disputa dentro do mercado de atuação e se essa guerra não for bem planejada e instrumentada, pode ocasionar a morte da organização.

Segundo Kotler (1994:69), “planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante...”

Três idéias podem definir o planejamento estratégico:

- A primeira seria administrar os negócios da empresa conforme seu potencial de lucro e crescimento, assim, seria fácil decidir sobre qual deles seria mantido, eliminado, descontinuado aos poucos ou construído;
- A segunda idéia é avaliar o potencial de lucro futuro de cada negócio, considerando o crescimento de mercado e o posicionamento da empresa;
- A terceira, é definir uma estratégia para cada negócio, definindo objetivos, oportunidades, habilidades e recursos.

Sun Tzu lista cinco fatores que devem ser considerados para uma boa estratégia de guerra: influência moral, clima, terreno, comando e doutrina.

“Por influência moral, refiro-me ao que faz o povo estar em harmonia com seus líderes, de modo que os acompanhe na vida e para a morte sem medo de perigo mortal”. (I. 4)

Como influência moral em uma organização, podemos considerar a missão corporativa, que é a razão da existência da empresa, seu propósito. A missão corporativa inclui a missão, que possibilita que seus administradores e funcionários sigam um caminho que levará ao sucesso da empresa, concentrando esforços em um único foco.

“Por clima, refiro-me à interação de forças naturais; os efeitos do frio hibernal e do calor estival e a condução de operações militares de acordo com as estações.” (I. 5)

O clima, como interação de forças naturais, pode ser compreendida como os fatores de ambiente externo à empresa, o microambiente (consumidores, concorrentes, ponto de venda, fornecedores) e macroambiente (forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, culturais).

A análise do ambiente externo possibilita a detecção de oportunidades e ameaças no mercado onde se atua, a empresa adaptando-se às forças desse ambiente não enfrentará grandes riscos e dificuldades.

“Terreno refiro-me a distâncias, se a área é transposta com facilidade ou dificuldade, se é aberta ou fechada, e as chances de vida ou morte.” (I.6)

O terreno de marketing seria o próprio mercado de atuação da empresa. Se a empresa decide desenvolver um produto, é fundamental que ela estude a reação da concorrência, o consumidor, o ponto de venda, não esperando que o mercado se adeque ao produto, é necessário desenvolver um produto que satisfaça as necessidades e desejos do consumidor.

Para conhecer expectativas e desejos do consumidor que se deseja atingir, se faz necessário uma pesquisa de mercado e uma análise de resultados profunda, para conhecer o tamanho e o potencial que este mercado representa para a empresa. A equipe de vendas é uma rica fonte de dados, já que eles estão em contato direto com seus consumidores e distribuidores.

Estudando o mercado, é possível detectar nichos de mercado pouco ou não explorados, sendo possível definir como um terreno transposto com facilidade, se ingressar em um mercado muito concorrido, a empresa certamente enfrentará dificuldades.

“Por comando, refiro-me às qualidades de sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e rigor do general.” (I. 7)

Quem tem os oficiais e homens melhor treinados; (I. 12)

E quem ministra recompensas e punições com mais sabedoria; (I. 13)

Serei capaz de prever qual lado sairá vitorioso e qual será derrotado.” (I. 14)

Harrel, citado por Kotler (1994:70), define o comandante de marketing:

“... o administrador de marketing é o colaborador funcional mais importante no processo de planejamento estratégico, com papéis de liderança na definição da missão da empresa; na análise ambiental, competitiva e nas situações específicas dos negócios; no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias; na definição de produto, mercado, distribuição e dos planos de qualidade para implementar as estratégias da empresa. Este envolvimento estende-se ao desenvolvimento de programas e planos operacionais, plenamente relacionados com o plano estratégico.”

“Por doutrina, refiro-me à organização, controle, atribuição do posto apropriado aos oficiais, a regulação das rotas de suprimento e a provisão dos itens importantes usados pelo exército.” (I. 8)

O estabelecimento de Unidades Estratégicas de Negócios pode muito bem ilustrar essa citação de Sun Tzu, pois se as empresas administram vários negócios, nada mais prático é eficiente do que criar divisões de trabalho. Cada uma com sua própria estratégia, responsabilidades e objetivos, que facilitarão a identificação de ameaças e oportunidades dos produtos/serviços.

McNeilly (1998:123) nos dá um ótimo exemplo corporativo, onde a organização foi o ponto principal:

“ No ano de 1980 até o início de 1990, a General Motors sofreu pela falta de clareza em suas missões de suas divisões, as fronteiras tornaram-se confusas e cada divisão passou a produzir uma linha mais ampla de automóveis, cada divisão tentou significar coisas diferentes para pessoas diferentes que acabou desperdiçando os recursos da empresa, criando uma diferenciação difícil para os consumidores, resultando em perda de participação de mercado.”

Se a General Motors deixasse clara sua missão global, cada setor poderia formular sua própria estratégia, sem fugir da missão principal. A manutenção dessa missão global mantém os limites claros, a empresa atualizada e integrada.

A empresa fornece provisão para seu exército através da alocação de recursos para cada Unidade Estratégica de Negócio. Essa alocação pode ser feita sob o enfoque da Boston Consulting Group, a Matriz BCG. Os produtos são classificados pela sua taxa de crescimento de mercado e sua participação relativa de mercado, como na figura a seguir:

<p>Estrelas</p> <p>Negócios Oportunidades bem sucedidos, é líder em um mercado de alto crescimento. Requer altos investimentos para defender-se dos concorrentes. Geralmente rentáveis e futuros Geradores de Caixa.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Alta taxa de crescimento, mas com baixa participação de mercado. Exige grande investimento para que a empresa possa crescer e prosperar em um mercado de rápido crescimento.</p>
<p>Geradores de Caixa</p> <p>Negócios Estrela, com menos de 10% de crescimento de mercado, mas com alta taxa de participação de mercado. Produz muito dinheiro para a empresa e não requer muitos investimentos. Sustenta negócios Estrela e Abacaxis.</p>	<p>Abacaxis</p> <p>Baixa participação de mercado em um mercado de baixo crescimento. Pouco lucro ou geram prejuízo. Muitos administradores os mantêm por razões sentimentais, mas precisam ser eliminados ou desacelerados.</p>

↑ Taxa de crescimento -> Participação relativa de mercado

Os administradores sentem mais compaixão por um produto que está perdendo mercado ou que está defasado. Esta é uma atitude errada, já que fica claro que um produto novo necessita de tantos reforços do que aquele que já realizou sua missão. Levantar as vendas de um produto/serviço que está desacelerando no mercado gera muito esforço por parte da empresa, enquanto o seu foco deveria estar no produto que mais gera lucros.

A expectativa de sucesso é motivador, e mais certa do que a triste visão de um produto que está morrendo. O fracasso deve ser deixado para trás, pois certamente a concorrência será menos piedosa com seu produto fraco.

A Matriz GE (General Electric) também pode ser utilizada. Essa matriz avalia o negócio da empresa sob a atratividade de mercado e sua posição competitiva.

A Saturn Corporation, da General Motors não conseguia renovar os estoques de seus revendedores em 1993. Foi realizada uma campanha publicitária aliada aos automóveis bem bolados, que surtiu sucesso. A satisfação dos clientes foi melhor que a apresentada pelos clientes da Acura, Mercedes Bens e Toyota, e a Saturn recebia cartas com elogios de clientes, assim ela começou a ganhar o mercado da Honda e da Toyota.

Mas no começo de 1994 a Saturn não conseguia diminuir seu crescente estoque de automóveis e havia planos de lançar carros maiores e mais rentáveis. Decidiu-se então para de aplicar capital na Saturn, justamente no momento em que seus negócios estavam em alta. A consequência foi que a Saturn não conseguiu mais modernizar-se e teve que adiar todos os seus planos.

“ Toda operação militar baseia-se na simulação.” (I. 17)

“ Irrite o general inimigo e confunda-o. Se o general inimigo for obstinado e propenso à raiva, insulte e enfureça-o, de modo que ele fique irritado e confuso e, sem nenhum plano, avance de modo imprudente contra você.” (I. 22 Sun Tzu e Chang Yü.)

Não fale abertamente de suas intenções, não deixe que o inimigo conheça seus diferenciais e estratégias antes de serem postas em prática, senão o concorrente pode antecipar-se e o que você considerava inovação resultará em imitação.

Quando perguntarem o que sua empresa realizará no futuro, você não deve sentir-se obrigado a revelar todos os seus planos somente para mostrar que está produzindo. Todas as informações de sua empresa são confidenciais por menores que sejam. Deixe claro que as possibilidades são muitas e as conclusões infinitas.

Se a empresa concorrente pensar que você entrará com força total em um mercado, deixe que ela se preocupe com isso, despiste-a. Ela estará gastando esforços descobrindo dados que na realidade não existem e esperando um ataque no lugar errado.



Este capítulo caracteriza-se mais pelo estudo do concorrente, analisando suas táticas e planos, o que possibilitará detectar pontos fortes e fracos não só da concorrência, mas também de sua própria empresa.

“Substitua as bandeiras e estandartes do inimigo pelas suas, misture os carros de guerra capturados com os seus e monte neles.” (II. 18)

“Trate bem os cativos e cuide deles.” (II.19)

“Isto denomina-se “vencer uma batalha e ficar mais forte.” (II. 20)

Os ataques sutis, mais indiretos e visíveis se mostram mais eficientes, pois desse modo, não fazem com que o concorrente reaja de modo imediato. O fator de principal de uma boa estratégia é fazer com que essa reação seja retardada, assim é possível ganhar espaço no mercado enquanto outras empresas de adequam a nova situação.

“Quando o exército trava campanhas prolongadas, os recursos do Estado são insuficientes.” (II. 4)

“Embora tenhamos ouvido de operações militares atrapalhadas mas rápidas, ainda não ouvimos operação brilhante que tenha sido prolongada.” (II. 5)

“Pois jamais um país se beneficiou de uma guerra prolongada.” (II 7)

Se uma estratégia envolve alguma alteração de preço, torna mais óbvio a reação quase imediata da concorrência. Esta tática envolve riscos, pois não é viável apenas planejar o ataque à concorrência apenas em preços, pois em uma guerra constante, quem ganha é o consumidor, e a empresa mais fraca pode extinguir-se. A guerra envolve o uso de vários recursos da empresa, e esses recursos podem acabar uma hora, deixando-a indefesa. É preciso refletir para que descubramos se a empresa mais fraca, é a nossa própria.

“ Os competentes na condução da guerra não necessitam de um segundo recrutamento de soldados nem de mais uma provisão.”

(II. 9)

Se o objetivo é o sucesso, e obviamente é, é preciso que se planeje todos os detalhes de ataque, não é possível que se lance à guerra com provisões insuficientes e capacidade abaixo das expectativas.

É necessário que se crie alternativas e planos de ataque para cada fraqueza e força de sua empresa e procure antecipar a atitude de seu concorrente, acompanhe a evolução e tendência do mercado de atuação, atualize seu produto com a ajuda da tecnologia conforme essas mudanças. É o seu produto que deve estar adaptado às necessidades e desejos de seu cliente.



Este capítulo pode ser identificado com o Sistema de Inteligência (ou Informação) de Marketing. Esse sistema visa fornecer informações sobre o desenvolvimento do ambiente de marketing, através de procedimentos e fontes usados por administradores para uma tomada de decisão.

**“Seu objetivo deve ser tomar Tudo-sob-o-Céu intacto. Assim, suas tropas não se desgastarão e seus ganhos serão completos. Nisso consiste a arte da estratégia ofensiva.”
(III. 11)**

O termo “tomar Tudo-sob-o-Céu intacto” significa capturar o mercado, dominar. Esse domínio pode se dar pela liderança tecnológica, memória da marca na mente dos consumidores, liderança de preços, participação de mercado entre outros.

As empresas que dominam um mercado, ou um segmento, são capazes de ditar as regras e a evolução, estabelecendo assim uma confortável posição competitiva, maior relação com os clientes, conseguem realizar a economia de escala e uma distribuição mais eficiente.

Um exemplo muito claro nos dias de hoje que podemos ilustrar, seria a Microsoft, que domina o mercado de software para sistemas operacionais de computadores pessoais, assim, seus (pequenos) concorrentes sempre ficam apreensivos quando lançam um produto, pois sabem que a Microsoft pode revidar com muito mais força.

“Em geral, na guerra a melhor política é tomar um Estado intacto; arruiná-lo é menos recomendável.” (III.1)

“Capturar o exército inimigo é preferível a destruí-lo; tomar intacto um batalhão, uma companhia ou um pelotão de cinco homens é preferível a destruí-los.” (III. 2)

Isso significa, que a busca de liderança de um mercado não deve ser feito de forma desmedida a ponto de aniquilar seus concorrentes, pois desse modo, você também destrói o mercado, e conseqüentemente sua própria empresa.

Dentre muitos exemplos que podem ser citados, colocaremos um de McNeilly (1998:5):

“Antes de abril de 1993, a Philip Morris era proprietária da marca comprovadamente mais rentável do mundo, a Marlboro. Em 1992, mais de 124 bilhões de Marlhoros foram vendidos apenas nos Estados Unidos. (...) Contudo, o Marlboro vinha lentamente perdendo participação no mercado para marcas mais baratas de cigarro. Assim, em um esforço para golpear com força os concorrentes e recuperar participação no mercado, o executivo principal da Philip Morris concordou em reduzir em 40 *cents*, ou 20%, o preço do maço de cigarros. Essa estratégia baseou-se em um único teste de mercado no Oregon, onde o Marlboro conseguiu recuperar quatro pontos de participação no mercado sobre as marcas mais baratas. (...) Os outros grandes protagonistas do setor reduziram drasticamente os preços e logo ninguém mais estava ganhando dinheiro. A própria Philip Morris perdeu US\$1 bilhão em lucros e Wall Street reagiu reduzindo o valor de mercado da empresa em US\$ 13,4 bilhões...”

“Se o general não conseguir controlar a impaciência e ordenar às suas tropas que trepem muralha acima como formigas, um terço delas será morta sem tomar a cidade. Tal é a calamidade desses ataques.” (III. 9)

“O imperador T'ai Wu conduziu cem mil tropas para atacar o general Tsang Chih, de Sung, em Yu T'ai. Primeiro, o imperador pediu vinho a Tsang Chih (como era de costume antes da batalha). Este lacrou um pote cheio de urina e lho enviou. T'ai Wu, transportado pela raiva, imediatamente atacou a cidade, ordenando às suas tropas que escalassem as muralhas e travassem combate corpo a corpo. Cadáveres

se empilharam até o topo das muralhas e, após trinta dias de luta, os mortos excediam metade de sua força.” (111.9 Tu Mu)

Temos a tendência de enfrentar nossos concorrentes de forma direta e frontal, e geralmente essa não é a melhor saída. Uma que, a empresa já estabelecida já possui conhecimento da área e possui um relacionamento maior com os consumidores, uma empresa que a enfrenta, certamente não poderá ser bem sucedida.

Se nosso concorrente obteve sucesso, achamos que essa mesma tática se aplica à nossa empresa. Desse modo estaremos enfrentando o ponto mais forte da empresa, justamente o ponto onde nós mesmos estaremos completamente indefesos.

A AT&T é um exemplo de Arnst, citado por McNeilly (1998: 19):

“Uma empresa que seguiu essa lógica foi a AT&T, com sua incursão no mercado de informática. Na década de 1980, à medida que os setores de comunicações e informática se tornaram mais entrelaçados, a AT&T teve a idéia de atacar a IBM, a DEC, a Hewlett-Packard e outras com sua própria linha de computadores. Com muito dinheiro, a jóia da tecnologia Bell Labs e a posse do sistema operacional UNIX, os executivos da AT&T devem ter se sentido seguros do sucesso. Após oito anos, milhares de demissões e US\$ 2 bilhões em prejuízos, os executivos da empresa perceberam que a tentativa falhara. Assim, em 1991, a AT&T assumiu agressivamente o controle acionário da NCR por US\$ 7,5 bilhões, pagando 20% além do valor de mercado para outro ataque a esse mercado. E outra vez, se deu mal. Em 1994, a AT&T abandonou a marca NCR, substituindo-a por AT&T Global Information System (GIS), esperando que uma terceira investida fosse enfim recompensada. Ao cabo de 1995, a AT&T finalmente desistiu. Após perder US\$ 3 bilhões desde a fusão, a AT&T contabilizou uma dívida incobrável de US\$ 1,5 bilhão, demitiu mais 8.500 funcionários e se desfez do controle acionário da GIS (que voltou a ser NCR). Sem dúvida, o erro da AT&T de confiar na imitação competitiva e no tamanho bruto para atacar diretamente grandes concorrentes é um caso clássico de ataque frontal fracassado.”

Esse exemplo da AT&T nos mostra que o ataque direto não é nada criativo, pois somente mede forças até que alguém se esgote, e geralmente quem é desafiado não desiste facilmente. Se a empresa enfrenta uma, é necessário que ela saiba que seus recursos serão exigidos até se esgotarem, e isso é muito arriscado, portanto, a empresa desafiante necessita de tanto armamento quanto a outra.

“ Se suas tropas forem inferiores às do inimigo, adie temporariamente o ataque inicial. É provável que mais tarde você consiga aproveitar um ponto fraco. Então, anime-se e busque a vitória com espírito determinado. (III. 16 Tu Mu)

“Crie um exército invencível e aguarde o momento de vulnerabilidade do inimigo.” (III. 28 Ch'ên Hão)

A importância de se analisar os negócios da concorrência é fundamental, pois é por esse modo que poderemos identificar os pontos vulneráveis dele. Se ele possui um produto bom, mas não é encontrado em lugar algum, é preciso de elaboremos um plano de distribuição eficiente, se os fornecedores fazem parte do problema do concorrente, que ataquemos com fornecedores eficientes e de qualidade, e podemos prosseguir estendendo boas relações com distribuidores e criando promoções atraentes para os consumidores.

É importante reconhecer que nem sempre a época é propícia para o ataque, assim como o mercado não é o mercado ideal. Arriscar-se por simplesmente achar que a empresa deve mostrar-se no mercado não é uma atitude inteligente, se a empresa não está estrategicamente preparada e estruturada, ela certamente não estará apta a enfrentar um combate.

“ Conheça seu inimigo e conheça a si mesmo, em cem batalhas, nunca correrá perigo.” (III. 30)

“ Quando você desconhece o inimigo mas conhece a si mesmo, suas chances de vencer ou perder são iguais.” (III. 31)

“ Se desconhecer o inimigo e a si mesmo, decerto correrá perigo em cada batalha.” (III. 32)

Para atacar os pontos fortes e fracos da concorrência, é necessário que a empresa conheça também suas forças e vulnerabilidades.

Informações sempre atualizadas sobre quem são os consumidores de sua empresa, quais são seus lucros, prejuízos, distribuidores mais eficientes, ofertas rentáveis ou menos rentáveis, qual o ciclo de vida do seu produto, sazonalidade, quem são seus funcionários mais produtivos e criativos. As informações internas de sua empresa valem tanto quanto conhecer os concorrentes.

Um Sistema de Informações de Marketing possui participação fundamental no processo de análise e execução do planejamento estratégico, existem empresas que possuem um setor responsável por reunir essas informações, outras compram de outras empresas ou os próprios administradores conseguem informações por revistas, livros, jornais e outros meios.

“ Aquele cujas fileiras estiverem unidas no propósito sairá vitorioso.” (III. 27)

“ Um soberano de elevado caráter e inteligência tem que ser capaz de distinguir o homem certo, delegar-lhe a responsabilidade e esperar resultados.” (III. 29 Wang Hsi)

“ O soberano que obtiver a pessoa certa prosperará. Um que não o fizer irá à ruína.” (III. Chang Yü)

Fazer com que os estrategistas recebam sempre dados reais e atualizados faz com que as chances de fracasso de um plano de marketing sejam mínimas. Por exemplo, a Borden, Inc. foi uma das piores empresas do setor alimentício de 1993. No ano de 1992 suas vendas eram de US\$ 7,1 bilhões, e caíram para US\$ 5,5 bilhões em 1993. O executivo da empresa da época disse que os péssimos controles internos foram a principal causa. A fixação de preços foi um assunto contraditório, e quarenta gerentes regionais que possuíam autonomia de preços foram despedidos, ocasionando uma perda de fonte de informações, pois a empresa deixou de expandir seu mercado. Um outro fator, é que os sistemas de informática da empresa eram incompatíveis, e o esforço para reparar todos os danos resultou em fracasso. Depois de todos esses desastres, o principal executivo da empresa foi forçado a

pedir demissão, assim como outros altos dirigentes e a empresa foi colocada à venda mais tarde.

A empresa que possuir mais informações sobre clientes terá uma larga vantagem competitiva, pois poderá tomar decisões mais rapidamente e com precisão, eliminará intermediários e terá uma relação maior com o seu cliente.

Reunir os tomadores de decisão é importante para manter a unidade de uma empresa, fazer com que tomem decisões juntos e analisem possibilidades para entrarem em acordo e agir de forma coordenada, cada um possui seu papel que possibilitará o sucesso da empresa.

“ ... Exigir que um general aguarde ordens do soberano em tais circunstâncias é como informar a um superior que se deseja apagar um incêndio...” (III. 29 Ho Yen-hsi)

Assim como empregar pessoas habilitadas nos setores corretos da empresa, é importante deixar-las agir como devem. O presidente e executivo principal da Zenith Electronics, Jerry K. Pearlman foi citado por McNeilly (1998:118) como uma pessoa que não deixaram agir como deveria. Pearlman foi extremamente supervisionado devido prejuízos de US\$ 330 milhões de 1989 a 1993. O conselho diretor monitorou vinte áreas de desempenho empresarial, chegando até a interferir em questões operacionais. Houve também a contratação de F. Moschner como presidente e superintendente operacional para ajudar Pearlman.

O principal executivo da Zenith não conseguia tomar nenhuma decisão de risco, pois sempre haveria alguém para julgar suas decisões e prestes a tomar o seu lugar na empresa. Nenhum resultado produtivo poderia ser apresentado nessa situação, além de que Pearlman recebia um alto salário sem poder exercer sua função. Somente depois de seis anos Pearlman aceitou deixar o cargo, e Moschner foi promovido.

“ Se um ignorante das questões militares for enviado para participar da administração do exército, em cada movimento imperará o desacordo e a frustração mútua e todo o exército será tolhido.” (III. 22)

Se a empresa busca a atualização de seus funcionários e investir em seu pessoal, ela pode criar um exército poderoso, incentivado e integrado, que possuirá identidade com a corporação.

O funcionário que estiver em seu cargo por mais tempo (além de dois anos) e for incentivado a isso, será muito mais produtivo e reduzirá custos para a empresa.

Kevin Kelly e Peter Burrows, citado por McNeilly (1998:76) nos dão um exemplo de aprendizado organizacional:

“ A Motorola Inc. é uma empresa que leva a sério o aprendizado organizacional. Em 1993, a Motorola investia o equivalente a 4% de sua folha de pagamentos em treinamento, situando-se no topo da lista junto com a General Electric. Gasta esse dinheiro em coisas como redução do tempo do ciclo, primeiro empenhando-se em reduzir e, depois, criando um

curso para ajudar os funcionários a aprender como fazê-lo. Também criou uma rede com quatorze centros de treinamento denominada Universidade Motorola. Essa instituição, além de ensinar habilidades interfuncionais como a resolução criativa de problemas e habilidades específicas como a operação de robôs, também serve para disseminar a cultura da Motorola entre todos os funcionários. O resultado: uma produtividade que dobrou entre 1987 e 1993 e economia de US\$ 4 bilhões."

"A pior política é atacar cidades. Ataque cidades apenas na ausência de outra alternativa." (III. 7)

Se a empresa deseja atacar a concorrência, é necessário cautela e paciência, um plano de qualidade demora para ser elaborado. É preciso que se ganhe mercado aos poucos, atacando as empresas de menor porte, um de cada vez, antes que eles resolvam atacar sua empresa. Com novos consumidores, é possível enfrentar as grandes empresas com muito mais poder.

O sucesso da Wal-Mart é um exemplo disso, ela utilizou seu grande poder de compra aliado a uma distribuição eficiente e conseguiu retirar os concorrentes menores do mercado. Esses pequenos concorrentes estavam localizados onde o líder de mercado menos esperava, nas pequenas cidades.

"A suprema excelência na guerra é atacar os planos do inimigo." (III. 4 Li Ch'üan)

"A melhor coisa, depois disso, é destruir as alianças do inimigo." (III. 5)

"A melhor coisa, em seguida, é atacar seu exército." (III. 6)

McNeilly (1998:97) cita um exemplo de Larry Light e Julie Tilsner que ilustra esses ditados:

" A tomada de controle acionário da Rover Group britânico pela BMW em 1994 rompeu a estreita aliança da Honda com a Rover. A Honda detinha uma participação acionária de 20% da empresa e sua estratégia a longo prazo era fazer da Rover um trampolim para a Europa. Desse modo, a Honda aumentaria sua baixa participação no mercado europeu. Em vez disso, com a rápida incorporação da Rover pela BMW, foi esta que aumentou sua participação no mercado automobilístico europeu, instantaneamente dobrando-a. Os executivos da Honda ficaram abismados; sua estratégia européia ficou em frangalhos. No final, a Honda acabou vendendo sua participação acionária na Rover e foi forçada a repensar sua estratégia européia."

" Examine a questão de suas alianças e faça com que sejam rompidas e dissolvidas. Se um inimigo tiver alianças, o problema será menor e a posição do inimigo, fraca." (III. 5 Wang Hsi)

Se você não possui aliados, pode-se considerar transformar seus concorrentes em colaboradores. Por exemplo, o Superbowl, é um campeonato de futebol americano realizado nos Estados Unidos. Ele é formado pela união da Liga Nacional de Futebol com a Liga Americana de Futebol, juntas, conseguiram colocar o futebol à frente do beisebol, tornando-o o esporte preferido entre os americanos.

Disse o Grão Duque: " Quem se destaca na resolução de dificuldades o faz antes que surjam. Quem se destaca na conquista dos inimigos triunfa antes que as ameaças se materializem."

(III. 4 Tu Mu)

Se o seu concorrente deseja lançar um produto com um grande diferencial, você pode contra atacar sem a necessidade de muitos recursos e tempo. Simplesmente pode-se lançar dúvidas sobre esse diferencial, atacar o plano do inimigo, fazendo com que o consumidor passe a desconfiar, seria um ataque verbal que poderia começar a ser divulgado em feiras e mídia em geral. Dará muito trabalho para a empresa restaurar a confiança de seu público alvo.



"A invencibilidade jaz na defesa; a possibilidade de vitória, no ataque." (IV. 5)

"A pessoa se defende quando sua força é inadequada e ataca quando esta é abundante. " (IV. 6)

"Osperitos em atacar consideram fundamental contar com as estações e as vantagensdo terreno; eles aproveitam inundações e incêndios de acordo com a situação.Eles tornam impossível ao inimigo saber onde se preparar. Desfecham o ataquecomo um raio do céu de nove camadas." (IV. 7 Tu Yu)

Antigamente, os considerados versados na guerra conquistavam um inimigo quando era fácil fazer isso. O inimigo era conquistado facilmente porque os peritos haviam antes criado as condições para isso.

Pois ele obtém suas vitórias sem errar. "Sem errar" significa que, faça que fizer, assegurará a vitória; ele conquista um inimigo já derrotado.

"No planejamento, jamais um lance inútil; na estratégia, nenhum passo em vão." (IV. 12 Ch'ên Hao)

Portanto o comandante hábil toma uma posição em que não pode ser derrotado e não perde nenhuma oportunidade de dominar o inimigo.

Ora, os elementos da arte da guerra são: Primeiro, medição do espaço; segundo, estimativa de quantidades; terceiro, cálculos; quarto, comparações; e quinto, chances de vitória.

"... Ora, o exército, em sua forma, assemelha-se à água. Tire proveito do despreparo do inimigo; ataque-o quando ele não esperar; evite sua força, golpeie o seu vazio e, à semelhança da água, ninguém conseguirá fazer-lhe oposição."
(IV. 20 Chang Yü)

Uma empresa líder, recusa-se a ficar satisfeita com a situação do mercado. Ela deve liderar o setor industrial com idéias sobre novos produtos e serviços ao consumidor, eficácia de distribuição e redução de custos. Mantém, crescentemente, sua eficácia competitiva e o valor que oferece ao consumidor. Aplica o princípio da ofensiva militar: O comandante exerce a iniciativa, estabelece o ritmo e explora as fraquezas do inimigo. A melhor defesa é o ataque.

Mesmo quando a líder de mercado não lança ofensivas, deve proteger todos os frentes e não deixar flanco importante exposto. Deve manter seus custos baixos e os preços consoantes com o valor que os consumidores atribuem à marca. A líder deve "tapar buracos" para evitar a entrada de concorrentes.

Podemos citar a Procter & Gamble, que é considerada a empresa mais hábil dos Estados Unidos em bens de consumo. Sua participação de mercado média está próxima a 25%. Sua liderança de mercado baseia-se em vários princípios:

- **Conhecimento do Consumidor:** A P&G oferece um serviço de SAC, dando sugestões ou fazendo reclamações sobre seus produtos.
- **Perspectiva a Longo Prazo:** A P&G analisa a oportunidade e prepara o melhor produto, comprometendo-se a longo prazo a tornar esse produto um sucesso.
- **Inovação de Produto:** Lançamento de marcas que oferecem novos benefícios aos consumidores, em vez de se contentar com marcas repetidas, mantidas por propaganda intensa.
- **Estratégia de Qualidade:** Uma vez lançado, o produto é continuamente melhorado.
- **Estratégia de Extensão de Linha de Produtos:** Fabrica suas marcas em diversos tamanhos e formas para satisfazer as várias preferências dos consumidores.
- **Estratégia de Extensão de Marca:** Usufruto de nome de marcas fortes para lançar novos produtos.
- **Estratégia Multimarca:** O propósito é desenvolver marcas que atendam a diferentes desejos dos consumidores e que competem com marcas de concorrentes específicos.
- **Propaganda Intensa:** Nunca economiza dinheiro para criar conscientização e preferência fortes junto aos consumidores.

- **Força de Vendas Agressiva:** Nível eficaz em trabalhar com varejistas-chave para obter espaço de prateleira e cooperação para promoções e uso de displays nos pontos de venda.
- **Promoção de Vendas Eficaz:** O departamento desenvolve uma forma especial de eficácia sob diversas circunstâncias tentando minimizar o uso da promoção de vendas, preferindo confiar na propaganda para construir preferência dos consumidores a longo prazo.
- **Força Competitiva:** Está disposta a gastar muito dinheiro para deslocar novas marcas concorrentes, evitando que as mesmas ganhem preferência de mercado.
- **Eficiência em Produção e Redução de Custos:** Gasta muito dinheiro para desenvolver e melhorar as operações de produção, mantendo seus custos entre os mais baixos do setor industrial.
- **Sistema de Gerência de Marca:** Um executivo é responsável por determinada marca.

A liderança de mercado da P&G não está baseada em fazer bem uma coisa, mas na orquestração bem-sucedida de fatores múltiplos que contribuem para essa liderança.



"... Cada grupo se subordina ao superior e controla o inferior. Cada um é apropriadamente treinado. Assim, pode-se comandar uma tropa de um milhão de homens exatamente como se comandaria um pequeno grupo." (V. 1 Chang Yü)

"As operações das forças extraordinárias e normal que garantem que o exército suportará o ataque inimigo sem ser derrotado." (V. 3)

"A força que confronta o inimigo é a normal; a que lhe fustiga os flancos é a extraordinária. Nenhum comandante de exército consegue arrebatrar a vantagem do inimigo sem forças extraordinárias." (V. 3 Li Ch'üan)

Geralmente, na batalha, use a força normal para travar combate; use a extraordinária para vencer. (V. 3)

A empresa líder de mercado possui maior participação no mercado relevante do produto. Para permanecer como empresa dominante, a líder engaja-se procurando maneiras de expandir a demanda do mercado total identificando novos usuários, novos usos e maior taxa de uso de seus produtos. Segundo, tenta proteger sua participação atual de mercado através de uma estratégia de posição, flanco, antecipação de ataque, contra-ofensiva, móvel ou de contração. Terceiro, pode tentar aumentar sua participação de mercado, tal estratégia faz sentido se houver aumento da rentabilidade nos níveis mais elevados de participação de mercado e se a empresa não precisa preocupar-se com ações antitruste.

Líder de mercado em biscoitos, a Nabisco criou uma defesa de flanco altamente bem-sucedida com a introdução de sua linha de bolos com baixo teor de gordura, a SnackWells. Seguindo a obsessão dos EUA por produtos de baixo teor de gordura, a SnackWells transformou-se em dois anos em uma megamarca com faturamento de \$400 milhões. À medida que os concorrentes passaram a lançar linhas similares, a Nabisco flanqueou sua marca estendendo-a a novas áreas de produto como sorvete e doces congelados, tortas e uma linha de iogurte de chocolate.



"Geralmente, quem ocupa o campo de batalha primeiro e aguarda o inimigo está descansado; quem chega à cena mais tarde e corre para a luta está fatigado." (VI. 1)

"Apareça em lugares aos quais ele tenha de ir correndo; mova-se rapidamente onde ele não o espera." (VI. 5)

"Ocupe o vazio, ataque as brechas, contorne o que ele defende, atinja-o onde ele não espera." (VI. 6 Ts'ao Ts'ao)

"Ter certeza de tomar o que se ataca é atacar um lugar que o inimigo não protege. Ter certeza de manter o que se defende é defender um lugar que o inimigo não ataca." (VI. 7)

"Faço o inimigo ver minhas forças como fraquezas e minhas fraquezas como forças, enquanto transformo suas forças em fraquezas e descubro onde ele não é forte... Escondo meus rastros de modo que ninguém consiga me ouvir." (VI. 9 Ho Yen-hsi)

"O inimigo não deve saber onde pretendo travar batalha. Pois, se não souber onde pretendo travar batalha, terá de se preparar em inúmeros lugares. E quando se prepara em inúmeros lugares, aqueles que terei de enfrentar em qualquer lugar específico serão poucos." (VI. 14)

"Ainda que o inimigo seja numeroso, se ele não conhecer as condições de minhas tropas, poderei fazer com que se envolva tanto com os próprios preparativos que não tenha tempo para planejar me combater." (VI. 19 Chia Lin)

"Distinga suas formações e, assim, conheça o campo de batalha. Sonde-o e descubra onde sua força é abundante e onde é deficiente." (VI. 22. 24)

A adoção das metas e estratégias dos concorrentes de uma empresa depende de seus recursos e capacidades. Como primeira etapa para identificar as forças e fraquezas dos concorrentes, a empresa precisa reunir informações recentes sobre os negócios de cada um

deles, incluindo dados sobre vendas, participação de mercado, margem de lucro, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, investimentos novos e nível de utilização da capacidade de produção.

A menos que uma empresa dominante desfrute um monopólio legalmente reconhecido, sua vida não é nada fácil. Deve manter vigilância constante porque outras empresas podem desafiar suas forças ou tirar vantagem de suas fraquezas. A líder de mercado pode facilmente falhar e cair para um segundo ou terceiro lugar.

Por mais de 100 anos, a Eastman Kodak era conhecida por suas câmeras fotográficas fáceis de usar, filmes de alta qualidade e lucros sólidos. Mas, durante a última década, as suas vendas ficaram estacionadas e os lucros declinaram. Ela vem sendo superada por concorrentes mais inovadores, muitos dos quais são japoneses, que lançaram câmeras de 35mm., videofilmadoras e laboratórios que revelam filmes em 1 hora. Entretanto quando a Fuji Photo Film entrou no mercado "filé mignon" de filmes coloridos da Kodak, esta enfrentou seriamente um desafio.

A Fuji entrou no mercado norte-americano oferecendo filmes coloridos de alta qualidade a preços 10% inferiores aos da Kodak, conquistando o mercado de filmes de alta velocidade, conseguindo também superar a Kodak ao tornar-se fornecedora oficial de filmes nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984.

A Kodak lutou bravamente para proteger sua participação de mercado. Acompanhou os preços baixos da Fuji e implementou uma série de melhorias no produto. Superou a concorrente na razão de 20 para 1 em propaganda e promoção, pagou \$ 10 milhões para patrocinar os Jogos Olímpicos de Seul, em 1988, e garantiu os direitos para patrocinar os Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992.

Além disso, a Kodak aproveitou a batalha para dar um passo à frente: adotou medidas agressivas para aumentar sua presença e vendas no Japão. Criou uma subsidiária separada, a Kodak Japan, e triplicou o número de funcionários no país. Comprou uma distribuidora japonesa, desenvolveu seu marketing e treinou a força de vendas. Investiu em um novo centro tecnológico e uma unidade de pesquisa. Finalmente, aumentou intensamente sua promoção e propaganda no país. Agora, a Kodak Japan está patrocinando tudo, desde programas de entrevistas a torneios de sumô.

A Kodak obterá muitos benefícios decorrentes de seu ataque no mercado japonês. Primeiro, o Japão oferece grandes oportunidades para aumentar suas vendas e lucros: seu mercado de filme e papel fotográficos de \$ 1,5 bilhões é o segundo do mundo, superado apenas pelos EUA. Segundo, grande parte da tecnologia fotográfica atual origina-se no Japão. Assim, a Kodak mantém-se atualizada com os últimos desenvolvimentos na área fotográfica. Terceiro, sua presença física e os contratos de *joint ventures* no Japão a ajudarão a obter novos produtos para os EUA e outros mercados mundiais. Ela colhe um benefício muito importante decorrente de seu ataque ao mercado japonês: se a Fuji destinar grandes recursos para defender seu mercado doméstico contra os ataques da Kodak, terá menos recursos para usar contra a Kodak nos EUA.



Disse Sun Tzu:

"Assim, marche por uma rota indireta e desvie o inimigo atraindo-o com uma risca. Desse modo, você poderá partir depois dele e chegar na sua frente. Quem é capaz disto compreende a estratégia do direto e indireto." (VII. 3)

"Quem quer agarrar uma vantagem toma uma rota tortuosa e distante e a torna o caminho curto. Transforma a desgraça em vantagem. Engana e ridiculariza o inimigo para torná-lo dilatatório e frouxo e, depois, marcha em frente com rapidez." (VII. 3 Tu Mu)

A chave do sucesso de uma combinação das duas abordagens é adotar a linha de ataque que a concorrência menos espere. Por exemplo, se você acredita que seu concorrente espera seu ataque no mercado australiano em determinada categoria de produto, poderia seguir com tal movimento. Contudo, você o faria apenas para mascarar um golpe mais substancial, em uma categoria de produto mais importante, na Alemanha.

Podem-se até combinar as duas abordagens para repelir um ataque. Em 1991, a Southwest Airlines ingressou no mercado de viagens regionais da Califórnia e introduziu tarifas de US\$ 59. Em poucos meses, as empresas de aviação de tarifa normal, como a United, a American, a Delta e a USAir, reduziram substancialmente as operações ou abandonaram por completo o mercado, deixando a Southwest com 52% do mercado. Nenhuma delas conseguiu igualar as tarifas econômicas ou o valor para o cliente da Southwest.

Em 1994, a United Airlines decidiu retornar. No que o executivo principal da Southwest, Herb Kelleher, denominou um "ataque frontal", a United lançou seu programa U2, com a promessa de tarifas baixas combinadas com melhor serviço e um programa de milhagem mais amplo. A United preferiu ignorar o conselho do presidente da America West Airline, Maurice Meyers, que disse: "Um ataque frontal à Southwest é imprudente para qualquer empresa". Mas a United apostava que conseguiria atingir o custo menor por milha da Southest.

Em vez de responder diretamente ao ataque frontal da United reduzindo ainda mais as tarifas, Kelleher optou por um plano de contra-ataque tríplice que misturava ataques diretos com indiretos. Primeiro, reduziria ainda mais os custos da Southewest, utilizando o sistema sem bilhetes da recém-adquirida Morris Air e fechando um acordo com os pilotos para reduzir os salários em troca de opções de ações e bônus ligados ao lucro. Essas providências reduziram os custos da Southwest em centenas de milhões de dólares e tornaram difícil, se não impossível, à United igualar sua estrutura de custos. A seguir, Kelleher lançou um ataque indireto às rotas regionais de tarifa normal da United. Jinalmente, lançou outra ataque indireto, inaugurando novos vôos para competir com lucrativas rotas de longa distância da United.

"Alguém que mobiliza o exército inteiro atrás de uma vantagem não a obterá." (VII. 5)

"A proteção de muralhas de metal não é tão importante como cereais e alimento." (VII. 9 Li Ch'üan)

"Quem ignora as condições de montanhas e florestas, bem como de desfiladeiros, pântanos e charcos perigosos, não pode manobrar um exército." (VII. 10)

No início de 1994, a Novell adquiriu várias empresas de software para combater a Microsoft nos ramos de aplicativos integrados e sistemas operacionais, duas áreas fortes desta empresa. As aquisições totalizaram US\$1,8 bilhão. Não apenas as pessoas do setor, mas também o mercado de ações tiveram dúvidas sobre essa estratégia, e as ações da Novell caíram 16% logo após o anúncio de uma incorporação.

Talvez o executivo principal da Novell deixasse que a amargura decorrente de duas tentativas frustradas de fusão com a Microsoft falasse mais alto.

"Próximos do campo de batalha, eles aguardam um inimigo vindo de longe; em repouso, aguardam um inimigo exausto; com tropas bem alimentadas, esperam tropas famintas. Isto é o controle do fator físico." (VII. 24)

A GE escolheu uma abordagem semelhante ao investir em mercados geográficos emergentes. Com o fim da Guerra Fria e a mudança para o capitalismo criaram oportunidades nos países em desenvolvimento ou em novo desenvolvimento. Bilhões de dólares em capital estão sendo investidos antes que outras empresas entrem. A GE considerou prioritário aplicar recursos na China, na Índia e no México. Ela quer estar bem posicionada nos mercados de eletrodomésticos, motores a jato, plásticos e sistemas médicos e energéticos desde cedo.

O executivo principal da GE, John Welch, acredita que investimentos nesses mercados crescentes mas ainda inexplorados poderão decidir o destino da empresa. Ele acha importante que a GE esteja bem estabelecida nesses mercados antes da chegada da concorrência e esteja pronta para lutar.

"Portanto, a arte do emprego de tropas é não confrontar o inimigo quando ele ocupar terreno elevado; quando estiver de costas para uma elevação, não se lhe opor." (VII. 26)

"Quando ele fingir uma retirada, não o persiga. Não ataque suas tropas de elite. Não morda as iscas oferecidas." (VII. 27. 28. 29)

Como um estrategista, é fundamental não apenas detectar onde existe fraqueza e atacar, mas também o ataque depois que a situação mudou.

Por exemplo, uma nova oportunidade pode parecer promissora. Um novo mercado parece estar emergindo a várias pessoas em sua empresa dizem que é importante tomar parte. Se a concorrência foi mais forte que sua empresa, deve-se esperar para não atacar imediatamente, pois há grandes chances de que o plano fracasse. Deve-se esperar para que a fraqueza do inimigo surja.

"Não impeça um inimigo em seu retorno para casa." (VII. 30)

"A um inimigo cercado deve-se deixar uma via de escape." (VII. 31)

"Mostre-lhe que existe um caminho para a segurança, despertando-lhe na mente a idéia de que há uma alternativa à morte. Depois, ataque." (VII. 31 Tu Mu)

"Não pressione um inimigo acuado." (VII. 32)

"Animais selvagens, quando acuados, lutam desesperadamente. Quanto mais os homens! Se soubessem que não há alternativa, lutarão até a morte" (VII. 32 Tu Yü).



Disse Sun Tzu:

"Você não deve acampar em áreas baixas." (VIII. 2)

"Você não deve permanecer em áreas desoladas." (VIII. 4)

"Algumas estradas não devem ser trilhadas; algumas tropas não devem ser atacadas; algumas cidades não devem ser sitiadas; e algumas áreas não devem ser disputadas." (VIII. 7)

"Um general totalmente versado nas vantagens dos nove fatores variáveis sabe como empregar as tropas." (VIII. 9)

"O general que não entender as vantagens dos nove fatores variáveis não conseguirá explorar o terreno em seu proveito, ainda que familiarizado com ele." (VIII. 10)

"Um território, embora possa ser disputado, não deve ser alvo de luta caso se saiba que, mesmo que seja conquistado, será difícil de defender e não fornecerá nenhum proveito, sendo provavelmente contra-atacado e sofrendo baixas." (VIII. 11 Chia Lin).

"Se eu quiser tirar proveito do inimigo, deverei perceber não apenas o proveito disso, mas primeiro considerar como ele poderá me prejudicar caso eu o faça." (VIII. 13 Mu Tu)

"É um preceito da guerra não supor que o inimigo não virá, mas estar preparado para enfrentá-lo; não confiar que ele não atacará, mas tornar a si próprio invencível." (VIII. 16)

"O general deve se valer da habilidade de controlar a situação em seu proveito conforme determina a oportunidade." (VIII. 9 Chia Lin)

Podemos citar a Southwest Airlines, cujo principal executivo, Hebert Kelleher, sempre instruía sua equipe no caso de mudanças, todos deveriam estar preparados, pois somente na mudança é que poderia estar a segurança da empresa. Portanto, para reduzir o tempo que sua empresa leva para implementar decisões, focalize cada estágio de ciclo informação/decisão/ação de sua Empresa.

Em 1981, a General Motors percebeu que não poderia continuar com a proposta de um novo automóvel pequeno, pois descobriu que os japoneses poderiam fabricar um por milhares de dólares a menos. Porém, em junho de 1982, a discussão de um novo automóvel pequeno foi reavivada com a percepção de que a GM teria de fazer coisas radicalmente diferentes para competir com os japoneses.

Em parte por não agir rápido, a participação da GM no mercado norte-americano de automóveis caiu cerca de 45%, em 1980, para quase 30%, em 1990, a maior parte no segmento de automóveis compactos.

A redução do tempo de tomada de decisões, pode aumentar a velocidade e o ritmo de seus ataques. Isto, por sua vez, desequilibra seu concorrente, reduz-lhe a capacidade de reagir com eficácia e aumenta a possibilidade de surgimento de novas oportunidades. Além de ser capaz de acompanhar o rápido crescimento do mercado onde atua.

A empresa também pode atacar os planos do inimigo, fazendo um plano inverso, assim ele pode chamar a atenção do seu cliente. Como no caso, o Listerine, como diz McMath (1998:69) "O Listerine original tem um gosto horrível, mas é o antisséptico bucal mais vendido no mercado há décadas. As pessoas acreditam que Listerine mata os germes que causam o mau hálito, justamente porque ela tem um gosto tão ruim."

Para ganhar um pouco desse mercado, a Pfizer lançou o Plax, um produto para enxagüe bucal, um método inverso ao Listerine. O Plax solta as placas bacterianas que podem causar

doenças na gengiva, devendo ser usado antes de escovar os dentes, e desse modo, tornou-se a terceira marca mais vendida no setor.

Às vezes, devemos seguir uma direção diferente, se não há espaço suficiente para lutarmos junto ao líder de mercado, devemos procurar outras possibilidades, mesmo que seja uma mudança radical.



Disse Sun Tzu:

"Geralmente, ao tomar uma posição e confrontar o inimigo, tendo cruzado as montanhas, permaneça perto de vales. Acampe em terreno elevado de frente par ao lado ensolarado." (IX. 1)

"Quando um inimigo em avanço atravessar uma água, não o enfrente na beira da água. É vantajoso deixar que metade da força dele atravesse e, então, atacar." (IX. 9)

"Em terreno plano, ocupe uma posição que facilite sua ação. Com terreno mais elevado na retaguarda e à direita, o campo de batalha estará em frente e a retaguarda estará segura." (IX. 10)

"Um exército prefere o terreno elevado ao baixo, estima a luz solar e detesta a sombra. Assim, enquanto cuida da saúde, o exército ocupa uma posição firme. Um exército que não sofre de inúmeras doenças diz-se certo da vitória." (IX. 13)

"Quando nos flancos do exército existirem desfiladeiros perigosos, lagoas com vegetação aquática onde crescem canas e juncos ou montanhas arborizadas com matagal emaranhado e denso, vasculhe-os com cuidado, pois trata-se de lugares onde emboscadas são armadas e há espiões escondidos." (IX. 18)

"Quando o inimigo está próximo, mas em terreno baixo, depende de uma posição favorável. Quando desafia para a batalha de longe, quer induzir você a avançar, pois se está em terreno acessível é porque sua posição é vantajosa." (IX. 19)

"Poeira erguendo-se em altas e retas colunas indica a aproximação de carros de guerra. Quando ela paira baixa e dispersa. A infantaria está se aproximando." (IX. 23)

"Ora, quando o exército marcha, deve haver patrulhas na frente para observar. Caso detectem poeira erguida pelo inimigo, devem rapidamente informar o fato ao general no comando."

(IX. 23 Chang Yü)

" Se, sem nenhuma razão, alguém pede uma trégua, decerto a situação em seu país está perigosa, ele está preocupado e quer fazer um plano para ganhar tempo. ou ele sabe que nossa situação é suscetível às suas tramas e quer evitar nossa suspeita pedindo uma trégua. Então, tirará proveito de nosso despreparo." (Ch'ên Hao).

Para ser bem sucedido, para encontrar fraquezas, você deve seguir o conselho de Sun Tzu: deve obter informações de homens que conheçam a situação do inimigo. Você deve investigar essas coisas nos mínimos detalhes.

Seu ponto de partida dever ser os fundamentos, os fatos. Quais são os resultados financeiros de seu concorrente, quantos funcionários emprega, que produtos oferece e em que mercados? Determine os custos de fabricação de seu concorrente comprando e dissecando os seu produtos, mas perceba que, por si sós, mesmo esses são insuficientes.

Complemente os fatos com informações que revelem a estratégia do concorrente. Essas informações podem ser obtidas da própria empresa: informes anuais e trimestrais, publicidade e declarações dos responsáveis. Revistas setoriais e publicações de negócios são outro meio de coletar informações, examine com atenção a conduta passada do concorrente, sua reação e ataque.

Conhecendo as forças e reações do concorrente ainda não é o suficiente, é necessário saber como ele reagirá a suas ações.

"Quando o inimigo alimenta os cavalos com cereais e os homens comem carne e quando suas tropas não penduram as panelas nem retornam aos abrigos, o inimigo está desesperado. " (IX. 40)

"O inimigo alimenta os cavalos com cereais e os homens com carne para aumentar sua força e resistência. Se o exército não tiver panelas, não voltará a comer. Quando as tropas não retornam aos abrigos, não pensam no lar e pretendem se empenhar em uma luta decisiva." (IX. 40 Wang Hsi).

"Quando as ordens são sistematicamente confiáveis e observadas, a relação do comandante com suas tropas é satisfatória." (IX. 50)

Um fator essencial do sucesso da Southwest Airlines é manter a vantagem de custos baixos em relação às outras empresas aéreas, deixando isso bem claro em suas campanhas publicitárias realizadas pela TV.

Kelleher, o principal executivo da Southwest, pessoalmente aprova cada compra. Segundo ele, "não é por não confiar em nosso pessoal, mas porque sei que, se eles souberem que estou observando, serão ainda mais cuidadosos".



SUN TZU diz:

“O terreno pode ser classificado, segundo sua natureza, como acessível, traiçoeiro, incerto, apertado, íngreme e distante.” (X. 1)

Nas áreas dos negócios também ocorre isso, também podemos classificar os mercado como acessível, traiçoeiro, incerto, apertado, íngreme e distante.

1. Quando uma empresa produz produtos semelhantes aos de uma ou mais concorrentes, mas nenhuma é líder de mercado, ele se torna acessível, ocorrendo assim um equilíbrio competitivo estável. Como nas táticas de guerra, a empresa que primeiro conquistar consumidores poderá ocupar um patamar superior;
2. O mercado é traiçoeiro quando se deixa comprar pelos concorrentes em vez de ser conquistado. Os concorrentes assumem grandes riscos, investem em capacidade de produção plena e, em geral, descontrolam o equilíbrio do setor industrial. Se uma empresa está preparada para reagir, o concorrente cai, se não a empresa perde seu mercado ;
3. O mercado incerto é aquele no qual a penetração é tão difícil para a empresa quanto para as concorrentes e acordando às táticas de guerra de Sun Tzu a empresa pode se afastar como se este mercado não fosse interessante e atrais as concorrentes para longe, depois voltando e introduzindo sua produção sozinha conquistando a liderança de mercado ;
4. No caso do terreno apertado (vale entre duas montanhas) podemos comparar ao concorrente cauteloso, pois suas táticas não são rápidas, elas são tomadas com cautela. No caso da guerra o inimigo pensa que tem a situação sob controle e no marketing o concorrente pensa que seus consumidores são leais ou não reagem por falta de condições financeiras ;
5. Em terreno íngreme não se deve atacar o inimigo marchando para longe. No marketing este mercado é difícil, portanto não vale a pena lutarmos contra os concorrentes neste mercado ;
6. No terreno distante é muito difícil provocar a batalha, como com concorrentes seletivos, eles não reagem a todos os tipos de ataques, por exemplo, eles podem reagir a uma redução de preços mas não a uma aumento em gastos com propaganda.

Segundo Sun Tzu 'quando as tropas debandam, se insubordinam, esmorecem, se desagregam ou são derrotadas, a culpa é do general. Nenhum destes desastres é atribuível a causas naturais.' E assim ocorre no mundo dos negócios, quando uma empresa não consegue conquistar seu target, não consegue competir com a concorrência, é porque sua administração/marketing não estudou e analisou o mercado a fundo e não utilizou-se das táticas corretas.

Sun Tzu diz : "Havendo igualdade das demais condições, se uma força atacar outra dez vezes maior, o resultado será a debandada." No livro do Kotler fala-se sobre os concorrentes arrojados que são as empresas que reagem rápida e fortemente a qualquer iniciativa em seu território.

"Quando um comandante, incapaz de estimar seu inimigo, usa uma força reduzida para enfrentar uma grande, ou tropas fracas para atacar uma forte, ou quando deixa de selecionar tropas de choque para a vanguarda, o resultado é a derrota". (X. 15)

A mesma coisa acontece quando se tenta derrotar concorrentes imprevisíveis, pois eles não demonstram um padrão de reação previsível, desta maneira a empresa se torna incapaz de estimar o concorrente.

Na obra de Sun Tzu, A Arte da Guerra podemos verificar que:

"A conformação do terreno é da máxima ajuda na batalha. Portanto, estimar a situação do inimigo e calcular distâncias e o grau de dificuldade do terreno de modo a controlar a vitória são virtudes do general superior. Quem luta com pleno conhecimento desses fatores está certo de vencer; quem não o faz, certamente será derrotado." (X. 17)

No livro do Kotler há uma avaliação das Forças e Fraquezas dos Concorrentes, importantíssima para que a empresa conheça e identifique minuciosamente os recursos e a capacidades dos concorrentes. A empresa deve reunir os dados recentes sobre os negócios de cada concorrente, principalmente vendas, participação de mercado, retorno sobre investimento, fluxo de caixa, novos investimentos e utilização da capacidade de produção. As empresas colhem informações através de dados secundários, experiência pessoal e boatos e ainda podem fazer pesquisa de marketing com consumidores, fornecedores e revendedores. Elas também devem identificar as *oportunidades de marketing* (área de necessidade onde a empresa pode atuar rentavelmente) e as *ameaças ambientais* (desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação de marketing defensiva, deterioração das vendas ou dos lucros).

Desta maneira, conhecendo exatamente o concorrente e o mercado a empresa saberá como agir para competir e se tornar líder.

"Se eu souber que o inimigo é vulnerável ao ataque, mas não souber que minhas tropas são incapazes de atacá-lo, terei meia possibilidade de vitória". (X. 23)

Neste trecho Sun Tzu se refere à importância do fato de que as tropas do exército devem ser capazes de atacar para garantir a vitória. Para isso, no marketing se faz periodicamente uma análise do Ambiente Interno, avaliando as forças e fraquezas de cada negócio: a administração deve revisar as competências de marketing, financeiras, de produção e organizacionais do negócio. Cada fator é classificado em termos de muito forte, pouco forte, neutro, pouco fraco e muito fraco.

Englobando os dois itens anteriores de marketing: conhecer o concorrente e os seus próprios negócios para se tornar líder de mercado, criamos uma forte ligação para a próxima citação de Sun Tzu, A Arte da Guerra :

"Conheça o inimigo, conheça a si mesmo; sua vitória jamais correrá perigo. Conheça o terreno, conheça o clima; sua vitória será então total". (X. 26)



寅 As Nove Variedades de Terreno

SUN TZU diz:

“No tocante às operações militares, o terreno pode ser classificado como dispersivo, de fronteira, terreno chave, de comunicação, focal, perigoso, difícil, cercado e mortal.” (XI. 1)

“Quando um senhor feudal luta em seu próprio terreno, está em terreno dispersivo.” (XI. 2)

Em marketing é disputar com novos concorrentes em mercado antigo.

“Portanto, não lute em terreno dispersivo, unifique a determinação do exército.” (XI. 11)

Não perca tempo atacando os concorrentes mas sim, faça inovações dentro da empresa, promovendo a união e o orgulho dos funcionários.

“Quando faz uma ligeira penetração em terreno inimigo, está em terreno de fronteira.” (XI. 3)

Quando se tenta lançar um produto em mercado novo.

“Em terreno de fronteira, eu manteria minhas forças fortemente unidas.” (XI. 16)

Se houver dificuldades a empresa não deve desistir de lançar o produto novo, pelo contrário, unir todas as forças, de todos os departamentos e seguir.

“O terreno cuja ocupação é igualmente vantajosa para o inimigo e para mim é terreno-chave.” (XI. 4)

Quando a concorrência já é antiga e cada um com seus consumidores leais com marcas reconhecidas no mercado.

“Não ataque um inimigo que ocupe terreno-chave...” (XI. 12)

A empresa não deve tentar conquistar os consumidores da concorrente, pois isso vai criar problemas sérios, mas ela deve se certificar e trabalhar para manter os consumidores atuais continuamente satisfeitos com os seus produtos e a sua marca.

“O terreno igualmente acessível para o inimigo e para mim é de comunicação.” (XI. 5)

Mercado novo para ambas as empresas.

“Em terreno de comunicação, não deixe que suas formações se separem...” (XI. 12)

As empresas não devem desviar dos seus objetivos, mas devem prestar muita atenção às estratégias das concorrentes.

“Trata-se de terreno plano e extenso em que se pode ir e vir e de extensão suficiente para a batalha e para a construção de fortificações oponentes.” (XI. 5 Mu Tu)

Em marketing é um mercado consumidor fortíssimo.

“Quando um Estado está cercado por três outros, seu terreno é focal. Quem obter primeiro seu controle conseguirá o apoio de Tudo-sob-o-Céu.” (XI. 6)

Quando as empresas estão em equilíbrio competitivo estável, a que se destacar será a líder de mercado.

“Em terreno focal, eu fortaleceria minhas alianças.” (XI. 19)

As empresas não devem se atacar sem necessidade, pelo contrário, devem manter um equilíbrio competitivo entre elas.

“Quando o exército penetrou fundo em terreno hostil, deixando para trás muitas cidades e aldeias inimigas, está em terreno perigoso.” (XI. 7)

Nesse caso uma empresa despreparada, que não realizou análises minuciosas antes, entra em um mercado onde uma empresa grande e forte com variada linha de produtos já o conquistou há muito tempo, mantendo o padrão e atendendo totalmente aos desejos e às necessidades dos seus consumidores.

“Em terreno perigoso, eu asseguraria um fluxo contínuo de provisões.” (XI. 20)

Já que a empresa entrou num mercado onde não deveria, deve aproveitar e atrair o máximo de clientes das concorrentes.

“Quando o exército transpõe montanhas, florestas, terreno íngreme ou marcha por desfiladeiros, charcos, pântanos ou qualquer lugar onde é difícil transitar, está em terreno difícil.” (XI. 8)

Este é um mercado com competições muito acirradas, muitas empresas concorrendo fortemente e nenhuma delas conseguindo se destacar perante as outras.

“Em terreno difícil, eu me apressaria pelas estradas.” (XI. 21)

Cada empresa não pode perder tempo, deve continuar evoluindo para não ser ultrapassada pelas outras, deve continuar investindo em pesquisas, inovações e desenvolvimento, modernização, instalações, treinamento de funcionários, qualidade de ponta, aumentando sua participação de mercado e rentabilidade, através da obtenção de ganhos consideráveis de participação de lembrança e de preferência.

“O terreno cujo acesso é restrito, do qual a saída é tortuosa e onde uma pequena força inimiga consegue atacar minha força maior diz-se cercado.” (XI. 9)

Quando uma empresa entra em um mercado, tendo investido muito dinheiro em pesquisas, inovações e desenvolvimento, modernização, instalações, treinamento de funcionários, qualidade de ponta, propaganda etc, e os negócios não dão certo, ou seja, o resultado não é de acordo com o esperado.

“Em terreno terreno difícil, vá em frente; em terreno cercado, invente estratégias; em terreno mortal, lute.” (XI. 14)

A empresa deve bloquear a entrada de novas concorrentes e continuar investindo muito para se manter onde está.

“O terreno onde o exército só sobrevive caso lute com coragem desesperada diz-se mortal.” (XI. 10)

Um mercado onde só se entra na competição de forma rápida e desestruturada para não se perder a vez, resultando em prejuízos.

"Em terreno mortal, lute, deixe claro de que não há chance de sobrevivência. Pois é da natureza dos soldados resistir quando cercados, lutar até a morte quando não há alternativa e, quando desesperados, seguir as ordens irrestritamente." (XI. 23)

Como a empresa já sabe que será impossível entrar nesse mercado e que terá prejuízos, só resta continuar tentando para minimiza-los.

Em marketing a comparação seria de que as empresas não enganem os consumidores com falsa propaganda ou má-qualidade dos produtos, pois senão não conquistarão sua confiança e lealdade.

"Lance mão de várias operações enganosas. Seja visto a oeste e venha marchando do leste; atraia-o para o norte e o ataque ao sul. Enlouqueça-o e desconcerte-o de modo que disperse suas forças em confusão". (XI. 26 Meng)

As empresas devem enganar os concorrentes com falsas notícias, como se fossem lançar um produto que nem faz parte de sua meta. Assim as concorrentes entrarão em pânico e perderão tempo e investimento inovando os produtos errados.

"Pegue-o desprevenido com ataques de surpresa onde ele estiver despreparado. Golpeie-o de repente com tropas de choque."

(XI. 26 Chang Yü)

Lance o real produto no momento em que a concorrente está profundamente concentrada na linha errada e deixa-a sem ação, perdida.

"Lance as tropas em uma posição da qual não haja fuga, e, mesmo diante da morte, elas não debandarão. Pois, se preparadas para morrer, o que não farão? Então, oficiais e soldados juntos esforçar-se-ão ao máximo. Em uma situação desesperada, nada temerão; quando não houver saída, permanecerão inabaláveis. Fundo em terra hostil, elas estarão unidas e, onde não houver alternativa, combaterão corpo a corpo o inimigo". (XI. 33)

Antes de entrar em um mercado e atacar a concorrência, a empresa deve estudar muito bem a situação para não se instalar em territórios que não sejam realmente interessantes para a mesma, pois senão seus funcionários não se sentirão tratados como bons profissionais e não se empenharão como necessário. Mas se a empresa entrar em mercado novo ou lançar novo produto em local que convença os funcionários de que o futuro será brilhante, eles irão pelo inferno para realizar os projetos de forma excepcional.

"Conseguindo-se a vantagem do terreno, mesmo tropas fracas e moles conseguirão conquistar o inimigo. Quanto mais se forem duras e fortes! O que torna possível ambas serem usadas eficazmente é a disposição conforme as condições do terreno". (XI. 41 Chang Yü)

Tendo uma boa administração de marketing, analisando detalhadamente os concorrentes e o mercado, até empresas de pequeno porte têm condições de vencer os grandes concorrentes.



Disse SUN TZU:

"Há cinco métodos de ataque com fogo. O primeiro é queimar pessoas; o segundo, queimar depósitos; o terceiro, queimar equipamentos; o quarto, queimar arsenais; e o quinto, usar mísseis incendiários." (XII. 1)

No marketing também se possui diversas armas e alvos para atacar os concorrentes, através do preço, da marca, do produto, da qualidade, da inovação, da propaganda, da distribuição, etc. Ou seja, se uma empresa melhorar sua distribuição ou introduzir um novo tipo de serviço, pioram as vendas dos concorrentes ou se a empresa reduzir os preços, os concorrentes perdem pontos de participação, etc.

"O uso do fogo requer que se conte com alguns meios." (XII. 2)

"O equipamento para atear fogo deve estar sempre à mão." (XII. 3)

**"As ferramentas e os materiais combustíveis devem ser preparados de antemão."
(XII. 3 Chang Yü)**

"Há ocasiões convenientes e dias apropriados para atear fogo."

(XII. 4)

As armas utilizadas em Planejamento Estratégico Mercadológico também contam com alguns meios. Primeiramente as empresas devem estudar a fundo a situação do mercado para a tomada das decisões corretas no momento propício, pois o consumidor não se contenta simplesmente com uma redução de preços, esta pode transmitir má-qualidade; ou a empresa resolve investir em propaganda, mas propaga produtos que os consumidores já conhecem há muito tempo, ou propagam em meios inadequados, como extrato de tomate na Gazeta Mercantil, etc.

Portanto as empresas devem analisar suas próprias necessidades, os desejos dos consumidores em geral, decidir sua atuação em lugar e momento perfeitos e devem aguardar este momento chegar, como uma 'carta na manga'.

"Ora, o exército deve conhecer as cinco diferentes situações de ataque com fogo e estar constantemente vigilante." (XII. 12)

Este é um trabalho minucioso feito em equipe, isto é, todos os setores da empresa devem ser comunicados sobre os fatos e devem estar preparados para agir a qualquer momento quando for dada a ordem.

"Por conseguinte, o dirigente esclarecido é prudente e o bom general é advertido contra a ação precipitada. Assim, o Estado é mantido seguro e o exército, preservado." (XII. 19)

Os gerentes de marketing sabem perfeitamente que lançar um produto novo, cuja qualidade ainda não está comprovada, que ainda não está 100% aprovado em um segmento de mercado que não interesse à empresa é uma tomada de decisão precipitada que leva a prejuízos.



Disse SUN TZU:

"Ora, quando um exército de cem mil homens for mobilizado e despachado para uma campanha distante, as despesas cobertas pelo povo e os desembolsos do tesouro chegarão a mil moedas de ouro por dia. Reinará constante comoção em casa e no exterior, as pessoas vão se esgotar com as necessidades de transporte e setecentos mil lares terão seu funcionamento prejudicado." (XIII. 1)

"Antigamente, oito famílias formavam uma comunidade. Quando uma família enviava um homem ao exército, as sete restantes contribuía para seu sustento. Assim, quando um exército de cem mil homens era mobilizado, os impedidos de cuidar plenamente do próprio roçado e colheita chegavam a setecentos mil lares." (XIII. 1 T'sao T'sao)

Podemos dizer que em marketing os profissionais das empresas também devem se dedicar às suas funções como os soldados em uma guerra, pois sem este recurso (força de trabalho) a empresa não tem condições de vencer as batalhas. E no momento em que uma empresa não está mais à altura de seus concorrentes, ou seja, ela se encontra desatualizada, sem investir em pesquisas e inovações, ela é derrotada, perdendo participação de mercado e

assim, para diminuir os prejuízos, muitas pessoas perderão seus empregos. Portanto, em épocas de grandes concorrências, os funcionários devem se dedicar quase totalmente aos seus empregos, para garantirem o seu 'ganha pão'.

“Alguém que confronte o inimigo por vários anos a fim de lutar pela vitória em uma batalha decisiva mas que, por relutar em conceder promoções, honras e umas centenas de moedas de ouro, permanece ignorante da situação do inimigo carece totalmente de humanidade. Tal homem não é um general, um auxiliar de seu soberano, um chefe vitorioso.” (XIII. 2)

De mesma maneira que as empresas têm direito de exigir total dedicação de seus funcionários a fim de vencerem concorrências e continuarem no topo de suas participações de mercado, elas também devem valorizá-los, pois para que estes profissionais continuem dando o melhor de suas experiências, eles devem ser elevados de cargo ou devem ganhar aumentos salariais ou bônus, etc.

“Ora, a razão por que o príncipe esclarecido e o general sábio conquistam o inimigo sempre que avançam e seus feitos superam os dos homens comuns é a presciência.” (XIII. 3)

“A chamada “presciência” não pode ser conseguida de espíritos, de deuses, por analogia a eventos passados ou através de cálculos. Ela deve ser obtida de homens que conheçam a situação do inimigo.” (XIII. 4)

Em marketing nada acontece por acaso, tudo é feito através de muitos estudos, internos e externos. Para se alcançar o sucesso a área de marketing é fundamental para que as empresas ajam corretamente e não percam as oportunidades.

Segundo Kotler, o programa de marketing determina a demanda de mercado por um determinado produto, que é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores, em determinada área geográfica, em um período de tempo e ambiente de mercado definidos.

Esta demanda de mercado aborda um limite que é o potencial de mercado, à medida que os gastos de marketing do setor industrial se aproximam do infinito, para determinado ambiente.

A demanda da empresa é a sua participação na demanda do mercado, que depende de como seus produtos e serviços, preços, comunicações, etc, são percebidos pelos concorrentes. Esta demanda da empresa descreve suas vendas estimadas em níveis alternativos de esforços de marketing, que são as previsões de vendas dentro de seu ambiente de marketing assumido.

A administração da empresa também estabelece metas de vendas para uma linha de produtos, divisão da empresa ou para um vendedor, baseando-se na previsão e na psicologia de estimular sua realização. Estas metas são um dispositivo gerencial para definir e estimular o esforço de vendas.

Para as decisões de compras, produção e fluxo de caixa de uma empresa é feito um orçamento de vendas, que é uma estimativa conservadora do volume de vendas esperado.

O importante para as empresas não é conseguir lucros altíssimos de imediato, mas sim construir conscientização e preferência do consumidor no decorrer do tempo.

Bibliografia

McNeilly, Mark. *Sun Tzu e A Arte dos Negócios, Seis Princípios Estratégicos Para Executivos*. Editora Campus, 1998, RJ.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Editora Atlas, 1994, SP.

McMath, Robert M. e Thom Forbes. *Onde Eles Estavam com a Cabeça?* Makron Books, 1998, SP.