



孫子

SUN TZU

兵法

A

ARTE

DA

GUERRA

6.^a
EDIÇÃO

O Clássico do Pensamento Estratégico
Indispensável para Gestores e Empresários



Índice

1	Avaliações	9
2	Travar Batalha	13
3	Estratégia Ofensiva	17
4	A Forma	21
5	O <i>Shih</i>	25
6	O Sólido e o Vazio	29
7	O Exército em Campanha	35
8	As Nove Transformações	41
9	O Exército em Marcha	45
10	As Formas do Terreno	53
11	Os Nove Terrenos	59
12	Ataque pelo Fogo	71
13	Empregar Espiões	75

1

AVALIAÇÕES

Sun Tzu disse:

A força militar é uma questão vital do Estado.
É o fundamento da morte e da vida,
o Tao da sobrevivência ou da extinção.
Não podeis ignorá-lo.

E, por isso, fazei-a assentar sobre os cinco.
Comparai através das avaliações.
Procurai, assim, a sua natureza.

O primeiro é o Tao, o segundo é o céu, o terceiro
é a terra, o quarto é o general, o quinto é o método.

O Tao é o que leva o povo a ter o mesmo objetivo que
o seu superior.

Assim, podem morrer com ele, viver com ele e não o enganar.

O céu é o *yin* e o *yang*, o frio e o calor, a ordem das estações.

Respeitá-lo, confrontá-lo — isto é a vitória militar.

A terra é alta e baixa, ampla e estreita, perto e distante, íngreme e plana, a morte e a vida.

O general é sabedoria, fiabilidade, coragem e rigor.

O método é ordenar as divisões, o Tao da hierarquia e a matéria principal.

Quando se trata dos cinco:

não há general que não tenha ouvido falar deles.

Conhecendo-os, é-se vitorioso.

Ignorando-os, não se é vitorioso.

E, por isso, comparai através das avaliações.

Procurai, assim, a sua natureza.

Perguntai:

Qual dos soberanos tem o Tao?

Qual dos generais tem habilidade?

Quem alcança o céu e a terra?

Quem aplica o método e as ordens?

Quem tem forças militares e multidões fortes?

Quem tem oficiais e soldados treinados?

Quem tem recompensas e castigos claros?

Através disto, conheço a vitória e a derrota!

O general presta atenção às minhas avaliações.
Empregai-o e ele será certamente vitorioso.
Conservai-o.

O general não presta atenção às minhas avaliações.
Empregai-o e ele sairá certamente derrotado.
Afastai-o.

Após avaliar as vantagens, tende-as em conta.
Depois, transformai-as em *shih* para ajudar com
o exterior.
O *shih* é controlar o equilíbrio de acordo com as
vantagens.

A força militar é o Tao do logro:
assim, quando apto, manifestai inaptidão.
Quando ativo, manifestai inatividade.
Quando próximo, manifestai distância.
Quando distante, manifestai proximidade.
Assim, quando ele procurar vantagem, atraí-o.
Quando ele estiver caótico, capturai-o.
Quando ele for substancial, preparai-vos contra ele.
Quando ele for forte, evitai-o.
Quando ele for colérico, provocai-o.
Atacai-o onde ele não estiver preparado.
Aparecei onde ele não estiver à espera.

São estas as vitórias da linhagem militar.
Não podem ser transmitidas antecipadamente.

Então, na contagem das varas na corte antes da batalha,
é vitorioso quem tiver muitas varas de contagem.
Na contagem das varas na corte antes da batalha,
não é vitorioso quem tiver poucas varas de contagem.
Muitas varas de contagem são vitoriosas em relação a
poucas varas de contagem,
e, ainda mais, em relação a nenhuma vara de contagem.
Observo-as através destes meios.
A vitória e a derrota são aparentes.

2

TRAVAR BATALHA

Sun Tzu disse:

Em suma, o método para empregar a força militar:

tendo mil bigas rápidas, mil bigas revestidas a cabedal
e cem mil soldados com armadura para abastecer
durante mil *li*,

depois, as despesas externas e internas, os estipêndios
dos conselheiros estrangeiros, os materiais para cola
e laca e as contribuições para bigas e armaduras são
mil moedas de ouro por dia.

Só depois disto se podem reunir cem mil soldados.

Quando se recorre ao combate:

se a vitória tarda, a força militar fica enfraquecida
e perde a sua precisão.

Ao atacar cidades muralhadas, a vossa força diminui.

Se os soldados ficam muito tempo no terreno,
os recursos do Estado são insuficientes.
Então, se a força militar ficar enfraquecida e perder
a sua precisão,
se a sua força diminuir e as suas provisões se
esgotarem,
depois, os senhores feudais aproveitam-se da vossa
fraqueza e atacam.
Nem mesmo um sábio poderá obter um bom resultado!

Assim, na força militar já se ouviu falar de rapidez
imprudente, mas nunca se observou uma delonga
hábil.
E nunca uma delonga militar trouxe vantagens ao
Estado.

E, por isso, quem não conhece profundamente os riscos
do recurso à força militar
não poderá conhecer profundamente as vantagens do
recurso à força militar.

Aquele que é hábil a empregar a força militar não tem
um segundo registo de recrutas nem um terceiro
carregamento de cereais.
Usufrui do equipamento do Estado e conta com os
cereais do inimigo.
Assim, os mantimentos do exército poderão ser
suficientes.

O empobrecimento de um Estado causado pelos seus soldados:

quando estes estão distantes, existe transporte à distância.

Quando estão distantes e existe transporte à distância, os cem clãs empobrecem.

Quando os soldados estão perto, as coisas vendem-se caro.

Quando as coisas se vendem caro, a riqueza esgota-se.

Quando a riqueza se esgota, o povo é sobrecarregado com impostos locais.

Força reduzida no feudo, lares vazios.

Dos recursos de cem clãs, seis décimos desapareceram.

Dos recursos da família dominante

— bigas partidas, cavalos extenuados,

armadura, elmos, flechas, bestas,

albardas, escudos, lanças, paveses,

carroças pesadas puxadas por bois —

sete décimos desapareceram.

Assim, o general sábio conta com o inimigo para obter mantimentos.

Um alqueire dos mantimentos do inimigo equivale a vinte dos meus alqueires.

Um fardo de forragem equivale a vinte dos meus fardos.

E, por isso, matar o inimigo é uma questão de cólera.
Apoderar-se dos bens do inimigo é uma questão de vantagem.

E, por isso, em batalhas com bigas:
quando são capturadas mais de dez bigas,
recompensai quem primeiro capturar uma.
Depois, substituí as suas bandeiras e flâmulas.
Quando as bigas estiverem misturadas, conduzi-as.
Abastecei os prisioneiros e cuidai deles.
Eis o que significa «ser vitorioso sobre o inimigo e,
assim, aumentar a própria força».

E, por isso, a força militar dá valor à vitória.
Não dá valor a delongas.

E, por isso, o general que conhece a força militar é a
estrela fatídica do povo,
o governante da segurança e do perigo do Estado.

OS PRINCÍPIOS MILENARES DE SUN TZU PARA SER UM LÍDER VENCEDOR

Escrito há 2500 anos como um tratado sobre estratégia militar, *A Arte da Guerra* superou o seu propósito inicial e é hoje uma preciosa fonte de sabedoria para quem quer prevalecer em todas as situações e alcançar o êxito.

O campo de batalha de um gestor é a sua empresa. Para ser bem-sucedido no mundo dos negócios, o gestor deve pensar como um líder militar. Aplique as lições deste livro na batalha diária contra os seus competidores, sejam eles concorrentes de mercado ou os seus próprios colegas de trabalho.

Graças aos ensinamentos de Sun Tzu, descobrirá como vencer os conflitos antes mesmo de estes surgirem e como manter os seus colaboradores motivados até em tempos de crise.

Com este tratado ao serviço da estratégia da sua empresa, esteja sempre um passo à frente no caminho que conduz o seu negócio ao sucesso.



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

    penguinlivros

ISBN: 978-989-596-444-4



9 789895 964444