

A ESTRATÉGIA MILITAR APLICADA AO MUNDO DOS NEGÓCIOS ¹

Marcelo Pereira Torres²
André Luiz Pires Muniz³

RESUMO

A competição no mundo dos negócios tem se tornado cada vez mais acirrada e pensar de maneira estratégica tem se tornado um fator fundamental para o sucesso das organizações. Uma fonte de estratégias diversas pode ser obtida na área militar. Estratégias de ataque e defesa são algumas estratégias militares básicas que podem ser utilizadas no mundo dos negócios. Portanto, entender como as estratégias militares são formadas e os princípios gerais que as guiam é um poderoso instrumento que pode ser aplicado nas organizações mantendo-as competitivas. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é compreender os aspectos que relacionam as estratégias militares com as empresariais e como tais estratégias podem contribuir para a sobrevivência das organizações. Após uma breve introdução, na segunda e terceira seção, procura-se compreender os aspectos teóricos relacionados às estratégias militares. O objetivo da quarta seção é de, a partir de dois estudos de caso, compreender a presença dos elementos de estratégia militar. A análise destes casos permitirá verificar o grau de aplicabilidade dos conceitos e princípios militares ao mundo de negócios. Por fim, são delineadas as considerações finais do trabalho.

Palavras-chave: estratégias militares; estratégias empresariais, competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Guerras não são travadas apenas por países. Este tipo de guerra, que exige a aplicação de estratégias militares ocorre de maneira esporádica, porém existe uma guerra que é travada constantemente, que é a guerra no mundo dos negócios. Este tipo de guerra, também exige a aplicação de estratégias que muito se assemelham às militares. Desta forma, o conceito de estratégia militar pode também ser empregado à realidade empresarial.

¹ Artigo desenvolvido a partir da monografia aprovada no Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC) em julho de 2010.

² Graduado em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pelo Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC).

³ Graduado em economia pela Universidade de Sorocaba (Sorocaba-SP), mestre em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia (IE/UFU) e doutorando em Economia por esta mesma instituição. Professor da Universidade Federal de Uberlândia e do CESUC.

Acredita-se que os conceitos e princípios que guiam o estabelecimento das estratégias militares podem colaborar de maneira substancial para definição de estratégias voltadas ao mundo dos negócios sendo, inclusive, fator decisivo para o sucesso das organizações. Estratégias de ataque e defesa (ofensiva e defensiva) são algumas estratégias militares básicas que são constantemente utilizadas no mundo dos negócios.

Diante destes apontamentos, o objetivo geral deste trabalho é compreender os aspectos que relacionam as estratégias militares com as empresariais e como tais estratégias podem contribuir para a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo. Ou seja, procurar-se-á diagnosticar quanto a estratégia militar tem a oferecer como diferencial para o mundo empresarial. Os objetivos específicos delineados para este trabalho são: a) compreender os aspectos teóricos relacionados às estratégias militares, e; b) verificar o grau de aplicabilidade das estratégias militares ao mundo dos negócios.

A partir destes objetivos específicos, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: na seção seguinte procura-se compreender o conceito e os princípios gerais que norteiam as estratégias militares. Na terceira seção estudam-se os tipos de estratégias militares existentes bem como os pontos fundamentais que devem ser observados em cada uma delas. Em seguida, procura-se a partir da análise de dois estudos de caso destacar os elementos de estratégia militar presentes traçando as devidas comparações e associações com as estratégias empresariais. Por fim, são delineadas as considerações finais do trabalho.

2. CONCEITO E PRINCÍPIOS GERAIS DAS ESTRATÉGIAS MILITARES

Para Tzu (2007), a idéia de estratégia deu-se em torno de 500 a.C, quando as definições e metodologias de guerra começaram a se modificar. As batalhas que ocorriam de forma desorganizada deram lugar às grandes batalhas que exigiam preparação dos exércitos, dando assim direção mais precisa e organizada às operações.

Existem variados conceitos para estratégia. Inicialmente, segundo Luvaas (2001, p. 293), em Frederico o Grande, estratégia militar correspondia “a ciência dos deslocamentos militares fora do alcance da observação do inimigo ou do tiro de canhão”. De acordo com

Ansoff (*apud* OLIVEIRA, 2009, p. 99), estratégia podia ser conceituada, de maneira mais abrangente, como uma série de esforços militares à utilização de forças em grande proporção contra um oponente. Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2009, p. 380, grifo dos autores) estratégia “É a arte militar de **planejar** e **executar** movimento e operações de tropas, navios ou aviões para **alcançar ou manter posições** relativas e potenciais bélicos **favoráveis** a futuras ações táticas”.

Conforme o Manual de Campanha C124-1 (EXERCÍTO, 2001), com o passar do tempo a definição de estratégia começou a ter significados mais abrangentes saindo somente da esfera militar e tomando parte das atividades do governo e da produção. O conceito de estratégia ficou tão abrangente que necessitava de adjetivos para especificar a área de envolvimento. Segundo o Manual de Campanha C100-5 (EXERCÍTO, 1997), estratégia militar é a capacidade de planejar e administrar os recursos militares à obtenção de objetivos determinados pela política nacional.

A diferença básica entre a estratégia militar e as empresariais é a dinâmica do cenário a ser empregado. Guerras militares não acontecem rotineiramente, ao contrário da guerra dos negócios que são travadas diariamente. Organizações lutam para se manterem no mercado, para que seu produto não seja substituído pelo da concorrência, para que se tenha um diferencial proeminente. Contudo, de uma forma geral, o que se busca tanto na estratégia militar quanto na estratégia empresarial é atingir os objetivos proposto para o futuro, mantendo-se em uma posição vantajosa perante o oponente.

Para que uma estratégia militar seja bem sucedida existem preceitos básicos de condução de combate. Conforme esclarece o Manual de Campanha C100-5 (EXERCÍTO, 1997), estes preceitos são denominados de princípios da estratégia militar⁴. Eles não devem ser complexos e devem ser fundamentados na boa apreciação do comandante. Em cada operação devem ser decididos quais princípios serão priorizados. Conforme destacado no Manual de Campanha C100-5 são nove os princípios gerais que norteiam as estratégias militares.

⁴ Os princípios das estratégias militares muito se assemelham aos princípios gerais das estratégias empresariais. Maiores detalhes sobre os princípios das estratégias empresariais podem ser obtidas a partir da leitura das obras de Oliveira (2009), Coleci Jr. *et. al.* (2001) e Valadares (2002).

O primeiro e imprescindível princípio de qualquer ação militar é o **delineamento do objetivo** a ser alcançado. Conforme indica o Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997), toda operação militar deve ser conduzida para atingir um determinado objetivo. O objetivo geral é determinado pelo comandante do maior escalão empregado na operação. Este comandante fragmenta o objetivo geral em objetivos específicos e os descentraliza aos seus escalões subordinados, através de um documento denominado Ordem de Operação. O comandante de cada escalão que recebeu a missão (objetivo específico) fará o estudo das informações recebidas e do objetivo a ele designado e expedirá um novo enunciado para seu Estado-Maior (grupo de assessoramento do comandante), que planejará as ações para o cumprimento daquele objetivo específico.

O **princípio da ofensiva** é evidenciado quando se demonstra a iniciativa das ações. A ofensiva permite tirar vantagens sobre o inimigo, não dar oportunidade de ataque a ele e atingir a sua disposição de espírito. Quanto ao **princípio da manobra**, tem por finalidade organizar os recursos de forma a proporcionar melhores condições de emprego e melhores rendimentos dos meios e deixar o inimigo em desvantagem.

O **princípio da massa**, por sua vez, refere-se à forma com que os recursos devem ser centralizados com o intuito de se obter superioridade e alcançar um resultado decisivo sobre o inimigo. Esta superioridade é adquirida pela maior quantidade, qualidade e eficiência dos recursos utilizados. A **economia de forças** consiste em poupar meios evitando a descentralização e o desgaste em operações secundárias, empregando todo o poder disponível de forma centralizada no momento mais adequado contra o inimigo. Deve-se evitar a utilização de recurso que devido a sua insuficiência não atingirá o resultado esperado, igualmente, não se deve utilizar o excesso de meios, o que identifica desperdício. Assim, os meios devem ser empregados equilibradamente de forma a lograr o máximo de eficiência com o mínimo de esforço.

O **princípio da unidade de comando** é identificado pela imputação da responsabilidade a uma só pessoa, mesmo que a coordenação seja obtida através da cooperação de outros. Para que a unidade de comando seja eficiente deve-se ter, segundo destaca o Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997): i) hierarquia clara; ii) repartição de responsabilidade; iii) método de comunicação coerente com o exercício de comando; iv)

metodologia de ação operacional entendida, aceita e utilizada em todos os níveis de comando; v) líderes competentes e preparados.

Por sua vez, o **princípio da segurança** é não propiciar ao inimigo a utilização da surpresa, evitar que o mesmo interfira de maneira decisiva nas operações e evitar que atinja os pontos vulneráveis do território ou Forças. A **surpresa** consiste em atingir o inimigo despreparado e causar-lhe o máximo de dano possível. Não é necessária a surpresa total, mas o suficiente para que o inimigo não tenha tempo de reagir de forma eficiente.

Por fim, mas não menos importante existe o **princípio da simplicidade** que consiste em que os objetivos devem ser claros e de fácil entendimento em todos os escalões, reduzindo a possibilidade de falhas ou incompreensão. Ou seja, deve-se, ao elaborar a estratégia militar, facilitar a forma de comunicação para se fazer entender (EXÉRCITO, 1997). Na seção seguinte, estudam-se os tipos de estratégias militares existentes.

3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS MILITARES

Destacam-se nesta seção os tipos de estratégias militares existentes. Abordam-se quais são os fatores importantes para a definição das estratégias bem como os detalhes das operações ofensivas e defensivas.

3.1 - Fatores de Decisão

Segundo aponta o Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997), independentemente do tipo de operação (seja ofensiva ou defensiva) ao se estabelecer uma estratégia militar alguns fatores devem ser levados em consideração e minuciosamente estudados. Conforme explica este mesmo manual, estes fatores de decisão são: a) missão, b) inimigo, c) terreno e condições meteorológicas, d) meios e tempo. A missão é o objetivo de cada operação e é planejada detalhadamente pelo comandante do escalão que recebeu a ordem do comandante do escalão superior.

Quanto ao estudo do inimigo, deve-se focar no levantamento das particularidades e deficiências dele, que poderão influenciar de maneira favorável ou desfavorável na sua eficiência de combate. Este levantamento é feito através do estudo do oponente na operação

e do conhecimento anterior sobre a doutrina de emprego da força, organização estrutural, maneira de ação nas diversas condições ambientais, personalidades de seus principais comandantes, materiais que poderão ser empregados, dentre outros. Estas informações devem ser colhidas desde o tempo de paz e armazenadas em banco de dados. Estes dados devem ser alvos de análise dos oficiais de inteligência e, se confirmado, considerado para efeito de planejamento da Ordem de Operação e linha de ação.

Segundo Tzu (2007, p.45) “Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo (...)”. O Exército que conhece suas próprias possibilidades e limitações, e conhece também as do inimigo, pode combater em várias batalhas que não correrá perigo de ser derrotado, pois saberá empregar sua Força de maneira adequada e com superioridade, explorando os pontos vulneráveis do inimigo e buscando alternativas para neutralizar os pontos fortes.

No que diz respeito ao estudo do terreno e das condições do tempo estão condicionados ao escalão que irá realizar as ações e é realizado por meio de análise minuciosa das condições de: observação; visão de tiro; lugares onde não possam ser revelados e estejam protegidos; obstáculos naturais; vias de acesso, e; das condições meteorológicas locais. Através deste levantamento são verificados os efeitos sobre as operações amigas e inimigas. Conforme Tzu (2007, p.109), “(...) Se você conhece o terreno e as condições naturais a vitória poderá ser completa”. Se a tropa em operação conhecer o terreno e as condições naturais e utilizá-los de maneira consciente obterão vantagem sobre o oponente. Um caso clássico sobre a importância do conhecimento do ambiente é a Guerra do Vietnã, em que os vietnamitas saíram vitoriosos sobre os americanos, pois detinham um conhecimento minucioso das condições do ambiente de batalha (SOUZA, 2010).

Recursos são os meios necessários para que a força consiga atingir seus objetivos estabelecidos. Neste sentido, a força utiliza meios materiais e pessoais, como o emprego de armas, ferramentas dotadas de tecnologia de última geração e de militares treinados. Contudo, este aspecto deve ser levado em consideração já no momento do processo de planejamento, ou seja, devem-se analisar os meios necessários para o cumprimento eficiente da missão de forma que seja feito os ajustes necessários, lembrando-se inclusive do princípio de economia de forças.

Já o tempo é de extrema importância às operações. No ataque, o tempo torna-se fundamental para que a ação ocorra antes dos esforços de organização do inimigo, enquanto que na defesa proporciona a escolha do melhor local para ser defendido de maneira que dificulte ainda mais as ações do inimigo. Em ambos os casos deve-se considerar o tempo para que os comandantes dos escalões possam se planejar e passar as ordens aos elementos subordinados e que estes também tenham tempo de se planejar e ensaiar as ações (EXÉRCITO, 1997). De acordo com Tzu (2007, p.34), “A arte de melhor utilizar o tempo é estar um passo a frente do adversário (...)”, pois, quem está à frente toma posse dos lugares mais favoráveis à batalha, independente do tipo de manobra (ofensiva ou defensiva).

Compreendendo-se todos estes elementos, torna-se possível determinar qual é o melhor tipo de operação a ser desenvolvida: ofensiva ou defensiva. A seguir destacam-se as questões relacionadas às operações ofensivas e defensivas.

3.2 - Operações Ofensivas

Conforme destaca o Manual de Campanha de Operações (EXÉRCITO, 1997), as operações ofensivas são extremamente importantes no combate, pois são elas que definem a batalha. As operações ofensivas objetivam o cumprimento de uma ou mais das seguintes finalidades: destruir o inimigo, obter áreas importantes do terreno, obter informações sobre o inimigo, impedir que o inimigo obtenha recursos importantes e desviar a atenção do inimigo de outras áreas. As operações ofensivas normalmente expõem o atacante, exigindo maior poder de combate no local escolhido para o ataque principal.

Na frente selecionada, deve-se evitar a posição mais defendida pelo inimigo (local onde se concentra, por natureza, grande parte dos recursos de combate do inimigo e torna-se, por consequência, de difícil eliminação) e tentar atraí-lo para fora de sua posição em um local não defendido ou pouco defendido, isolando-o de sua linha de suprimento ou dispersando suas forças de modo com que o ataque seja facilitado. Desta forma torna-se possível atender ao princípio da surpresa obrigando o inimigo a lutar em uma direção e local não planejado. Só se realiza ataque frontal quando for extremamente necessário. Neste sentido, devem-se preferir as laterais ou atrás da posição do inimigo.

As operações ofensivas são ações continuadas, e devem ser planejadas para longo tempo de duração, prevendo tempo para descanso dos comandantes, rodízio das funções e substituição do escalão que está na frente de combate com o objetivo de minimizar os efeitos do cansaço e da fadiga no desempenho individual e coletivo.

A operação ofensiva é, também, parte importante da defensiva, uma vez que pode ser empregada para um contra-ataque de desorganização do inimigo e buscar informações sobre o mesmo e se verificado alguma vulnerabilidade deve-se fazer da defensiva um ataque aproveitando a oportunidade (EXÉRCITO, 1997).

De acordo com o Manual de Campanha C100-5 (EXÉRCITO, 1997, pp. 52-53), existem onze fundamentos nas operações ofensivas. Estes fundamentos são: 1) *A Manutenção do contato*: é um fundamento muito importante, pois possibilita aos elementos dos diversos níveis hierárquicos obterem informações sobre o inimigo e manter a liberdade e conservação da iniciativa, evitando ser surpreendido; 2) *Esclarecimento da situação*: está relacionado ao anterior, pois, a partir da observação é possível obter informações que podem identificar a posição do inimigo, o quantitativo, a intenção de ação e os tipos de armas; 3) *Exploração da vulnerabilidade do inimigo*: deve-se agir com precisão para explorar os pontos fracos do inimigo; 4) *Controle dos pontos importantes do terreno*: deve-se atentar para os pontos fundamentais do terreno, que, se conquistado darão vantagens nas ações; 5) *Iniciativa*: devem-se iniciar as ações antes do inimigo para tirar proveito da situação (elemento surpresa); 6) *Neutralização da capacidade de reação do inimigo*: utilizar-se de meios que neutralizem ou reduzam ao máximo a capacidade de reação do inimigo como, por exemplo, guerra psicológica, guerra eletrônica e outros; 7) *Fogo e movimento*: caracteriza-se pelo desencadeamento de tiros sobre o local de maior concentração do inimigo, concomitantemente, a movimentos violentos de avanço, aproveitando-se dos efeitos obtidos pelo fogo; 8) *Impulsão*: denomina-se impulsão a operação de ataque com grande agilidade de progressão, da utilização de tropas reservas, da manutenção do apoio de fogo e do adequado apoio logístico; 9) *Concentração do poder de combate*: utiliza-se uma maior concentração do poder de combate em local e momento crucial para destruir o inimigo; 10) *Aproveitamento do êxito*: denomina-se aproveitamento do êxito uma operação bem executada que obtém vantagem para dar continuidade a

operação e alcançar outros objetivos; *11) Segurança:* deve-se proporcionar proteção para tropa, independente da situação.

De acordo com Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997), existem cinco tipos de operações ofensivas: marcha para o combate, reconhecimento em força, ataque, aproveitamento do êxito e perseguição.

A **marcha para o combate** é a progressão em direção ao inimigo com o objetivo de restabelecer ou/e estabelecer o contato e obter vantagens que facilitem operações futuras. O sucesso desta operação dependerá da organização da tropa que entrará em combate. O **reconhecimento em força** é uma operação com objetivo de obter informes (informações não confirmadas) sobre o inimigo. Para realizar este tipo de operação deve-se empregar um efetivo razoável que seja suficiente para que o inimigo reaja e saia de sua posição, revelando sua localização, seu efetivo e seu poder de combate. Já o objetivo do **ataque** é derrotar, destruir ou neutralizar o inimigo e os diferentes tipos de ataque dependerão do tempo disponível para o planejamento. O ataque pode ser classificado como: ataque de oportunidade ou coordenado. O ataque de oportunidade segundo o Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997), é a iniciativa tomada diante da situação oportuna, onde o inimigo não está preparado para se defender. Neste tipo de ataque tem-se o mínimo de projeção e o máximo de agilidade e são empregadas as tropas já preparadas à ação. Quando a situação exige tempo para planejamento, utiliza-se o ataque coordenado que tem como característica o planejamento detalhado das ações e o poder de fogo para avançar sobre a força oponente. O **aproveitamento do êxito** é a oportunidade de destruir o oponente em consequência de um ataque bem sucedido, para desorganizar o inimigo, aproveitar ou destruir seus meios e causar confusão e preocupação ao mesmo. E por fim, a **perseguição** tem como objetivo a captura ou destruição completa do inimigo que sai em fuga.

No próximo tópico destacam-se as operações defensivas.

3.3 - Operações Defensivas

De acordo com o Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997), as operações defensivas têm por objetivo: a) proporcionar uma situação mais adequada às operações ofensivas; b) proibir a passagem do inimigo em pontos específicos, e; c) diminuir a

potencialidade de combate e causar danos às forças inimigas ou direcioná-las para um local onde possam ser destruídas.

A defesa é uma ação passageira utilizada por uma força, até que tenha condições de realizar um ataque. A partir das operações defensivas tenta-se também, descobrir as fragilidades do inimigo e tirar proveito destas. Na defesa, a capacidade mental da tropa e a atitude de comando são fundamentais para manter a motivação dos combatentes. Importante esclarecer que uma defesa bem organizada condiciona a um contra-ataque que pode até destruir o inimigo. Para Tzu (2007, p.51) “A invencibilidade repousa na defesa, a vulnerabilidade revela-se no ataque”.

Quando se está na defensiva não é revelada de maneira clara a área que se defende, o dispositivo adotado, o tipo de armamento utilizado e intenção do defensor, diferentemente do que ocorre na ofensiva na qual o atacante revela-se por estar progredindo em direção ao inimigo que, possivelmente, estará observando.

Consta no Manual de Campanha e Operações (EXÉRCITO, 1997) os fundamentos para as operações defensivas. Segundo o manual, a apropriada utilização do terreno e a escolha das regiões de defesa são de extrema importância para que se possam organizar as forças de maneira que se tire maior proveito do terreno. Nas regiões onde colaboram com a defesa raciona-se meios empregando-os onde o inimigo tem maior facilidade de agir. Embora sejam dificultadas as ações do inimigo é conveniente que se empreguem meios de segurança para alarmar a aproximação e lançar tropa para realizar a segurança das laterais e retaguarda do dispositivo.

Para aumentar a segurança e a proteção da tropa é importante que haja um apoio mútuo de maneira que as forças de defesa distribuídas no terreno apoiem-se umas as outras, evitando a penetração do inimigo entre os espaços de uma e outra fração. Este apoio ocorre por constante observação e cobertura de fogos. Além destes fundamentos já citados existem ainda: **a) a defesa em profundidade:** denomina-se a disposição de obstáculos e tropas em profundidade na área defendida, com a finalidade de impedir a progressão da tropa inimiga; **b) defesa em todas as direções:** deve-se alocar os meios disponíveis de forma a obter segurança em todas as direções, pois não se tem conhecimento de onde o inimigo atacará. Diante disso deve-se manter uma tropa em reserva em condições de deslocar-se para

qualquer lugar na área defendida, além de considerar todos os obstáculos naturais; **c) flexibilidade:** que proporciona os movimentos das forças e dos fogos de acordo com a situação; **d) dispersão:** é de fundamental importância na posição defensiva, pois evita que o inimigo obtenha alvo que possibilite a ele vantagem numérica e utilização do tempo disponível.

Conforme destaca Manual de Operações (EXÉRCITO, 1997), existe dois tipos de operações defensivas: a defesa em posição e o movimento retrógrado. A *defesa em posição* tenta resistir às forças inimigas em uma determinada área abrangendo sua totalidade ou parcialidade, com o objetivo de criar empecilho ou impedir o avanço do atacante. Procura-se tirar vantagens das oportunidades para desordenar, fadigar ou causar danos às forças inimigas e garantir, por tabela, situações adequadas para as ações ofensivas. O *movimento retrógrado* é qualquer deslocamento tático ordenado de uma força para trás, afastando-se do oponente. Este movimento pode ocorrer por pressão do inimigo ou por vontade própria, como planejamento da manobra. Este tipo de operação defensiva é empregado para preservar a força, com a intenção de na oportunidade correta realizar uma ofensiva.

Na seção 2 e 3 deste trabalho estudou-se os aspectos teóricos que norteiam as estratégias militares. Constatou-se, de maneira geral, que as estratégias devem ter objetivos muito bem definidos e que existem princípios e fundamentos que devem ser seguidos ao se definir uma estratégia (seja ela de ataque ou defesa). Com o objetivo de entender a relação das estratégias militares com as empresariais analisa-se na próxima seção duas reportagens da revista Exame.

4. A RELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS MILITARES COM O MUNDO DOS NEGÓCIOS

O objetivo desta seção é mostrar a relação dos conceitos e princípios das estratégias militares com as empresariais. Destacam-se primeiramente os aspectos metodológicos adotados para em seguida desenvolver a análise dos estudos de caso indicados.

4.1. Notas metodológicas

Procura-se neste momento analisar os conceitos estudados nas seções anteriores a partir do estudo de duas reportagens da revista Exame relacionadas à negócios visando destacar os objetivos e as estratégias empresariais, associando-as com os aspectos teóricos de estratégias militares. Os trabalhos selecionados foram as reportagens de Grando, publicada em dezembro de 2009 e Onaga, publicada em março de 2010. Devido a limitação de espaço, as reportagens não foram reproduzidas na íntegra, mas os interessados podem solicitá-las a partir do contato com os autores deste trabalho nos *e-mails* indicados. Procura-se assim explicitar o conteúdo destas reportagens e associar alguns elementos retirados das mesmas com os aspectos teóricos abordados nas seções anteriores.

4.2. Estudos de casos

A primeira reportagem, desenvolvida por Grando (2009), tem o título “Um incômodo para a Coca-Cola - Como a pernambucana Ebba, dona das marcas de sucos Maguary e Dafruta, dobrou sua participação de mercado em apenas seis meses – e se tornou um ameaça num setor que movimenta quase 2 bilhões de reais”. Sinteticamente, esta reportagem descreve qual foi a estratégia adotada pela Ebba (Empresa Brasileira de Bebidas e Alimentos) para conseguir crescer no mercado em que a principal concorrente é a Coca-Cola. De maneira geral, a reportagem destaca que o Grupo Tavares de Melo vendeu diversos negócios tradicionais da família (usinas de álcool e a marca de chinelos Dupé) e conseguiu se capitalizar e realizar pesados investimentos no menor negócio da família – o mercado de sucos, comprando a marca Maguary. Assim, o Grupo passou do quarto para o segundo lugar no ramo de sucos com uma participação de 10,7% do mercado. A partir da compra da Maguary, o Grupo desenvolveu altos investimentos em pessoal (principalmente na equipe de vendas), na abertura de escritórios regionais em diversas partes do país que antigamente não atuava (cobrindo uma área que a sua principal concorrente Coca-Cola acabou perdendo devido a unificação das marcas Del Valle, Minute Maid e Kapo) e investimentos em publicidade.

Fazendo-se uma análise e comparação desta reportagem com o conteúdo teórico abordado neste trabalho, pode-se observar que a Ebba utilizou alguns fundamentos das operações ofensivas, utilizadas nas operações militares, como a manutenção do contato,

quando os executivos da empresa buscaram informações sobre a atuação de seus concorrentes, principalmente a Coca-Cola. Entende-se também que foi explorado o esclarecimento da situação sabendo-se que a Coca-Cola (sua principal concorrente) estava envolvida em um processo de unificação de produtos e perdeu espaços nas gôndolas e a partir do fundamento da iniciativa, explorou uma vulnerabilidade de seu oponente. Percebe-se também que a Ebba procurou evitar os pontos mais defendidos pela Coca-Cola, agindo em pontos em que se percebeu uma menor atuação da concorrente.

A Ebba, a partir de importantes informações e percebendo a vulnerabilidade da Coca-Cola, investiu em um ataque, que pode ser comparado com um ataque de oportunidade, assim denominado nas operações militares, por não haver um planejamento muito detalhado e de longo tempo para a tomada de decisão (iniciativa). Analisando-se pelo lado da estratégia empresarial pode-se dizer que o tipo de estratégia empresarial adotada foi a de crescimento por ter sido identificado uma oportunidade no ambiente externo, mesmo com pontos vulneráveis no ambiente interno da Ebba (necessidade de funcionários). Pode-se considerar as ações da Ebba com uma estratégia de desafiante do mercado denominada de ataque pelo flanco.

Já a segunda reportagem, desenvolvida por Onaga (2010), cujo título é “A Devassa parte para cima - com uma estratégia ousada, a cervejaria Schincariol lança um novo produto, surpreende a concorrência e tenta conquistar o espaço em regiões onde sempre patinou” descreve as estratégias adotadas pela Schincariol para fazer concorrência com suas principais adversárias. A reportagem destaca que os investimentos realizados pela Schincariol não se limitaram somente ao marketing, se preocupando também com a questão logística e de desenvolvimento do novo produto.

A partir da análise desta reportagem foi possível constatar a presença de diversos princípios de estratégia militar, dentre os quais: a surpresa, quando a empresa manteve o sigilo total de sua estratégia para o lançamento do novo produto envolvendo o mínimo de pessoas possível no projeto de desenvolvimento e lançamento; a segurança, quando a empresa se assegurou através da assinatura do termo de confidencialidade das pessoas envolvidas para não vazar informações, da preocupação que teve com todo o processo, tanto de marketing como de distribuição, para garantir o sucesso do produto, mesmo que

temporário e o estudo e consideração de tentativas mal sucedidas realizada pela concorrente; o princípio da ofensiva, com objetivo de obter participação em uma parte importante do mercado e que foi evidenciada na iniciativa do lançamento do novo produto, permitido assim a escolha do local e período para lançamento contribuído para que pegasse o oponente (AmBev) de surpresa.

Pode-se destacar também o envolvimento de fundamentos de operações ofensivas como a neutralização da capacidade de reação da concorrente, ao empregar efetivamente o princípio da surpresa, não dando tempo da oponente contra-atacar eficientemente. Pode-se dizer que esta ofensiva foi um ataque coordenado, pois foi planejado detalhadamente. No contexto empresarial, foi adotada a estratégia de crescimento, por objetivar ganho na participação de mercado e inovação caracterizada pela introdução de um novo produto no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral procurou-se compreender neste trabalho quais são os princípios básicos que norteiam o desenvolvimento das estratégias militares (sejam elas ofensivas ou defensivas), verificando-se a aplicabilidade de tais princípios a partir do estudo de duas reportagens da Revista Exame. A partir da análise de tais reportagens foi possível perceber e compreender a importância de se estudar e aplicar os princípios de estratégias militares.

Entendeu-se a partir deste estudo que aplicar os princípios básicos de estratégias militares é de fundamental importância para garantir o sucesso das ações empresariais, mantendo-se forte e competitiva em um mercado cuja competição tem se tornado cada vez mais acirrada.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLECI JR., A. *et. al.* **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnósticos e Ação.** São Paulo: Pioneira, 2001.

EXERCITO. **C 100-5: Manual de Campanha - Operações.** 3. ed. Rio de Janeiro, 1997.

_____. **C 124-1: Manual de Campanha - Estratégia.** 3. ed. Rio de Janeiro, 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio**: O Minidicionário da Língua Portuguesa. 7 ed. Curitiba: Positivo, 2009

GRANDO, J. W. Um incômodo para a Coca-Cola. **Exame**. São Paulo, n. 25, p. 84-86, dez/2009.

LUVAAS, J. **Frederico, o grande e a arte da guerra**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2001. 356 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2009. 6 ed.

ONAGA, M. A Devassa parte pra cima. **Exame**. São Paulo, n. 4, p. 48-50, mar/2010.

SOUZA, R. **Guerra do Vietnã**. Brasil Escola. Disponível em: <http://www.guerras.brasilecola.com/seculoxx/guerra-vietna.htm>. Acesso em: 24/03/2010 – 22:10

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Jardim dos livros, 2007. 138 p.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 2002.