

BestBolso

Nova Ortografia

O GRANDE CLÁSSICO
SOBRE LIDERANÇA

SUN T'ZU
**A ARTE
DA GUERRA**

Apresentação de James Clavell



EDIÇÕES BESTBOLSO

A arte da guerra

Sun Tzu é considerado um dos maiores estrategistas militares de todos os tempos. Embora haja muitas especulações sobre sua biografia, registros do século II a.C. afirmam que Sun Tzu foi um general que viveu na China, no século VI a.C. Seus princípios, descritos nos 13 capítulos de *A arte da guerra*, foram testados no exército daquela região, tornando suas tropas invencíveis durante décadas.

Esta tradução baseia-se na versão norte-americana da obra de Sun Tzu feita pelo escritor James Clavell, autor de *Tai-Pan*, *Gai-Jin*, *Casa nobre e Xógum*.

SUN TZU

A ARTE
DA GUERRA

Tradução de
JOSÉ SANZ

Apresentação de
JAMES CLAVELL

Prefácio de
JUAN ANTONIO FERNANDEZ

EDIÇÕES

BestBolso

Rio de Janeiro | 2010

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S955a

Sunzi, séc. VI A.C.

A arte da guerra [recurso eletrônico] / Sun Zi (Sun Tze) ; tradução José Sanz. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Best Seller, 2015.

recurso digital

Tradução de: The art of war

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

Inclui sumário

ISBN 978-85-7799-511-0 (recurso eletrônico)

1. Ciência militar - Obras anteriores a 1800. 2. Livros eletrônicos. I. Título.

15-27723

CDD: 355.02

CDU: 355.01

A arte da guerra, de autoria de Sun Tzu.

Título número 220 das Edições BestBolso.

Primeira edição impressa em janeiro de 2011.

Texto revisado conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano:

THE ART OF WAR

Copyright © 1983 by James Clavell.

Copyright da tradução © by Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A.

Direitos de reprodução da tradução cedidos para Edições BestBolso, um selo da Editora Best Seller Ltda.

Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A. e Editora Best Seller Ltda são empresas do Grupo Editorial Record.

www.edicoesbestbolso.com.br

Design de capa: Luciana Gobbo sobre ilustração de Mateu Velasco.

Todos os direitos desta edição reservados a Edições BestBolso um selo da Editora Best Seller Ltda. Rua Argentina 171 – 20921-380 Rio de Janeiro, RJ – Tel.: 2585-2000

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-7799-511-0

Sumário

Prefácio à edição de bolso

Apresentação

1. Preparação dos planos

2. Guerra efetiva

3. A espada embainhada

4. Táticas

5. Energia

6. Pontos fracos e fortes

7. Manobras

8. Variação de táticas

9. O exército em marcha

10. Terreno

11. As nove situações

12. Ataque pelo fogo

13. O emprego de espiões

Prefácio à edição de bolso

Ensinamentos de *A arte da guerra*

A China sempre foi terra fértil em pensadores. A maioria desses filósofos, em vez de se limitar a questões metafísicas, almejava encontrar caminhos para uma vida correta em sociedade. Não é de surpreender que os pensadores chineses tenham-se destacado em campos como sociologia, psicologia, ética e organização social – eles se dedicaram a procurar, investigar e prescrever modelos para uma vida social harmoniosa e organizada.

Sun Tzu viveu por volta de 500 a.C., na atual província de Shandong. O termo “tzu” corresponde a um título honorífico usado pelos chineses da dinastia Chou (do século XI até o ano 255 a.C.) para designar os filósofos e pode ser traduzido como “professor” ou “mestre”.

Naquele tempo, o território chinês estava dividido em diversos Estados permanentemente envolvidos em disputas. Era um período de caos, com conflitos e rebeliões constantes, e que ficou conhecido na história chinesa como a época da Guerra dos Estados (475-221 a.C.).

Foi durante essa fase que um grupo de estudiosos com conhecimento sobre táticas bélicas e a organização do Estado percorreu o país, oferecendo orientação aos governantes dispostos a pagar pelo serviço. São os primeiros consultores de que se tem notícia na história. Entre eles, o mais famoso foi Confúcio – em chinês, Kong Zi. Sun Tzu pertence ao mesmo grupo de filósofos-consultores.

Paradoxalmente, esse período de confusão social e decadência das instituições públicas correspondeu a uma era próspera para a China, com esplendor nas artes e na filosofia. Entre os muitos pensadores de sua época, Sun Tzu foi um dos poucos que tiveram seu trabalho preservado. Ainda hoje, 2.500 anos depois, seu tratado sobre a arte da guerra continua sendo editado e

amplamente consultado.

A arte da guerra é o primeiro livro prático sobre a organização de exércitos e desenvolvimento dos conflitos bélicos. Além disso, é uma das poucas obras-primas da Antiguidade que ainda podem ser encontradas em qualquer livraria do mundo.

Mas como uma obra sobre estratégia militar escrita há tanto tempo pode ter importância para o atual mundo dos negócios?

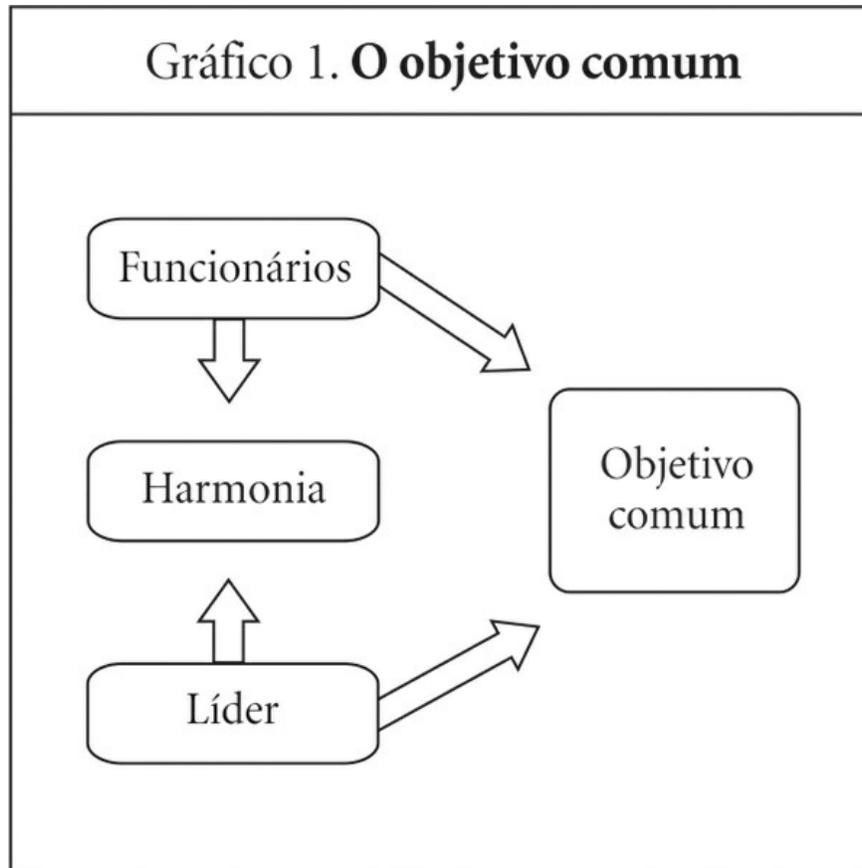
HOJE, O MUNDO EM MUDANÇA

O sucesso de uma empresa, assim como o sucesso militar, depende de quatro condições, de acordo com Sun Tzu: objetivo comum, reação ao ambiente, liderança capaz e fluxo de informação eficiente.

Objetivo comum

“Uma empresa na qual os líderes e os funcionários se unam em torno de um objetivo será bem-sucedida”, pode-se afirmar, a partir dos ensinamentos do filósofo-consultor. Portanto, a maior responsabilidade do líder é unificar a empresa em torno de um objetivo comum. Isso significa que os pensamentos e as realizações de cada integrante de uma organização devem estar alinhados com os objetivos estabelecidos pelo líder. Nesse sentido, líderes hábeis podem exercer um controle bastante sutil sobre toda a companhia, como se estivessem conduzindo cada pessoa pela mão.

O que podemos fazer para obter esse tipo de alinhamento? Esse é, basicamente, resultado do exemplo dado pelo líder. Uma conduta exemplar deriva de um caráter nobre e de um comportamento condizente. Em consequência, os líderes são capazes de criar e de manter a harmonia em suas empresas. A harmonia na organização e o caráter exemplar do líder são os dois lados da mesma moeda (veja Gráfico 1).



Quando a autoridade dos líderes é realmente respeitada, fica mais fácil estabelecer um relacionamento harmonioso entre a liderança e os funcionários. A autoridade dos comandantes não decorre da posição que ocupam, mas sim da nobreza de seu caráter e do exemplo que dão. É dever dos líderes garantir a harmonia dentro da empresa. Para tanto eles devem evitar os conflitos internos, estimular a ordem e a disciplina e apresentar um modelo a ser seguido. Sem essas medidas, os líderes não conseguem ganhar o respeito dos integrantes da empresa.

Na China antiga acreditava-se que as dinastias que não conseguiram manter a paz – ou harmonia – e enfrentaram levantes frequentes haviam perdido a “ajuda celestial”. Ao contrário do sistema ocidental, no qual a legitimidade dos governantes está associada a uma tradição democrática, os chineses atribuíam o poder terreno ao poder divino. Assim, uma sociedade caótica indicava a retirada do apoio superior.

Essa ideia de manutenção da estabilidade social ainda tem muita importância na China atual. Em termos gerais, os chineses buscam a

harmonia e tentam eliminar os conflitos das organizações. Se esse segundo objetivo não for possível, então se finge que nada acontece. Nas empresas chinesas raramente os conflitos são abordados abertamente, e quando eles existem, tendem a ser varridos para debaixo do tapete. A harmonia social – ou a impressão de que ela existe – é crucial na cultura chinesa.

Podemos abordar o conceito de harmonia de dois modos distintos. Por um lado, harmonia significa uniformidade de ideias e de comportamento. Por outro, equivale à mistura de conceitos e opiniões diferentes. O conceito de harmonia fértil está relacionado com a segunda definição: é impossível criar uma música com uma única nota, mesmo que esta seja repetida milhares de vezes. Para compor uma música, precisamos misturar os sons de instrumentos diferentes, assim como a elaboração de um prato saboroso exige a combinação de ingredientes variados.

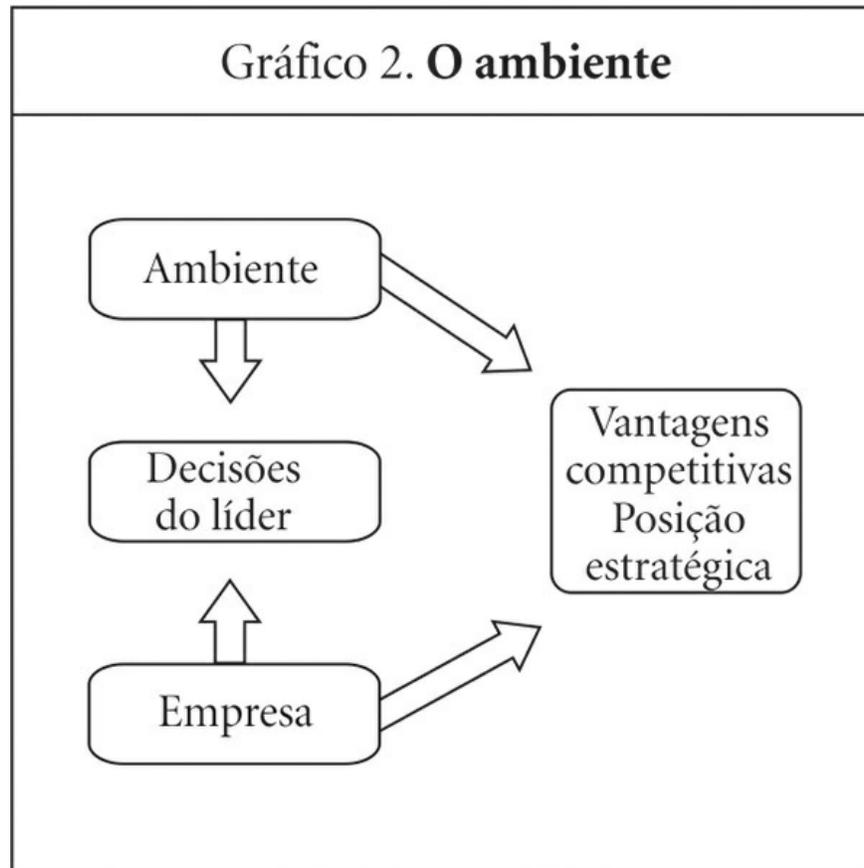
A harmonia sobre a qual estamos falando pertence ao segundo grupo. Os líderes devem ser capazes de atrair pessoas diferentes, com opiniões e experiências distintas, e uni-las para a realização de um objetivo comum, condição necessária para o sucesso. Bons comandantes sabem respeitar a diversidade e são capazes de coordenar pessoas com ideias e conceitos díspares, estimulando-as a trabalhar por uma mesma meta e alcançando a unidade num ambiente diversificado.

Reação ao ambiente

“Assim como a água corre de acordo com o terreno, uma empresa deve modificar seus métodos de atuação de acordo com a concorrência.” Prestar atenção na empresa propriamente dita e na criação de um objetivo comum é o que chamamos de foco interno, mas os líderes também precisam estar atentos ao ambiente exterior – foco externo. O sucesso ou o fracasso de uma empresa depende muito da qualidade das decisões dos líderes, e por isso é essencial que elas sejam tomadas a partir de uma percepção clara do ambiente externo.

Não existe uma receita para o sucesso, sobretudo num ambiente dinâmico, cujas condições estão em constante transformação. Medidas bem-sucedidas no passado talvez não surtem resultado agora, e por isso cada situação exige uma abordagem específica na hora de decidir. Os líderes

devem ter habilidade para inovar constantemente e conseguir tomar as decisões corretas em novas situações. Essa é a qualidade de um julgamento justo (veja Gráfico 2).



Cada empresa tem suas próprias vantagens competitivas e uma posição estratégica única, mas utilizar esses atributos pode ser uma tarefa difícil. Entre as vantagens competitivas estão ativos intangíveis como a confiança no líder, o comprometimento dos funcionários com a empresa, a consciência dos líderes em relação às oportunidades disponíveis no macroambiente e a flexibilidade na hora de enfrentar mudanças. Já a posição estratégica reúne elementos tangíveis como a consciência econômica e a qualidade dos ativos.

Líderes capazes sabem usar as vantagens competitivas e a posição estratégica de suas empresas em consonância com as condições do mercado. Ao mesmo tempo, esses atributos podem não durar para sempre; sua importância vai variar de acordo com as condições ambientais. Por isso, devemos ajustar a empresa às novas situações que surgirem. Cabe aos líderes criar empresas flexíveis e reativas de modo a usar as vantagens competitivas

existentes do melhor modo possível.

Liderança capaz

“O líder constitui o núcleo da empresa. Com um comandante capaz, uma empresa tem todas as possibilidades de obter sucesso. Sem ele, está fadada ao caos.” A liderança se origina da nobreza do caráter, e existem cinco virtudes que um líder deve cultivar para superar as fraquezas, que também são cinco (veja Gráfico 3):

Gráfico 3. As qualidades do líder	
Integridade	Impunidade
Gentileza	Insegurança
Disciplina	Volatilidade
Coragem	Sensibilidade excessiva a críticas
Sabedoria	Leniência

Começemos pelas fraquezas, que são:

1. imprudência;
2. insegurança;
3. volatilidade;
4. sensibilidade;

5. leniência.

Todas essas fraquezas afetam o processo de tomada de decisão de um líder e, por isso, atingem o desempenho da empresa. Como já alertamos, sucessos do passado não garantem êxitos futuros. A imprudência envolve uma decisão tomada a partir de uma avaliação incompleta. A insegurança resulta na indecisão, o que torna as pessoas temerosas diante de mudanças. A volatilidade afeta o relacionamento com os subordinados: se um líder não consegue se controlar, como espera ganhar o respeito dos outros? Comandantes incapazes de conter os próprios ímpetos transmitem aos outros apenas a própria incompetência.

Do mesmo modo, a sensibilidade excessiva a críticas constitui outra barreira ao processo de aperfeiçoamento pessoal. Se não estamos dispostos a ouvir opiniões alheias, perdemos oportunidades de aprender e de melhorar. Alguns funcionários podem até esconder problemas dos superiores por medo de irritá-los. A última fraqueza, a leniência, está relacionada com o sentimentalismo e se materializa no envolvimento indevido do líder com problemas pessoais dos subalternos. Quando misturam suas emoções pessoais com a compreensão dos problemas e toleram comportamentos inadequados, os líderes passam uma mensagem errônea. Nessa situação, algumas pessoas podem tirar proveito da fraqueza do superior, enquanto outras irão julgar-se prejudicadas.

A leniência prejudica a eficiência da empresa, uma vez que os colaboradores se comportam como crianças mimadas. Os líderes devem evitar a familiaridade excessiva e o envolvimento com questões pessoais dos funcionários. Devem manter uma distância adequada de seus comandados, sendo ao mesmo tempo maduros, calmos e justos.

Paralelamente às cinco fraquezas que devem ser evitadas, existem cinco virtudes essenciais:

1. integridade;
2. coragem;
3. gentileza;
4. disciplina;
5. sabedoria.

A integridade envolve a coerência entre as palavras e as ações. Pessoas íntegras conseguem conquistar a confiança alheia, desde que cumpram as promessas – e a confiança constitui a base da autoridade do líder. A coragem também é essencial para tomar decisões em momentos críticos. Essas decisões devem ser, ao mesmo tempo, firmes e consistentes. Os líderes vencem as batalhas antes mesmo do início do conflito.

No que se refere à gentileza, é preciso que os comandantes tenham em mente o bem-estar de cada integrante da organização e saibam respeitar seu valor. Igualmente importante é a disciplina: antes de gerenciar outras pessoas, é preciso autodisciplinar-se. Os líderes devem constituir um exemplo quanto à observância das normas da empresa e só então poderão exigir que os outros o sigam. Líderes capazes não podem querer ganhar apenas a gratidão dos demais; devem também manter a ordem. A combinação de gentileza com disciplina é o que garante a lealdade dos funcionários aos comandantes, sem esquecer o papel exercido pela conduta exemplar do líder.

Finalmente (e talvez este seja o item mais importante de todos) os líderes precisam ser sábios. Líderes sábios conseguem avaliar problemas de modo sistemático e são capazes de planejar suas ações a partir de uma compreensão clara do ambiente, decorrente da análise cuidadosa dos pontos fracos e fortes da empresa. Líderes sábios devem ser flexíveis e não seguir as regras convencionais, devem tomar atitudes sempre que necessário. Em vez de se oporem às mudanças, eles as estimulam como maneira de promover o progresso e o desenvolvimento da empresa.

Nesse sentido, sabedoria também implica a capacidade de identificar as condições de uma situação específica e conseguir prever os resultados de determinada ação. O ambiente externo é o resultado de um processo dinâmico com diversos elementos independentes em interação. Assim, uma decisão tomada para solucionar um problema específico da empresa pode ter efeitos sobre outras partes da organização. Portanto, podemos dizer que a verdadeira sabedoria envolve a combinação do julgamento correto com o senso de oportunidade.

As decisões dos líderes assumem importância crítica para o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Cultivar essas cinco qualidades como base da liderança não é algo externo ao profissional, mas sim um processo interior. A liderança se origina dentro da pessoa, e não da existência de habilidades

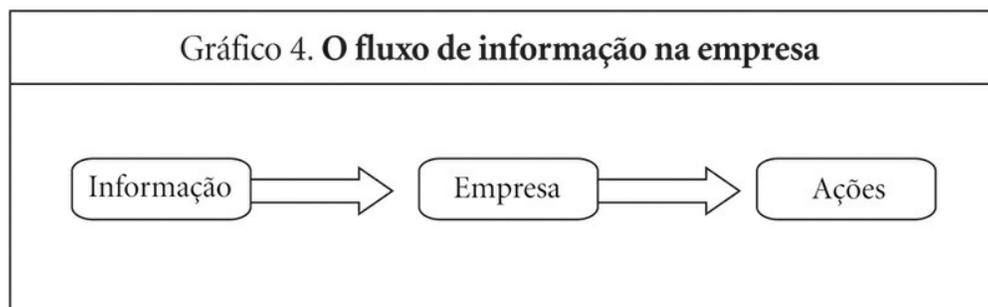
especiais. Líderes capazes são como um tesouro para as empresas.

Fluxo de informação eficiente

“Para uma empresa bem organizada, gerenciar muitas pessoas é o mesmo que gerenciar um pequeno grupo.” Uma boa organização deve contar com um sistema de controle adequado, canais de comunicação claros, alocação precisa de recursos e executivos de talento. O último item é essencial porque o fator determinante do progresso está menos relacionado com vantagens competitivas da empresa e mais com as pessoas que a constituem – e que, portanto, podem extrair o máximo dessas vantagens competitivas.

Um ponto crítico do gerenciamento de pessoas é um sistema justo de recompensas e punições. Quando as recompensas são generosas demais, só se pode concluir que a empresa tem muitos problemas. Do mesmo modo, se houver punições em excesso, é sinal de que a empresa não tem um objetivo comum. A justiça e a equidade são muito importantes para a tomada de decisões sobre transferências internas e promoções de colaboradores. Finalmente, o treinamento adequado exerce papel essencial para o uso correto do capital humano.

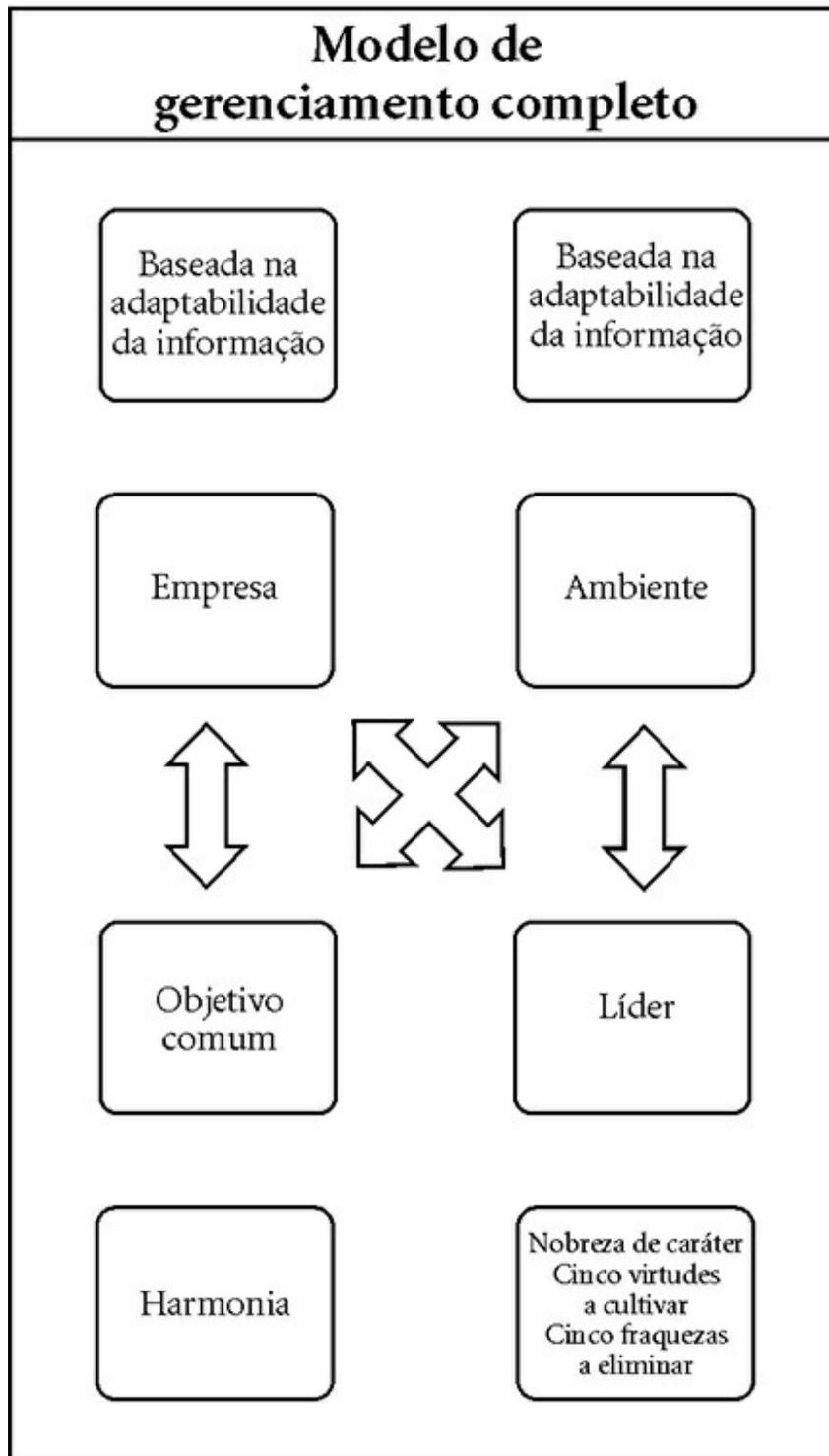
O fluxo de informação de uma empresa tem duas características. Primeiro, deve concentrar-se na busca e transmissão da informação. Segundo, deve ser capaz de adaptar-se às condições mutantes do ambiente. Só assim uma empresa consegue sobreviver em um ambiente competitivo e em transformação constante. Decisões tomadas no passado não são bom guia para o futuro. A vantagem competitiva mais crítica para uma empresa é sua capacidade de se reinventar constantemente (veja Gráfico 4).



EM RESUMO...

O segredo do sucesso, tanto há 2.500 anos como hoje, reside na conquista da união em torno de um objetivo comum, com um líder que respeite a diversidade dos indivíduos e se empenhe em criar um ambiente de trabalho harmonioso sem se descuidar do ambiente externo, que conte sempre com novas informações e atue a fim de se adaptar às condições em transformação. Para isso é preciso líderes de caráter nobre e exemplar.

Gráfico 5 - Resumo



O líder desempenha papel importante nesse modelo. Um ditado chinês diz: “Um soldado incompetente é um problema individual, mas um general

incompetente é um problema de todo o exército.” Os líderes devem ser um exemplo para toda a empresa. Sua autoridade deriva da nobreza de seu caráter.

A liderança pode ser desenvolvida por meio do esforço pessoal. Como? Em contraste com a visão ocidental de liderança, na qual o líder se situa no alto da organização e esta o serve, nesse modelo o líder ocupa o centro da empresa e é ele quem a serve.

Juan Antonio Fernandez
Professor of Management
China Europe Int'l Business
School, Xangai.

Apresentação

Sun Tzu escreveu este livro extraordinário na China, há 2.500 anos. Começa assim:

A arte da guerra é de importância vital para o Estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada.

E termina:

Dessa maneira, apenas o governante esclarecido e o general criterioso usarão as mais bem-dotadas inteligências do exército para a espionagem, obtendo, dessa forma, grandes resultados.

Os espões são os elementos mais importantes de uma guerra, porque neles repousa a capacidade de movimentação de um exército.

Acredito realmente que se nossos chefes militares e políticos dos tempos modernos tivessem estudado essa obra genial o Vietnã poderia não ter sido o que foi; não teríamos perdido a Guerra da Coreia (perdemos porque não conquistamos a vitória); a Baía dos Porcos não teria acontecido; o fracasso dos reféns no Irã não teria sucedido; o Império Britânico não teria sido desmembrado e, provavelmente, as duas grandes guerras mundiais teriam sido evitadas; certamente, não teriam se desenrolado daquela forma e milhões de jovens, aniquilados desnecessária e estupidamente por monstros que se autodenominavam generais, teriam vivido suas vidas.

O mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo, sem

lutar.

Acho espantoso que Sun Tzu tenha escrito tantas verdades há mais de 25 séculos, ainda hoje aplicáveis, principalmente na utilização de espiões, que considero extraordinária. Acho que este pequeno livro mostra com clareza o que ainda continua sendo feito de modo errado e por que nossos atuais adversários têm tanto sucesso em algumas regiões (Sun Tzu é leitura obrigatória da hierarquia político-militar soviética e há séculos é traduzido para o russo; é também, quase literalmente, a fonte de *O livro vermelho* de Mao Tsé-tung, doutrina de estratégia e tática).

Ainda mais importante, acredito que *A arte da guerra* mostra com grande clareza *como tomar a iniciativa* e combater o inimigo: qualquer inimigo.

Sun Tzu escreveu: Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.

Como em *O príncipe*, de Maquiavel, e *The Book of Five Rings* (O livro dos cinco círculos), de Miyamoto Musashi, as verdades de Sun Tzu, aqui publicadas, podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, batalhas em salas de diretoria e na luta diária pela sobrevivência, que todos enfrentamos – até mesmo na guerra dos sexos! São, todas, formas de guerra, todas combatem sob as mesmas regras – *suas regras*.

A primeira vez em que ouvi falar de Sun Tzu foi nas corridas em Happy Valley, Hong Kong, em 1977. Um amigo, P. G. Williams, administrador do Jôquei Clube, perguntou-me se eu já lera o livro. Respondi que não e ele me disse que teria prazer em mandar-me um exemplar no dia seguinte. Quando o livro chegou, deixei-o de lado. Então, um dia, semanas depois, peguei-o. Fiquei espantadíssimo por não ter, em todas as minhas leituras sobre a Ásia, especialmente Japão e China, topado com esse livro antes. Desde então, tem sido meu companheiro constante, de tal forma que, quando escrevi *Casa nobre*, muitos personagens fazem referências elogiosas a Sun Tzu. Considero sua obra fantástica. Por isso, esta versão do livro dele.

Infelizmente, pouco se sabe do autor ou de quando escreveu os 13 capítulos. Alguns o situam mais ou menos em 500 a.C., no Reino de Wu,

outros, em 300 a.C.

Em 100 a.C., aproximadamente, um de seus cronistas, Suma Ch'ien, forneceu esta biografia:

Sun Tzu, cujo nome individual era Wu, nasceu no Estado de Ch'i. Seu texto intitulado *Arte da guerra* chamou a atenção do Ho Lu, rei de Wu. Ho Lu disse-lhe: “Li atentamente seus 13 capítulos. Posso submeter sua teoria de dirigir soldados a uma pequena prova?”

Sun Tzu respondeu: “Pode.”

O rei perguntou: “A prova pode ser feita com mulheres?”

A resposta tornou a ser afirmativa, e, então, trouxeram 180 senhoras do palácio. Sun Tzu dividiu-as em duas companhias e colocou duas das concubinas favoritas do rei na direção de cada uma delas. Depois, mandou que todas pegassem lanças e falou-lhes assim: “Suponho que saibam a diferença entre frente e costas, mão direita e esquerda?”

As mulheres responderam: “Sim.”

Sun Tzu prosseguiu: “Quando eu disser ‘Sentido’, têm de olhar diretamente para a frente. Quando eu disser ‘Esquerda, volver’, têm de virar para sua mão esquerda. Quando eu disser ‘Direita, volver’, precisam virar-se para sua mão direita. Quando eu disser ‘Meia-volta, volver’, vocês têm de virar-se de costas.”

As moças tornaram a concordar. Tendo explicado as palavras de comando, ele colocou as alabardas e achas de armas em forma, para começar a manobra. Então, ao som dos tambores, deu a ordem “Direita, volver”, mas as moças apenas caíram na risada.

Sun Tzu disse, paciente: “Se as ordens de comando não foram bastante claras, se não foram totalmente compreendidas, então a culpa é do general.” Assim, recomeçou a manobra, e dessa vez deu a ordem “Esquerda, volver”, ao que as moças quase arrebetaram de tanto rir.

Então, ele disse: “Se as ordens de comando não forem claras e precisas, se não forem inteiramente compreendidas, a culpa é do general. Porém, se as ordens são *claras* e os soldados, apesar disso, desobedecem, então a culpa é dos seus oficiais.” Dito isso, ordenou que as comandantes das duas companhias fossem decapitadas.

O rei de Wu estava olhando do alto de um pavilhão elevado e quando viu sua concubina predileta a ponto de ser executada ficou muito assustado e mandou imediatamente a seguinte mensagem: “Estamos neste momento muito contentes com a capacidade do nosso general de dirigir as tropas. Se formos privados dessas duas concubinas, nossa comida e bebida perderão o sabor. É nosso desejo que elas não sejam decapitadas.”

Sun Tzu retrucou, ainda mais paciente: “Tendo recebido anteriormente de Vossa Majestade a missão de ser o general de suas forças, há certas ordens de Vossa Majestade que, em virtude daquela função, não posso aceitar.” Consequentemente e imediatamente mandou decapitar as duas comandantes, colocando prontamente em seu lugar as duas seguintes. Isso feito, o tambor tocou mais uma vez, para novo exercício. As moças executaram todas as ordens, virando para a direita ou esquerda, marchando em frente, fazendo meia-volta, ajoelhando-se ou parando, com precisão e rapidez perfeitas, não se arriscando a emitir um som.

Então, Sun Tzu enviou uma mensagem ao rei, dizendo: “Os soldados, senhor, estão agora devidamente disciplinados e treinados, prontos para a inspeção de Vossa Majestade. Podem ser utilizados como seu soberano o desejar. Mande-os atravessar fogo e água e agora não desobedecerão.” Mas o rei retrucou: “Que o general pare o exercício e volte ao acampamento. Quanto a nós, não desejamos descer e passar os soldados em revista.”

Em resposta, Sun Tzu disse calmamente: “O rei apenas gosta muito de palavras, mas não sabe transformá-las em atos.”

Depois disso, o rei de Wu viu que Sun Tzu sabia como comandar um exército e nomeou-o general. A oeste, Sun Tzu derrotou o Estado de Ch’u e abriu caminho para Ying, a capital; ao norte, aterrorizou os Estados de Ch’i e Chin, e estendeu sua fama até os príncipes feudais. E Sun Tzu partilhou o poder do reino.

Sun Tzu, portanto, tornou-se general do rei de Wu. Durante quase duas décadas os exércitos de Wu dominaram seus inimigos de gerações: os reinos de Yueh e Ch’u. Nesse período, Sun Tzu faleceu e seu senhor, o rei de Wu, foi

morto em combate. Durante alguns anos seus descendentes seguiram os preceitos de Sun Tzu e continuaram a dominar. E depois os esqueceram.

Em 473 a.C. os exércitos de Wu foram derrotados, e o reino desapareceu.

Em 1782 o texto de *A arte da guerra* foi traduzido pela primeira vez para o francês, por um jesuíta, o padre Amiot. Há uma lenda que diz ter sido esse pequeno livro a chave do sucesso e a arma secreta de Napoleão. Sem dúvida, suas batalhas dependiam de mobilidade, e esta é uma das coisas que Sun Tzu salienta. Certamente, Napoleão usou os conhecimentos de Sun Tzu para conquistar a maior parte da Europa. Foi apenas quando deixou de segui-los que foi derrotado.

O livro só foi traduzido para o inglês em 1905. A primeira tradução deve-se a P. F. Calthrop. A segunda, a que vão ler aqui, é de Lionel Giles, e foi originariamente publicada em Xangai e Londres em 1910. Permiti-me algumas liberdades com essa tradução para torná-la um pouco mais acessível – toda tradução do chinês antigo para outra língua é, de certo modo, uma questão de interpretação – e incluí algumas anotações de Giles, de acordo com o método chinês, logo após os trechos a que se referem.

Para maior simplicidade, eliminei deliberadamente todos os acentos nos nomes e locais chineses. De fato, é quase impossível traduzir os sons chineses de uma letra por meio da grafia romana. Também, para simplificar, utilizei o velho sistema ortográfico. Que todos os sábios, grandes e pequenos, por favor, me desculpem!

Espero sinceramente que apreciem a leitura desse livro. Sun Tzu merece ser lido. Eu gostaria de tornar *A arte da guerra* leitura obrigatória de todos os nossos oficiais e soldados da ativa, bem como políticos, funcionários do governo e todas as escolas superiores e universidades do mundo. Se eu fosse comandante-chefe, presidente ou primeiro-ministro, faria mais: promulgaria uma lei determinando que todos os oficiais, *principalmente os generais*, fizessem anualmente um exame oral e escrito desses 13 capítulos, com nota mínima de 95 em 100. O general que não conseguisse passar seria automática e sumariamente exonerado, sem direito a recurso, e todos os outros oficiais automaticamente rebaixados.

Acredito firmemente que o conhecimento de Sun Tzu é vital para a nossa sobrevivência. Esse conhecimento pode dar-nos a proteção de que

necessitamos para que nossos filhos cresçam em paz e com prosperidade.

Nunca devemos esquecer que desde a Antiguidade sabia-se muito bem que... “o verdadeiro objetivo da guerra é a *paz*”.

James Clavell

Preparação dos planos

Sun Tzu disse:

A arte da guerra é de importância vital para o Estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada.

A arte da guerra é governada por cinco fatores constantes, que devem ser levados em conta. São eles: a Lei Moral; o Céu; a Terra; o Chefe; o Método e a disciplina.

A *Lei Moral* faz com que o povo fique de completo acordo com seu governante, levando-o a segui-lo sem se importar com sua própria vida, sem temer perigos.

O *Céu* significa a noite e o dia, o frio e o calor, o tempo e as estações.

A *Terra* compreende as distâncias, grandes e pequenas; perigo e segurança; campo aberto e desfiladeiros; as oportunidades de vida e morte.

O *Chefe* representa as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e retidão.

Deve-se compreender por *Método e disciplina* a disposição do exército em subdivisões adequadas, as graduações de posto entre os oficiais, a manutenção de estradas por onde os suprimentos devem chegar às tropas e o controle dos gastos militares.

Esses cinco fatores devem ser familiares a cada general. Quem os conhecer, será vencedor; quem não os conhecer, fracassará.

Portanto, quando procurarem determinar suas condições militares, tomem suas decisões tendo como base uma comparação desta forma:

Qual dos dois soberanos está impregnado com a Lei Moral?

Qual dos dois generais tem mais competência?

Com quem estão as vantagens oriundas do Céu e da Terra?
Em que lado a disciplina é mais rigorosamente aplicada?

Tu Mu faz alusão à notável história de Ts'ao Ts'ao (155-220 d.C.), um disciplinador tão rigoroso que, uma vez, de acordo com seus próprios e severos regulamentos contra o estrago de plantações, condenou-se à morte por ter deixado seu cavalo entrar num milharal! Todavia, em vez de perder a cabeça, foi persuadido, para satisfazer seu senso de justiça, a cortar o cabelo. “Quando fizer uma lei, não permita que seja desobedecida; se for, seu infrator deve ser condenado à morte.”

Qual o exército mais forte?

De que lado há oficiais e soldados mais bem treinados?

Em que exército existe a absoluta certeza de que o mérito será mais apropriadamente recompensado e o demérito punido sumariamente?

Usando essas sete considerações posso prever vitória ou derrota. O general que prestar atenção aos meus conselhos e agir de acordo com eles, vencerá; deixe que fique no comando! O general que não prestar atenção aos meus conselhos, nem agir de acordo com eles, será derrotado; que seja exonerado! Mas lembre-se: enquanto estiver dando atenção aos benefícios do meu conselho, aproveite-se também de toda a circunstância acima e modifique seus planos de acordo com ela.

Toda operação militar tem o logro como base. Por isso, quando capazes de atacar, devemos parecer incapazes; ao utilizar nossas forças, devemos parecer inativos; quando estivermos perto, devemos fazer o inimigo acreditar que estamos longe; quando longe, devemos fazê-los acreditar que estamos perto. Preparar iscas para atrair o inimigo. Fingir desorganização e esmagá-lo. Se ele está protegido em todos os pontos, esteja preparado para isso. Se ele tem forças superiores, evite-o. Se o seu adversário é de temperamento irascível, procure irritá-lo. Finja estar fraco e ele se tornará arrogante. Se ele estiver tranquilo, não lhe dê sossego. Se suas forças estão unidas, separe-as. Ataque-o onde ele se mostrar despreparado, apareça quando não estiver sendo esperado.

O general que vence uma batalha fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha fez poucos

cálculos antes. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória e poucos, à derrota; até onde mais levará a falta de cálculo! É graças a esse ponto que posso prever quem, provavelmente, vencerá ou perderá.

Guerra efetiva

Nas operações de guerra, onde haja no campo de batalha mil carros rápidos, dez mil pesados e cem mil soldados usando armaduras flexíveis de malha, com provisões suficientes para transportá-los por mil *li*,¹ a despesa na frente e na retaguarda, incluindo divertimento de convidados, artigos menores como cola e tinta e importâncias gastas em carros e armaduras, atingirá o total de mil onças de prata por dia. Esse é o custo de organização de um exército de cem mil homens.

Quando nos empenhamos numa guerra verdadeira, se a vitória custa a chegar, as armas dos soldados tornam-se pesadas e o entusiasmo deles enfraquece. Se sitiarmos uma cidade, gastaremos nossa força, e se a campanha se prolongar, os recursos do Estado não serão iguais ao esforço. Nunca se esqueça: quando suas armas ficarem pesadas, seu entusiasmo diminuído, a força exaurida e seus fundos gastos, outro comandante aparecerá para tirar vantagem da sua penúria. Então, nenhum homem, por mais sábio, será capaz de evitar as consequências que advirão.

Assim, apesar de termos ouvido falar de precipitações estúpidas na guerra, a inteligência nunca foi associada a decisões demoradas.

Não há, na história, notícia de um país que se tenha beneficiado com uma guerra prolongada. Só quem conhece os efeitos desastrosos de uma guerra longa pode compreender a suprema importância da rapidez em levá-la a termo. Só quem estiver familiarizado com os males da guerra pode compreender perfeitamente o meio mais vantajoso de como prosseguir com ela.

Um general capaz não faz um segundo recrutamento nem carrega mais de

duas vezes seus vagões de suprimentos. Uma vez declarada a guerra, não perderá um tempo precioso esperando reforços, nem voltará com seu exército à procura de suprimentos frescos, mas atravessará a fronteira inimiga sem demora. O valor do tempo – isto é, estar ligeiramente adiante do adversário – vale mais que a superioridade numérica ou os cálculos mais perfeitos com relação ao abastecimento.

Traga material bélico, mas tome as provisões do inimigo. Assim, o exército terá alimentação suficiente para suas necessidades. A pobreza do erário público obriga um exército a ser mantido com contribuições vindas de longe. Contribuir para a manutenção de um exército distante leva o povo ao empobrecimento.

Por outro lado, a proximidade de um exército provoca uma subida nos preços, e preços altos sugam os bens do povo. Quando isso acontece, ele sofre pesados tributos. Com essa perda de recursos e exaustão de forças, os lares ficarão vazios e suas rendas dissipadas; ao mesmo tempo, as despesas do governo com carros quebrados, cavalos abatidos, peitorais e capacetes, arcos e flechas, lanças e escudos, manteletos protetores, animais de tiro e carroças pesadas atingirão quase a metade da arrecadação total.

Um general inteligente estabelece um ponto de reabastecimento por saque no território inimigo. Uma carrada de provisões inimigas é equivalente a vinte próprias e da mesma forma um único *picul* ² das suas provisões a vinte das de suas próprias reservas.

Agora, no que toca a matar o inimigo, nossos soldados devem ser levados à ira. Para que percebam a vantagem de derrotar o adversário, devem também ser recompensados. Assim, quando se captura bens do inimigo, esses bens devem ser usados como prêmios, de forma a que todos os soldados tenham um forte desejo de lutar, cada um por sua conta.

Portanto, nos combates de carros, quando dez ou mais deles tenham sido tomados, devem ser dados como recompensa aos que primeiro os tomaram. Nossas próprias bandeiras devem ser substituídas pelas do inimigo e os carros misturados e usados em conjunto com os nossos. Os soldados capturados devem ser mantidos e tratados com bondade. Chama-se a isso usar o inimigo aprisionado para aumentar nossa própria força.

Na guerra, portanto, deixe que seu grande objetivo seja a vitória e não campanhas extensas. Por isso, deve ser sabido que o comandante dos

exércitos é o árbitro do destino do povo, o homem de quem depende a nação para que fique em paz ou em perigo.

Notas:

- [1. 1,71 li atuais corresponde a um quilômetro. Esse comprimento pode ter variado ligeiramente desde a época de Sun Tzu.](#)
- [2. Unidade chinesa de peso equivalente a 64,783 quilos.](#)

A espada embainhada

Lutar e vencer em todas as batalhas não é a glória suprema; a glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Na prática arte da guerra a melhor coisa é tomar o país inimigo totalmente e intato; danificar e destruir não é tão bom. Assim, também é melhor capturar um exército inteiro que destruí-lo; capturar um regimento, um destacamento ou uma companhia, sem os aniquilar.

Portanto, a mais perfeita forma de comandar é impedir os planos do inimigo; depois, evitar a junção das suas forças; em seguida, atacar o exército inimigo no próprio campo; e a pior de todas as políticas é sitiá-las cidades muradas, porque a preparação de couraças, abrigos móveis e vários implementos de guerra tomará três meses inteiros; e a construção de acessos diante das muralhas levará mais três. O general, incapaz de conter sua irritação, quererá atirar seus homens ao assalto como formigas, tendo como resultado o assassinato de um terço dos seus soldados, com a agravante de que a cidade continuará incólume. São esses os efeitos desastrosos do cerco.

O chefe habilidoso conquista as tropas inimigas sem luta; toma suas cidades sem submetê-las a cerco; derrota o reinado deles sem operações de campo muito extensas. Com as forças intatas, disputa o domínio do império e, com isso, sem perder um soldado, sua vitória é completa.

Esse é o método de atacar com estratagemas, de usar a espada embainhada.

A regra na guerra é esta: se suas forças estão na proporção de dez para um em relação ao inimigo, faça-o render-se; se forem de cinco para um, ataque-o; se duas vezes mais numerosas, divida seu exército em dois: um para atacar o inimigo pela frente e outro pela retaguarda; se ele responder ao ataque frontal,

pode ser esmagado pela retaguarda; se responder ao da retaguarda, pode ser esmagado pela frente.

Se está em igualdade de condições, poderá enfrentá-lo; se ligeiramente inferior em número, poderá evitá-lo; se inferior em todos os aspectos, poderá fugir dele. Embora um combate obstinado possa ser dado por uma força pequena, esta acaba por ser capturada pela força superior.

O general é o sustentáculo do Estado: se o sustentáculo for forte em todos os aspectos, o Estado será forte; se está defeituoso, o Estado será fraco.

Há três maneiras de um soberano levar a desgraça ao seu exército:

1. Exigindo que a força armada avance ou recue, sem dar importância ao fato de que não poderá ser obedecido. Chama-se a isso estorvar o exército.

2. Tentando comandar um exército da mesma forma que administra o reino, ignorando as condições que prevalecem no exército. Isso provoca inquietação na mente dos soldados. Humanidade e justiça são os princípios com os quais se governa o Estado, mas não o exército; oportunismo e flexibilidade, por outro lado, são virtudes militares em vez de civis.

3. Empregando os oficiais do seu exército indiscriminadamente, pela ignorância do princípio militar de adaptação às circunstâncias. Isso abala a confiança dos soldados.

Su-ma Ch'ien, cerca de 100 a.C., acrescentou a essa seção: se um general ignorar o princípio da adaptação, não deve ser colocado numa posição de autoridade. Um hábil empregador de homens usará o prudente, o bravo, o cobiçoso e o burro. Pois o prudente terá prazer em aplicar seu mérito, o bravo, sua coragem em ação, o cobiçoso é rápido em tirar vantagens e o burro não teme a morte.

Quando o exército está inquieto e receoso, é certo haver perturbações provocadas por outros príncipes inimigos. Trata-se apenas de introduzir a anarquia nas tropas, jogando fora a vitória. Assim, precisamos saber que há cinco itens fundamentais para a vitória:

Será vencedor quem souber quando lutar e quando não lutar.

Será vencedor quem souber como manobrar tanto as forças superiores como as inferiores.

Será vencedor aquele cujo exército estiver animado do mesmo espírito em

todos os postos.

Será vencedor quem, organizado, espera para surpreender o inimigo despreparado.

Será vencedor quem tiver capacidade militar e não sofrer a interferência do soberano.

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

Táticas

Os bons guerreiros de antigamente, primeiro, se colocaram fora da possibilidade de derrota e, depois, esperaram a oportunidade de derrotar o inimigo.

A garantia de não sermos derrotados está em nossas próprias mãos, porém a oportunidade de derrotar o inimigo é fornecida pelo próprio inimigo. Daí o ditado: pode-se *saber* como conquistar sem ter capacidade de *fazê-lo*.

A garantia contra a derrota implica táticas defensivas; a capacidade de derrotar o inimigo significa tomar a ofensiva. Manter-se na defensiva indica força insuficiente; atacar, uma superabundância de força.

O general hábil na defesa esconde-se nos recessos mais secretos da terra; o hábil em atacar o faz como um relâmpago, das maiores alturas do céu. Portanto, de um lado, temos a capacidade de nos proteger; do outro, de obter uma vitória completa.

Ver a vitória apenas quando ela está ao alcance da vista da ralé não é o máximo da superioridade. Como não o é se alguém luta e vence e todo o império diz “Muito bem!”. O verdadeiro mérito é planejar secretamente, deslocar-se sub-repticiamente, frustrar as intenções do inimigo e impedir seus planos, de maneira que, finalmente, o dia possa ser ganho sem o derramamento de uma gota de sangue. Erguer um fio de cabelo grisalho não é sinal de grande força; ver o sol e a lua não é sinal de olhar acurado; ouvir o ruído do trovão não é sinal de ouvido apurado.

O que os antigos chamavam de guerreiro inteligente era alguém que não apenas vencia, mas que se sobressaía vencendo com facilidade. Porém, suas vitórias não lhe traziam nem reputação de sabedoria nem crédito pela

coragem, tendo em vista que eram obtidas em circunstâncias não esclarecidas. O mundo, em geral, nada sabia delas, e o guerreiro, dessa forma, não conseguia uma reputação de sabedoria, já que todos os Estados hostis, submetidos antes, tinham sido mergulhados em sangue. Ele não recebia prêmio algum pela coragem.

O guerreiro vence os combates sem cometer erros. Não cometer erros é o que dá a certeza da vitória, pois significa conquistar um inimigo já derrotado.

Por isso, o guerreiro hábil coloca-se numa posição que torna a derrota impossível e não perde a ocasião de aniquilar o inimigo. É assim que, na guerra, o estrategista vitorioso apenas procura o combate depois da vitória, considerando que está destinado a perder os primeiros combates para procurar depois a vitória. Um exército vitorioso, frente a frente com um derrotado, é como o peso de um quilo num prato da balança e um grão no outro. A investida de uma força conquistadora é como a irrupção de águas represadas num abismo de mil braças¹ de profundidade.

Um chefe consumado cultiva a Lei Moral e adere estritamente ao método e à disciplina; portanto, está em seu poder controlar o sucesso. O mesmo ocorre com a tática.

Nota:

[1. Braça – Antiga unidade de medida equivalente a 2,2 metros. \(N. do E.\)](#)

Energia

Em princípio, comandar uma grande força é a mesma coisa que comandar alguns homens: é apenas uma questão de dividir seu efetivo. Combater com um grande exército sob seu comando de modo algum é diferente de combater com um pequeno: é meramente uma questão de estabelecer sinais e senhas.

Para garantir que toda a sua tropa possa aguentar o ímpeto do ataque inimigo e permanecer firme, faça manobras diretas e indiretas. Em todo combate, o método direto pode ser usado para coordenar a batalha, mas os indiretos serão necessários para garantir a vitória.

A tática indireta, eficientemente aplicada, é tão inexaurível quanto o Céu e a Terra; ininterrupta, como o fluxo de rios e correntes; como o sol e a lua, ela termina um ciclo e recomeça outro; e como as quatro estações, ela retorna periodicamente.

Não há mais que cinco notas musicais¹ e todavia a combinação delas dá origem a mais melodias do que as já conhecidas. Não existem mais que cinco cores primárias e, no entanto, sua combinação produz mais matizes do que os já vistos. Não conhecemos mais de cinco paladares fundamentais – ácido, picante, salgado, doce, amargo – e, no entanto, a combinação deles produz mais sabores do que os já provados.

Na batalha, porém, não há mais do que dois métodos de ataque: o direto e o indireto; todavia, a combinação dá ensejo a uma infindável série de manobras. Um método sempre conduz ao outro. É como mover-se em círculo: nunca se chega ao fim. Quem pode esgotar as possibilidades de sua combinação?

O assalto de soldados é como o ímpeto de uma torrente, que carrega

pedras no seu curso. A qualidade da decisão é como a calculada arremetida de um falcão, que lhe possibilita atacar e destruir sua vítima. Portanto, o bom combatente deve ser terrível no seu ataque e rápido na decisão.

A energia pode ser comparada ao retesar de uma besta; a decisão, ao acionar do gatilho.

Entre o fragor e o tumulto de um combate pode parecer haver confusão e, na verdade, isso de fato não acontece; entre a confusão e o caos uma formação de tropas poderá parecer sem pés nem cabeça e todavia ser impenetrável à derrota. A confusão simulada requer uma disciplina perfeita; o medo fingido exige coragem; a fraqueza aparente pressupõe força. Esconder a ordem sob a capa da desordem é apenas uma questão de subdivisão; ocultar a coragem sob um ar de timidez pressupõe um fundo de energia latente; mascarar a força com a fraqueza é ser influenciado por disposições táticas.

Chang Yu conta a seguinte anedota de Liu Pang, o primeiro imperador Han (256-195 a.C.). Desejando esmagar Hsiung-nu, ele enviou espiões para conhecer sua condição. Mas este, sabedor do fato, ocultou com cuidado todos os soldados fortes e todos os cavalos bem alimentados, deixando apenas homens doentes e gado magro à vista. O resultado foi que os espiões, unanimemente, recomendaram ao imperador que atacasse. Só Lou Ching discordou, dizendo: “Quando dois países guerreiam, são naturalmente inclinados a uma escandalosa ostentação da sua força. Todavia, nossos espiões viram apenas velhice e doença. Isso, com certeza, é um *ardil* do inimigo, e atacar pode ser imprudente.” O imperador, no entanto, desprezando seu conselho, caiu na armadilha e foi derrotado em Po-teng.

Assim, aquele que for hábil em manter o inimigo em movimento conserva uma aparência enganadora, de acordo com a qual o inimigo irá agir. Sacrifica uma coisa que o inimigo poderá pegar; lançando iscas, ele o mantém em ação; então, com um corpo de homens selecionados, fica à sua espera.

Em 341 a.C. o Estado Ch'i, em guerra com o Wei, enviou T'ien Ch'i e Sun Pin contra o general P'ang Chuan, que era inimigo mortal do último. Sun Pin disse: “O Estado Ch'i tem a reputação de covarde e,

por esse motivo, nosso adversário nos despreza. Vamos virar esta circunstância a nosso favor.” Consequentemente, quando o exército atravessou a fronteira do território de Wei, ordenou que fossem acesas cem mil fogueiras na primeira noite, cinquenta mil na segunda e apenas vinte mil na outra. P’ang Chuan os atacou vigorosamente, pensando: “Eu sabia que os soldados de Ch’i eram covardes; seu número já caiu para menos da metade.” Na sua retirada, Sun Pin chegou a um estreito desfiladeiro que, calculou ele, seria atingido pelos perseguidores depois do escurecer. Lá chegando, tirou a casca de uma árvore e escreveu estas palavras: “Sob esta árvore, P’ang Chuan morrerá.” Então, quando a noite começou a cair, colocou um poderoso corpo de arqueiros emboscados nos arredores, com ordem de atirar diretamente se vissem uma luz. Mais tarde, P’ang Chuan chegou ao local e, vendo a árvore, acendeu uma luz para ler o que estava escrito. Seu corpo foi imediatamente crivado por uma saraivada de flechas e todo o seu exército foi preso de confusão.

O guerreiro inteligente procura o efeito da energia combinada e não exige muito dos indivíduos. Leva em conta o talento de cada um e utiliza cada homem de acordo com sua capacidade. Não exige perfeição dos sem talento.

Quando utiliza a energia combinada, seus soldados transformam-se em pedras ou troncos rolantes. Pois faz parte da natureza de um tronco ou de uma pedra permanecer imóvel no terreno plano e mover-se num declive; se são quadrados, ficam parados, mas, se são redondos, descem rolando. Assim, a energia desenvolvida por bons guerreiros é como o movimento de uma pedra redonda, rolando por uma montanha de 300 metros de altura. Isso no tocante à energia.

Nota:

[1. No oriente, o sistema de notas musicais é diferente do Ocidente. \(N. do E.\)](#)

Pontos fracos e fortes

Para que o impacto do seu exército possa ser semelhante a uma pedra de moinho chocando-se com um ovo, utilize a ciência dos pontos fracos e fortes.

Quem estiver primeiro no campo de batalha e esperar a aparição do inimigo estará descansado para o combate; quem vier depois e tiver de apressar-se chegará exausto. Dessa forma, o guerreiro inteligente impõe sua vontade ao inimigo, porém, não permite que ele lhe imponha a sua. Mantendo vantagem sobre ele, pode levar o inimigo a chegar a um acordo; ou, infligindo perdas, pode tornar impossível ao inimigo chegar perto. No primeiro caso, deve atraí-lo com um engodo; no segundo, deve atacar num ponto importante, que o inimigo será obrigado a defender.

Se o inimigo estiver descansando, fustigue-o; se acampado silenciosamente, force-o a mover-se; se bem abastecido de provisões, faça-o ficar esfomeado. Apareça em pontos que o inimigo deva apressar-se a defender; marche rapidamente para lugares onde não for esperado.

Um exército pode marchar grandes distâncias sem perigo, se o faz por uma região onde o inimigo não esteja. Você poderá ter certeza do sucesso dos seus ataques se executá-los apenas em lugares não defendidos. Poderá ter certeza da segurança de suas defesas se mantiver apenas posições que não possam ser atacadas. Esse general é capaz de ataques que o inimigo não saberá como evitar; e capaz também na defesa, cujo oponente não saberá como atacar.

Aquele que tiver capacidade de atacar repentinamente das maiores alturas do céu fará com que seja impossível ao inimigo defender-se. Assim sendo, os lugares a serem atacados são exatamente os que o inimigo não pode defender... Aquele que for especialista em esconderijos defensivos nas

cavernas mais secretas da terra torna impossível para o inimigo saber o seu paradeiro. Assim, os lugares que ele dominar serão exatamente os que o inimigo não poderá atacar.

Oh, arte divina da sutileza e do sigilo! Graças a ti, aprendemos a ser invisíveis, inaudíveis e, assim, podemos ter o destino do inimigo em nossas mãos. Podemos avançar e tornar-nos absolutamente irresistíveis, se fizermos isso contra os pontos fracos dele; podemos recuar e nos pôr a salvo da perseguição, se nossos movimentos forem mais rápidos que os do adversário. Se desejarmos lutar, o rival poderá ser forçado a isso, apesar de abrigado numa alta trincheira e num fosso profundo. Tudo o que precisamos fazer é atacar em algum outro lugar, e ele será obrigado a socorrê-lo. Se o inimigo é o invasor, podemos cortar suas linhas de comunicação e ocupar as estradas pelas quais terá de voltar; se formos os invasores, podemos dirigir nosso ataque contra o próprio soberano.

Se não quisermos combater, podemos evitar que o inimigo nos encontre, apesar de as marcas do nosso acampamento estarem esboçadas no chão. Tudo o que precisamos fazer é atirar alguma coisa estranha e inexplicável no seu caminho.

Tu Mu relata um estratagema de Chu-ko Liang que em 149 a.C., durante a ocupação de Yang-p'ing e perto de ser atacado por Ssu-ma I, subitamente arriou as bandeiras, parou o soar de tambores, abriu os portões da cidade, mostrando apenas alguns homens ocupados em varrer e molhar o chão. Esse procedimento inesperado tinha um efeito premeditado; Ssu-ma I, suspeitando de uma emboscada, realmente juntou seu exército e retirou-se.

Descobrimo as disposições do inimigo e nos escondendo, podemos conservar nossas forças concentradas, enquanto as dele podem ser divididas. Se as disposições do inimigo são visíveis, podemos atingi-las como um só corpo; desde que nossas forças sejam mantidas secretas, ele será obrigado a dividir as dele, para evitar ser atacado de todos os lados. Podemos organizar um corpo único enquanto o inimigo fraciona suas forças. Consequentemente, haverá um ataque compacto contra partes separadas de um todo, o que significa que seremos muitos contra poucos. E se formos capazes de atacar

uma força inferior com outra superior, nossos adversários estarão em maus lençóis.

O local onde pretendemos lutar não deve ser revelado, pois assim o inimigo terá de se preparar contra um possível ataque em vários pontos diferentes; e se suas forças estiverem distribuídas em várias direções, a quantidade que deveremos enfrentar em cada local será proporcionalmente pequena.

Para que o inimigo possa fortalecer sua vanguarda deverá enfraquecer a retaguarda; fortalecendo esta, enfraquecerá aquela; fortalecendo a esquerda, enfraquecerá a direita; se fortalecer a direita, enfraquecerá a esquerda. Se enviar reforços para todos os cantos, será fraco em todos eles.

A fraqueza numérica decorre da necessidade de se preparar contra possíveis ataques; a força numérica, de obrigar o adversário a fazer aqueles preparativos contra nós. Conhecendo o local e a hora da próxima batalha, podemos nos concentrar a grandes distâncias para lutar. Mas, se nem o local nem a hora forem conhecidos, então o flanco esquerdo será impotente para socorrer o direito; o direito igualmente impotente para socorrer o esquerdo, a vanguarda será incapaz de desafogar a retaguarda, e esta de apoiar a vanguarda. Ainda mais se os segmentos mais afastados do exército estiverem separados por uma centena de *li* e os mais próximos por vários *li*!

Mesmo que o inimigo seja mais forte em tropas, podemos impedi-lo de combater. Planeje de forma a descobrir seus planos e a sua probabilidade de sucesso. Provoque-o e descubra a base da sua atividade ou inatividade. Force-o a revelar-se, de forma a exibir seus pontos vulneráveis. Compare meticulosamente o exército adversário com o seu, de forma a saber onde a força é superabundante e onde é deficiente.

Ao preparar arranjos táticos, o melhor a fazer é ocultá-los; oculte seus arranjos e estará a salvo da curiosidade de espões hábeis e das maquinações dos cérebros mais cultos.

O que o povo não pode compreender é como a vitória pode ser obtida por ele a partir das próprias táticas do inimigo.

Todos podem ver as táticas individuais necessárias para conquistar, mas quase ninguém pode ver a estratégia por meio da qual se obtém a vitória total. As táticas militares são o contrário da água; esta, em seu curso natural, corre dos lugares altos velozmente para baixo. Na guerra, porém, o caminho é

evitar o que é forte e golpeá-lo quando estiver fraco. A água modela seu curso de acordo com a natureza do solo por onde passa; o soldado prepara sua vitória de acordo com o inimigo que está enfrentando.

Assim, exatamente como a água não mantém sua forma constante, também na guerra não há condições constantes. Os cinco elementos – água, fogo, madeira, metal, terra – não são sempre igualmente predominantes; as quatro estações dão lugar umas às outras. Há dias curtos e longos; a lua tem períodos minguantes e crescentes. Quem conseguir modificar suas táticas em relação ao adversário e, dessa forma, sair vencedor pode ser denominado capitão celeste.

Manobras

Sem harmonia no Estado, nenhuma expedição militar pode ser garantida; sem harmonia no exército, não pode haver formação de batalha.

Na guerra, o general recebe suas ordens do soberano. Ao reunir um exército e concentrar suas forças, deve misturar e harmonizar seus diversos elementos antes de instalar seu acampamento.

Depois disso vem a manobra tática, e nada é mais difícil. A dificuldade consiste em transformar o desvio em linha reta, o infortúnio em vantagem. Assim, tomar uma longa e tortuosa estrada, após ter atraído o inimigo para fora dela e, ainda que tenha partido depois dele, conseguir chegar ao objetivo antes, revela conhecimento do artifício do *desvio*.

Tu Mu cita a famosa marcha de Chao She em 270 a.C. para socorrer a cidade de O-yu, fortemente cercada por um exército Ch'in. O rei de Chao consultou, primeiro, Pien P'o sobre a conveniência de tentar um socorro, mas este pensou ser a distância muito grande e o terreno até lá muito áspero e difícil. Sua Majestade, então, voltou-se para Chao She, que tinha admitido inteiramente a natureza perigosa da marcha, dizendo finalmente: "Seremos como dois ratos lutando num buraco... e o mais corajoso vencerá!" Assim, partiu da capital com seu exército, mas havia percorrido apenas a distância de 30 *li* quando parou e começou a cavar trincheiras. Durante 28 dias continuou melhorando suas fortificações e tratou de enviar espões para dar conhecimento ao inimigo. O general Ch'in ficou radiante e atribuiu a lentidão do adversário ao fato de a cidade sitiada ficar no Estado de Han, não

pertencendo realmente ao território Chao. Porém, mal os espiões tinham partido, Chao She começou uma marcha forçada que durou dois dias e uma noite, chegando à frente de batalha com tanta velocidade que lhe foi possível ocupar uma posição dominante na “colina norte”, antes que o inimigo tivesse notícia dos seus movimentos. Uma derrota esmagadora liquidou as forças de Ch’in, que foram obrigadas a levantar o sítio de O-yu com a maior rapidez e retirar-se pela fronteira.

Manobrar um exército é vantajoso; manobrar uma multidão indisciplinada, perigoso demais. Se prepararmos um exército totalmente equipado para marchar com o objetivo de tirar vantagem, as possibilidades são de que cheguemos tarde demais. Por outro lado, destacarmos uma coluna veloz com esse propósito significa sacrificar sua equipagem e provisões.

Assim, se mandar seus soldados enrolar seus casacos de couro de búfalo e determinar marchas forçadas sem descanso dia e noite, cobrindo o dobro da distância habitual de uma arrancada e fazer 100 *li* com o fim de tirar vantagem, os comandantes das suas três divisões cairão nas mãos do inimigo. Os homens mais fortes estarão no *front*, os exaustos cairão na retaguarda e, desse plano, apenas um décimo do seu exército chegará ao destino. Se marchar 50 *li* com o objetivo de manobrar melhor que o inimigo, perderá o comandante de sua primeira divisão e apenas metade da sua força atingirá o objetivo. Se marchar 30 *li* com a mesma finalidade, dois terços do seu exército chegarão. Um exército sem sua equipagem está perdido; sem provisões, também; o mesmo acontece se perder as bases de suprimento.

Não podemos participar de alianças até estarmos a par dos objetivos dos nossos vizinhos. Não estaremos prontos a comandar um exército em marcha a menos que estejamos familiarizados com a topografia do terreno: suas montanhas e florestas, seus perigos ocultos e precipícios, seus brejos e pântanos. Seremos incapazes de tirar vantagem de acidentes naturais a menos que usemos guias locais.

Na guerra, pratique a dissimulação e terá sucesso. Mova-se apenas se houver uma vantagem real a ser obtida. Concentrar ou separar suas tropas é coisa a ser decidida pelas circunstâncias. Deixe que sua rapidez seja a do vento; sua solidez a da floresta. Ao atacar e saquear, seja como o fogo; na

imobilidade, seja como uma montanha.

Deixe seus planos ficarem secretos e impenetráveis como a noite e, quando atacar, caia como um relâmpago. Quando saquear uma região, deixe o produto ser dividido entre seus soldados; quando capturar um novo território, divida-o em lotes em benefício da soldadesca.

Pondere e delibere antes de fazer um movimento. Vencerá quem tiver aprendido o artifício do desvio. Essa é a arte de manobrar.

Pois, como diz o velho *Livro de administração do exército*: No campo de batalha, a palavra falada não vai muito longe; daí a instituição de gongos e tambores. Também os objetos comuns não podem ser vistos claramente; daí as bandeiras e flâmulas. Gongos e tambores, bandeiras e flâmulas são meios que permitem aos ouvidos e olhos da tropa se fixarem num determinado ponto. A tropa, assim, formando um corpo unido, impede os bravos de avançarem sozinhos ou os covardes de se retirarem sós.

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

Esta é a arte de manobrar grandes massas humanas.

Em noite de combate, portanto, faça uso abundante de sinais luminosos e tambores; durante o dia, bandeiras e flâmulas, como meio de influenciar os ouvidos e olhos do seu exército.

Pode-se roubar a coragem de todo um exército; um comandante em chefe pode ser roubado de sua presença de espírito.

Li Ch'uan conta uma anedota de Ts'ao Kuei, protegido do duque Chuang, de Lu. Esse Estado havia sido atacado por Ch'i e o duque estava pronto para entrar na luta depois do primeiro toque de tambor

dos inimigos, quando Ts'ao disse: “Agora não.” Só após os tambores terem tocado pela terceira vez deu ele ordem de ataque. Então, combateram, e os homens de Ch'i foram totalmente derrotados. Perguntado mais tarde pelo duque sobre a razão de sua demora, Ts'ao Kuei respondeu: “No combate, um espírito corajoso é tudo. Ora, o primeiro toque de tambor é para criar esse espírito, mas com o segundo ele murcha e no terceiro ele desaparece. Ataquei quando o espírito deles estava em baixa e o nosso no auge. Daí termos vencido. A utilidade de um exército – uma poderosa tropa de um milhão de homens – fica na dependência de um só homem: esta é a influência do espírito!”

O espírito de um soldado é agudíssimo pela manhã; ao meio-dia começa a enfraquecer e ao anoitecer sua mente está apenas voltada para o retorno ao acampamento. Um general esperto, portanto, evita um exército quando de espírito agudo, mas ataca-o quando moroso e inclinado a retornar. Esta é a arte de estudar humores. Disciplinado, e calmo, o general espera a chegada da confusão e do rebuliço entre o inimigo. Esta é a arte de conservar o autodomínio.

Estar próximo do objetivo enquanto o inimigo ainda está longe dele, esperar com calma enquanto o inimigo está se esforçando e avançando lentamente, estar bem alimentado enquanto o inimigo está faminto, eis a arte de economizar forças. Evitar interceptar um inimigo cujas bandeiras estão em perfeita ordem, abster-se de atacar um exército marchando calma e confiantemente, eis a arte de examinar as circunstâncias.

É um axioma militar não avançar morro acima contra o inimigo, nem enfrentá-lo quando está descendo. Não perseguir um inimigo que finge fugir; não atacar soldados de temperamento afiado. Não cair em esparrelas preparadas pelo inimigo.

Não se meter com um exército retornando ao lar, porque um homem cujo coração está voltado para lá lutará até a morte contra qualquer tentativa de impedi-lo, tornando-se, assim, um adversário perigoso demais para ser agarrado.

Quando cercar um exército, deixe uma saída livre. Isso não significa que permita ao inimigo fugir. O objetivo é fazê-lo acreditar que é um caminho

para a segurança, evitando que lute com a coragem do desespero.

Pois não se deve pressionar demais um inimigo desesperado.

Ho Shih ilustra isso com um fato tomado da vida de Fu Yen-ch'ing. Esse general foi cercado por um exército imensamente superior de *khitans*, em 945 d.C. A região era árida e desértica, e a pequena força chinesa ficou logo em apuros, por falta de água. Os poços que furaram ficaram secos e os soldados reduzidos a espremer pedaços de lama, sugando sua umidade. As fileiras diminuíram rapidamente, até que finalmente Fu Yen-ch'ing exclamou: "Somos homens desesperados. É muito melhor morrer pela pátria que ir para o cativeiro de mãos algemadas." Uma ventania começou a soprar do nordeste e escureceu o ar com espessas nuvens de poeira. Tu Chung-wei estivera esperando até ela se dispersar, antes de decidir o ataque final; mas, felizmente, outro oficial, chamado Li Shou-cheng, foi mais rápido em ver uma oportunidade e disse: "Eles são muitos e nós, poucos, porém, nesta tempestade de areia, é impossível perceber quantos somos; será vencedor o guerreiro mais valente, e o vento será nosso melhor aliado." Concordando, Fu Yen-ch'ing fez um inesperado e violento assalto, com toda a cavalaria, desbaratou os bárbaros e conseguiu atravessar em segurança.

É assim a arte da guerra.

Variação de táticas

Quando em região difícil, não acampe. Em regiões onde cruzam-se boas estradas, una-se aos seus aliados. Não se demore em posições perigosamente isoladas. Em situação de cerco, deve recorrer a estratagemas. Numa posição desesperada, deve lutar.

Há estradas que não devem ser percorridas e cidades que não devem ser sitiadas.

Há quase 22 séculos, ao invadir o território de Hsu-chou, Ts'ao Kung desprezou a cidade de Hua-pi que ficava diretamente no seu caminho, marchando para o centro do país. Esta estratégia excelente foi premiada com a subsequente tomada de não menos de 14 importantes cidades distritais. “Nenhuma cidade deve ser atacada desde que, se tomada, não possa ser mantida ou, se deixada, não possa causar nenhum problema.” Hsun Ying, quando instado a atacar Pi-yang, respondeu: “A cidade é pequena e muito bem fortificada; mesmo que eu a tomasse, não seria um grande feito de armas; ao passo que, se eu falhar, farei de mim motivo de riso. É um grande erro desperdiçar homens tomando uma cidade quando, com a mesma quantidade de soldados, pode-se tomar uma província.”

Há exércitos que não podem ser atacados; posições que não podem ser discutidas; ordens do soberano que não devem ser obedecidas.

O general que compreende inteiramente as vantagens que acompanham as variações de táticas sabe como comandar seus soldados. O que não

compreender, por mais que esteja familiarizado com a configuração do terreno, não será capaz de transformar seu conhecimento em prática.

No ano 404 d.C. Liu Yu perseguiu o rebelde Huan Hsuan pelo Yangtse acima e travou uma batalha naval com ele na ilha de Ch'eng-hung. As tropas leais não passavam de alguns milhares, enquanto seu adversário dispunha de forças enormes. Mas Huan Hsuan, temendo a sorte que o esperava se fosse vencido, colocou uma embarcação leve e veloz junto ao seu junco de guerra, para poder fugir, se necessário, a qualquer momento. O resultado natural foi que o espírito de luta dos seus soldados ficou totalmente abalado, e quando os legalistas atacaram, a favor do vento, com navios de fogo, todos esforçando-se com o máximo ardor para serem o primeiro na refrega, as forças de Huan Hsuan foram desbaratadas, tiveram de queimar sua equipagem e fugiram durante dois dias e duas noites sem parar.

Nos planos de um chefe inteligente, as considerações sobre vantagens e desvantagens devem estar harmonizadas. Se a nossa expectativa de vantagem for mesclada dessa maneira, poderemos ter sucesso no cumprimento da parte essencial dos nossos planos. Se, no entanto, em meio a dificuldades, estivermos sempre preparados para tirar vantagem, podemos livrar-nos do infortúnio.

Enfraqueça os comandantes hostis infligindo-lhes perdas; perturbe-os e mantenha-os constantemente ocupados; organize engodos plausíveis e faça-os correr para qualquer ponto estabelecido.

Chia Lin acrescenta a esta seção várias maneiras de infligir este dano: “Induza os melhores e mais sábios homens do inimigo a se afastar, a fim de que ele fique sem conselheiros. Introduza traidores no seu país, para que a política governamental possa se tornar ineficiente. Fomente a intriga e a falsidade, provocando a divergência entre o governante e seus ministros. Usando qualquer plano ardiloso, provoque a desavença entre seus homens e esgote seu tesouro. Corrompa o moral com ofertas insidiosas, levando-o ao desregramento. Perturbe e debilite sua mente, presenteando-o com mulheres encantadoras.”

A arte da guerra nos ensina a não confiar na probabilidade de o inimigo não vir, mas na nossa presteza em recebê-lo; não na chance de ele não atacar, mas, em vez disso, no fato de que tornamos nossa posição invulnerável.

Há cinco erros perigosos que podem afetar um general; os dois primeiros são: negligência, que leva à destruição; e covardia, que leva à captura.

Depois, a debilidade da honra, que é sensível à vergonha; e um temperamento impetuoso, que pode ser provocado com insultos.

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

O último desses erros é excesso de solicitude com seus soldados, expondo-os a preocupações e perturbações, pois na longa marcha as tropas sentirão mais a derrota ou, no melhor dos casos, o prolongamento da guerra, que será a consequência.

Esses são os cinco pecados habituais de um general, ruinosos para a condução de uma guerra. Quando um exército é derrotado e seu comandante morto, o motivo deve ser certamente procurado entre esses cinco erros perigosos. Que eles sejam objeto de meditação.

O exército em marcha

Quem não for precavido e fizer pouco dos seus adversários certamente será capturado por eles. Quando fizer o exército acampar, passe rapidamente pelas montanhas e fique nas proximidades dos vales.

Wu-tu Ch'iang era um capitão de salteadores no tempo do último Han, aproximadamente 50 d.C., e Ma Yuan foi enviado para exterminar seu bando. Tendo Ch'iang encontrado refúgio nas colinas, Ma Yuan não tentou forçar um combate, mas apoderou-se de todas as posições favoráveis à obtenção de suprimentos de água e forragem. Ch'iang ficou logo em tão desesperada necessidade de mantimentos que foi obrigado a uma rendição total. Ele não conhecia a vantagem de manter-se na vizinhança dos vales.

Acampe em lugares altos, de frente para o sol. Não em colinas altas, mas em montículos ou outeiros acima do terreno circundante. Não escale picos com o objetivo de combater.

Depois de atravessar um rio, afaste-se dele. Quando uma força invasora atravessa um rio, na sua marcha para a frente, não se adiante para encontrá-la no meio da corrente. Será melhor deixar metade do exército atravessar e depois desencadear o ataque.

Li Ch'u'an alude à grande vitória obtida por Han Hsin contra Lung Chu no rio Wei, cerca de 100 a.C.: "Os dois exércitos estavam frente a frente nas margens opostas do rio. De noite, Han Hsin mandou seus homens

pegar uns dez mil sacos cheios de areia e construir uma barragem, pouco mais acima. Depois, cruzou o rio à testa de metade do seu exército e atacou Lung Chu; mas pouco depois, fingindo ter fracassado no seu intento, retirou-se apressadamente para a margem. Lung Chu ficou muito orgulhoso por esse sucesso inesperado, e exclamou: ‘Tenho certeza de que Han Hsin foi mesmo covarde!’ Atirou-se em sua perseguição e começou, por sua vez, a atravessar o rio. Han Hsin, então, mandou um destacamento separar os sacos de areia, o que deu passagem a um grande volume de água, que varreu e impediu uma grande parte do exército de Lung Chu de atravessar. Ele, então, voltou-se para a força que havia sido separada e aniquilou-a, estando o próprio Lung Chu entre os mortos. O resto do exército, na margem, dispersou-se e fugiu em todas as direções.”

Quando estiver ansioso para combater, não vá encontrar o invasor próximo ao rio que ele terá de atravessar. Em vez disso, ataque seu navio acima do navio do inimigo e de frente para o sol. Não suba o rio para enfrentar o adversário. Nossa frota não deve ser ancorada rio abaixo em relação à do inimigo, pois assim ele será capaz de tirar vantagem da correnteza e derrotá-la.

Ao atravessar pântanos salgados, sua única preocupação deverá ser sair deles o mais depressa possível, por causa da falta de água potável, da má qualidade do pasto e, finalmente, mas nem por isso menos importante, porque são baixos, planos e expostos ao ataque. Se forçado a combater num pântano, procure ter água e pasto por perto, e se colocar de costas contra um grupo de árvores.

Em terreno nivelado e seco, ocupe uma posição facilmente acessível com terreno em elevação à sua direita e na retaguarda, de forma a que o perigo venha de frente e haja segurança atrás.

Todos os exércitos preferem os terrenos altos aos baixos e lugares ensolarados aos escuros. Os terrenos baixos não são apenas úmidos mas insalubres e também desvantajosos para combater. Se se preocupar com seus soldados e acampar em terreno duro, seu exército ficará livre de doenças de toda espécie, e isso significará vitória.

Quando chegar a uma colina ou margem, ocupe o lado ensolarado, com o

declive à direita, às suas costas. Será melhor para os seus soldados e também utilizará as vantagens naturais do terreno.

Quando, em consequência de chuvas fortes nas cabeceiras, um rio que deseje vadear engrossar e ficar espumante, espere até que se acalme. Regiões onde há penhascos escarpados com torrentes entre eles, com profundos poços naturais, lugares fechados, moitas espessas, charcos e fendas, não devem ser procuradas ou, então, devem ser abandonadas com a maior rapidez possível. Enquanto nos afastamos desses lugares, devemos fazer com que o inimigo se aproxime deles; quando ficamos de frente para eles, devemos colocar o inimigo de costas.

Se na vizinhança do seu acampamento houver alguma região montanhosa, lagoas cercadas de plantas aquáticas, charcos cheios de junco, ou bosques com plantas rasteiras, eles devem ser meticulosamente limpos e examinados, pois são lugares onde homens emboscados ou espiões traiçoeiros provavelmente estarão à espreita.

Quando o inimigo estiver ao alcance da mão e permanecer silencioso, está confiando na solidez natural da sua posição. Quando ficar afastado e tentar provocar um combate, estará ansioso para que o adversário avance. Se o lugar do seu acampamento for de fácil acesso, estará preparando uma armadilha.

Movimentos entre as árvores de uma floresta mostram que o inimigo está avançando. Se um batedor vê que as árvores de uma floresta estão se mexendo e se sacudindo, talvez seja porque estão sendo cortadas para abrir uma passagem para a marcha do inimigo. A aparição de uma quantidade de tapumes no meio de capim espesso significa que o inimigo deseja nos tornar desconfiados.

O súbito esvoaçar de pássaros é sinal de uma emboscada nesse lugar. Animais assustados indicam que um ataque repentino está a caminho.

Quando houver poeira erguendo-se numa coluna alta, é sinal de carros de guerra avançando; quando a poeira é baixa e espalhada por uma grande área, denuncia a aproximação de infantaria. Quando se espalha em várias direções, mostra que destacamentos foram enviados para buscar lenha. Algumas nuvens de poeira movendo-se de um lado para outro significa que o exército está acampando.

Sussurros e aumento de preparos são sinais de que o inimigo está para avançar. Linguagem violenta e movimento para a frente como se atacasse são

sinais de que ele recuará. Quando os carros leves saem em primeiro lugar e tomam posições nos flancos, é sinal de que o inimigo está entrando em forma para o combate. Propostas de paz desacompanhadas de um pacto juramentado indicam uma conspiração. Quando há muita correria e os soldados caem nas fileiras, significa que chegou o momento crítico. Quando alguns forem vistos avançando e outros recuando, trata-se de um engodo.

Em 279 a.C. T'ien Tan, do Estado de Ch'i, estava ocupadíssimo na defesa de Chi-mo contra as forças de Yen, comandadas por Ch'i Chieh.

T'ien Tan falou abertamente: “Meu único medo é que o exército Yen possa cortar os narizes dos prisioneiros Ch'i e colocá-los na primeira fila para lutarem contra nós; isso será a desgraça da nossa cidade.”

O adversário, ciente dessas palavras, agiu imediatamente de acordo com a sugestão; porém, os que estavam dentro da cidade ficaram enfurecidos ao ver seus compatriotas mutilados e, temendo cair nas mãos do adversário, encarniçaram-se na defesa mais obstinadamente que nunca.

Mais uma vez T'ien Tan enviou espões, que transmitiram ao inimigo as seguintes palavras: “O que eu mais temo é que os homens de Yen possam escavar os túmulos dos nossos ancestrais, fora da cidade e, infligindo essa indignidade aos nossos antepassados, nos torne covardes.”

Incontinentemente, os sitiante escavaram todos os túmulos e queimaram os corpos encontrados. E os habitantes de Chi-mo, testemunhando dos muros da cidade essa profanação, choraram colericamente e ficaram impacientes para sair e lutar, com a raiva decuplicando.

T'ien Tan viu, então, que seus soldados estavam preparados para tudo. Porém, em vez de uma espada, empunhou uma picareta e distribuiu outras entre os seus melhores guerreiros, enquanto as fileiras eram formadas por suas mulheres e concubinas. Então, dividiu as rações restantes e determinou aos homens que se saciassem. Mandou as tropas regulares ficarem escondidas e os muros foram guarnecidos por homens e mulheres velhos e fracos. Isto feito, enviou mensageiro

ao acampamento inimigo para negociar a rendição, ao que o exército Yen começou a gritar de alegria. T'ien Tan arrecadou também vinte mil onças de prata do povo, fazendo com que os cidadãos ricos de Chimo as enviassem ao general Yen com o pedido de que, quando a cidade fosse tomada, não permitisse que seus lares fossem saqueados ou suas mulheres maltratadas.

Ch'i Chieh, de muito bom humor, deferiu o pedido, mas seu exército tornou-se crescentemente indolente e relaxado. Enquanto isso, T'ien Tan reuniu um milhar de bois, enfeitou-os com seda vermelha, pintou seus corpos à maneira de um dragão, com listras coloridas, e prendeu lâminas afiadas em seus chifres, bem como caniços embebidos em sebo em seus rabos. Quando caiu a noite, acendeu as pontas dos caniços e conduziu os bois por entre uma quantidade de buracos que fez nas muralhas, apoiando-os com uma força de cinco mil guerreiros armados de picaretas. Os animais, enlouquecidos pela dor, invadiram furiosamente o acampamento inimigo, onde causaram muita confusão e medo, pois seus rabos funcionavam como tochas, iluminando os desenhos horrendos dos seus corpos, e as armas nos chifres matavam ou feriam quem chegasse ao seu alcance. Nesse ínterim, o grupo de cinco mil rastejou com as bocas amordaçadas e atirou-se sobre o inimigo. No mesmo momento, um estrondo apavorante elevou-se da cidade, pois todos os que haviam ficado nela faziam o maior barulho possível, tocando tambores, martelando em painéis de bronze, até que o céu e a terra ficassem convulsionados pela bulha.

Aterrorizado, o exército Yen fugiu em desordem, entusiasticamente perseguido pelos soldados de Ch'i, que conseguiram matar seu general, Ch'i Chieh. O resultado do combate foi a recuperação definitiva de umas setenta cidades até então em poder do Estado de Ch'i.

Quando os soldados estão curvados sobre suas lanças, estão a ponto de desmaiar por falta de alimentação. Se os que, mandados apanhar água, forem os primeiros a beber, o exército está sedento. Se o inimigo vê um proveito a ser tirado e não faz nenhum esforço para isso, os soldados estão exaustos.

Se há pássaros reunidos em algum ponto, este está desocupado: um meio

hábil de se saber que o inimigo abandonou secretamente seu acampamento.

Clamor noturno indica nervosismo. O medo torna os homens inquietos, levando-os a gritar de noite para recuperar a coragem. Se há confusão no acampamento, o general tem pouca autoridade. Se flâmulas e bandeiras mudarem de lugar, há uma sedição em marcha. Se os oficiais estão irritados, significa que os soldados estão cansados.

Quando um exército alimenta seus cavalos com cereais e mata seu gado para comer e quando os homens não penduram suas panelas sobre as fogueiras, mostrando que não querem voltar às tendas, é claro que estão determinados a lutar até morrer.

O rebelde Wang Kuo, de Liang, estava cercado a cidade de Ch'ents'ang, tendo sido mandados contra ele Huang-fu Sung, no comando supremo, e Tung Cho. Este defendia medidas rápidas, porém, Sung fez ouvidos moucos ao seu conselho. Finalmente, os rebeldes foram completamente derrotados e começaram a depor espontaneamente as armas.

Sung passou então a defender o prosseguimento do ataque, mas Cho disse: “É um princípio bélico não perseguir homens desesperados, nem acostrar uma tropa em retirada.”

Sung respondeu: “Isso não se aplica aqui. O que eu sugiro atacar é um exército exausto, não uma tropa em retirada; com soldados disciplinados, estarei caindo sobre uma multidão desorganizada e não sobre um bando de homens desesperados.” Imediatamente, iniciou o ataque, sem apoio do colega, desbaratando o inimigo e matando Wang Kuo.

Quando são enviados mensageiros com cumprimentos verbais, é um sinal de que o inimigo deseja trégua. Se suas tropas marcham furiosamente e continuam frente a frente com as nossas durante muito tempo, sem começar o combate nem retirar exigências, a situação é das que requerem muita vigilância e circunspeção.

Começar com empáfia para, depois, temer o número de inimigos, demonstra uma total falta de inteligência.

Se nossos soldados não são em quantidade maior que os do inimigo, isso

nada tem de extraordinário; significa apenas que não poderemos atacar frontalmente. A única coisa que podemos fazer é reunir todas as forças disponíveis, manter o inimigo sob rigorosa observação e conseguir reforços.

A visão de homens sussurrando em grupinhos ou falando baixo revela inimizade entre superiores e inferiores. Recompensas muito frequentes significam que o inimigo está no fim dos seus recursos, pois quando um exército é violentamente pressionado há sempre medo de motim e são dadas gratificações generosas para manter os soldados de bom humor. Castigos em excesso denunciam uma situação de terríveis dificuldades com o relaxamento da disciplina e torna-se necessária uma severidade invulgar para obrigar os soldados a cumprirem o dever.

Se os soldados forem punidos antes de se afeiçoarem ao chefe, não demonstrarão que são submissos e, a menos que se submetam, serão praticamente inúteis. Se, quando os soldados se tiverem afeiçoado, os castigos não forem reforçados, continuarão inúteis. Portanto, os soldados devem ser tratados, em primeiro lugar, com humanidade, porém, mantidos sob controle, mediante uma rígida disciplina. Este é um caminho certo para a vitória.

Yen Tzu (493 a.C.) disse sobre Ssu-ma Jang-chu: “Suas virtudes civis o tornaram benquisto pelo povo; seus feitos marciais mantiveram o inimigo em pânico. O comandante ideal reúne cultura e temperamento bélico; a profissão das armas exige uma combinação de dureza e suavidade.”

Se, ao treinar soldados, as ordens forem diariamente reforçadas, o exército será bem disciplinado; do contrário, sua indisciplina será nefasta.

Se um general demonstra confiança em seus soldados, mas insiste sempre em que suas ordens sejam obedecidas, a vantagem será mútua. A arte de dar ordens não é procurar retificar pequenos erros nem ser dominado por pequenas dúvidas. A vacilação e a meticulosidade exagerada são os meios mais eficazes de solapar a confiança de um exército.

Terreno

Podemos distinguir seis tipos de terrenos: o acessível, o complicado, o retardador, os desfiladeiros, os cumes escarpados e posições a grande distância do inimigo.

O terreno que pode ser livremente atravessado de qualquer lado é chamado *acessível*. Em terreno assim, derrota-se o inimigo ocupando os pontos elevados e iluminados pelo sol e protege-se cuidadosamente nossa linha de abastecimento. Então, está-se em condições de combater com vantagem.

O terreno que pode ser abandonado, mas é difícil de ser reocupado, é denominado *complicado*. De uma posição dessas, se o inimigo estiver despreparado para a nossa chegada, podemos investir e derrotá-lo. Mas se estiver preparado e formos incapazes de derrotá-lo, se a volta torna-se impossível, seguir-se-á o desastre.

Quando a posição é tal que nenhum dos lados vencerá fazendo o primeiro movimento, chama-se terreno *retardador*, e a situação permanece um beco sem saída. Numa posição desse tipo, apesar de o inimigo poder oferecer uma atraente isca, é aconselhável não avançar, e sim recuar, atraindo por sua vez o inimigo. Então, quando parte de seu exército tiver saído, pode-se desfechar o ataque com vantagem.

No que toca aos *desfiladeiros*, se pudermos ocupá-los primeiro, deveremos guarnecê-los fortemente e esperar a chegada do inimigo. Se este antecipar-se na ocupação de um desfiladeiro, não devemos ir atrás dele se o terreno estiver totalmente guarnecido, e sim quando mal protegido.

Com relação aos *cumes escarpados*, se precedermos nossos adversários, devemos ocupar os locais claros e altos e esperar que ele chegue.

Chang Yu conta a seguinte passagem de P'ei Hsing-chien (d.C. 619-682), mandado numa expedição punitiva contra as tribos Turkic.

Ao crepúsculo, como de costume, montou seu acampamento, fortificando-o posteriormente com paliçada e fosso, quando, de repente, determinou que o exército mudasse as instalações para uma colina próxima. Essa decisão desgostou muito seus oficiais, que protestaram aos brados contra o esforço extra que os soldados iriam despende. P'ei Hsing-chien, todavia, não ligou para as reclamações e fez o acampamento ser transferido o mais depressa possível. Na mesma noite, caiu uma forte tempestade inundando o local anterior do acampamento, que ficou sob 4 metros de água. Os oficiais recalcitrantes ficaram espantados com o acontecido e confessaram seu erro.

“Como soube o que ia acontecer?”, perguntaram.

P'ei Hsing-chien respondeu: “Daqui por diante, contentem-se em obedecer ordens sem fazer perguntas desnecessárias.”

Lembrem-se, se o inimigo tiver ocupado cumes escarpados antes de vocês, não o sigam; pelo contrário, recuem e tratem de atraí-lo.

No tocante a *posições a grande distância do inimigo*, se as forças de dois exércitos forem iguais, não será fácil provocar um combate. E lutar será desvantajoso.

Às vezes, um exército fica exposto a calamidades não decorrentes de causas naturais, mas de erros pelos quais o general é responsável. São elas: fugas; insubordinação; colapso; ruína; desorganização; derrota total.

Outra condição semelhante é uma força ser atirada contra outra dez vezes maior. O resultado será a *fuga* da primeira.

Quando os soldados rasos são muito fortes e seus oficiais muito fracos, o resultado é a *insubordinação*.

Tu Mu cita o caso infeliz de T'ien Pu, mandado a Wei, em 821 d.C., com ordens de comandar um exército contra Wang T'ing-ts'ou. Mas durante o tempo todo em que esteve no comando seus soldados o trataram com o máximo desprezo e zombaram abertamente da sua

autoridade, cavalcando burros pelo acampamento milhares de vezes por dia. T'ien Pu foi impotente para pôr um ponto final nesse tipo de conduta, e, quando alguns meses depois fez uma tentativa de contatar o inimigo, suas tropas viraram as costas e dispersaram-se em todas as direções. Depois disso, o infeliz suicidou-se, cortando a garganta.

Quando os oficiais são muito fortes e os soldados rasos muito fracos, o resultado é o *colapso*.

Quando os oficiais superiores são irascíveis e insubordinados e, ao contatar o inimigo, dão-lhe combate por conta própria, em consequência de um sentimento de rancor, antes de o comandante em chefe saber se está ou não em posição de lutar, o resultado é a *ruína*.

Quando o general é fraco e sem autoridade, quando suas ordens não são claras e compreensíveis, quando não há obrigações determinadas para os oficiais e os soldados e as fileiras são formadas de forma desleixada e a esmo, o resultado é *desorganização*.

Quando um general, incapaz de calcular as forças inimigas, permite que uma força inferior ataque uma superior, ou atira um destacamento fraco contra um forte, e deixa de colocar soldados escolhidos na linha de frente, o resultado pode ser a *derrota total*.

Há seis formas de atrair a derrota: negligenciar o cálculo da força do inimigo; falta de autoridade; treinamento imperfeito; ira injustificável; não observância da disciplina e incapacidade de usar homens escolhidos. Tudo isso deve ser cuidadosamente levado em conta pelo general a quem foi dado um posto de responsabilidade.

A formação natural da região é o melhor aliado do soldado; mas a capacidade de estimar o adversário, de comandar as forças da vitória e de calcular astutamente dificuldades, perigos e distâncias constitui o teste de um grande general. Quem conhecer essas coisas e, no combate, puser em prática esses conhecimentos, vencerá seus combates. Quem não os conhecer nem os praticar certamente será derrotado.

Se tiver certeza de que a luta resultará em vitória, então você deve lutar, apesar de o governante proibir; caso contrário, então não deve lutar, mesmo com ordem do governante.

O general que avança sem desejar fama e recua sem temer o descrédito,

cujo único pensamento é proteger seu país e prestar um bom serviço ao soberano, é a joia do reino.

Trate seus soldados como seus filhos e eles o seguirão aos vales mais profundos; trate-os como filhos queridos e o defenderão com o próprio corpo até a morte.

Tu Mu conta do famoso general Wu Ch'i: ele usava as mesmas roupas e comia a mesma alimentação do seu soldado mais inferior, recusava tanto um cavalo para montar como uma esteira para dormir, carregava suas próprias rações num embrulho e participava dos sofrimentos dos seus homens. Um deles estava padecendo de um abscesso e o próprio Wu Ch'i sugou o veneno. A mãe do soldado, ao saber disso, começou a chorar e a se lamentar. Alguém perguntou-lhe: "Está chorando por quê? Seu filho não passa de um soldado raso e apesar disso o comandante em chefe estirpou o veneno da ferida." A mulher respondeu: "Há muitos anos o Sr. Wu fez a mesma coisa por meu marido que, depois disso, nunca mais o deixou e finalmente encontrou a morte nas mãos do inimigo. E agora, que fez o mesmo por meu filho, este também vai tombar lutando, não sei onde."

Se, porém, você for indulgente, mas incapaz de fazer valer sua autoridade; bondoso, porém incapaz de fazer cumprir suas ordens; incapaz, além disso, de dominar a desordem, então seus soldados ficarão iguais a crianças estragadas; ficarão inúteis para o que for.

Tu Mu escreve: Em 219 d.C., quando Lu Meng estava ocupando a cidade de Chiang-ling, deu ordens severas a seus soldados para não molestar os habitantes nem tomar-lhes nada à força. Apesar disso, um certo oficial sob seu comando, que era seu conterrâneo, arriscou-se a tomar um chapéu de palha de bambu pertencente a um dos habitantes, para usá-lo por cima do capacete regulamentar, como proteção contra a chuva. Lu Meng decidiu que o fato dele ser também natural de Junan não lhe permitia disfarçar uma clara quebra da disciplina e, ao mesmo tempo em que ordenou sua execução sumária, as lágrimas correram-lhe pelo rosto. Este gesto de severidade encheu o exército de

um pavor enorme e, daí em diante, mesmo coisas caídas na estrada não eram apanhadas.

Se sabemos que nossos homens estão em condições de atacar, mas sem estarem cientes de que o inimigo não está, chegamos apenas a meio caminho da vitória. Se sabemos que o inimigo está em condições de atacar, mas não sabe que os nossos soldados não estão, chegamos apenas a meio caminho da vitória. Se sabemos que o inimigo está em condições e que nossos homens também estão, mas desconhecem que a natureza do terreno torna o combate impraticável, continuamos apenas a meio caminho da vitória.

O soldado experiente, uma vez em marcha, nunca fica desorientado; uma vez que levantou acampamento, nunca fica perplexo. Daí o ditado: Se você conhece o inimigo e a si mesmo, sua vitória não será posta em dúvida; se você conhece o Céu e a Terra, pode torná-la completa.

As nove situações

A arte da guerra reconhece nove variedades de terreno: dispersivo; fácil; controverso; aberto; de estradas cruzadas; sério; difícil; cercado; desesperador.

Quando um comandante está lutando em seu próprio território, este é um *terreno dispersivo*, assim chamado porque os soldados, estando próximos aos seus lares e ansiosos para ver mulheres e filhos, ficam à espera de aproveitar a primeira oportunidade dada por um combate para espalharem-se por todos os lados.

Quando penetra num território hostil, mas não a grande distância, é um *terreno fácil*.

A região que não oferece grande vantagem para nenhum dos lados é um *terreno controverso*.

Quando Lu Kuang estava voltando de sua vitoriosa expedição ao Turquestão, em 385 d.C., tendo chegado à distante Iho, carregado de despojos, Liang Hsi, administrador de Liang-chou, tirando partido da morte de Fu Chien, rei de Ch'in, quis barrar sua entrada na província.

Yang Han, governante de Kao-ch'ang, aconselhou Liang Hsi, dizendo: "Lu Kuang saiu incólume de suas vitórias no Ocidente e seus soldados estão vigorosos e animados. Se o enfrentarmos nas areias traiçoeiras do deserto, não poderemos combatê-lo; precisamos, portanto, tentar um plano diferente. Apressemos-nos a ocupar o desfiladeiro na entrada do passo Kao-wu, cortando-lhe, dessa forma, o abastecimento de água, e quando seus soldados estiverem prostrados pela sede, poderemos ditar nossos próprios termos sem atacar. Ou, se o

senhor achar que o passo a que me refiro fica muito longe, podemos organizar uma resistência contra ele no passo I-wu, que fica mais perto. A destreza e os recursos do próprio Tzu-fang seriam gastos em vão contra a fortaleza dessas duas posições.”

Liang Hsi, recusando-se a seguir o conselho, foi esmagado e desbaratado pelo invasor.

A região onde cada lado tem liberdade de movimentos chama-se *terreno aberto*.

A área que é chave para três estados contíguos, de forma que o primeiro a ocupá-la tenha a maior parte do império sob suas ordens, chama-se *terreno de estradas cruzadas*.

Quando um exército tiver penetrado no âmago de um país hostil, deixando para trás uma quantidade de cidades fortificadas, denomina-se um *terreno sério*.

Florestas montanhosas, precipícios escarpados, charcos e pântanos, toda a região trabalhosa de atravessar, são um *terreno difícil*.

A região que se estende ao longo de gargantas estreitas e da qual só podemos nos retirar por trilhas tortuosas, de forma que uma pequena quantidade de inimigos seja suficiente para esmagar um grande corpo de nossas tropas, denomina-se *terreno cercado*.

A área de onde só podemos ser salvos da destruição combatendo sem parar denomina-se *terreno desesperador*.

Contudo, em terreno dispersivo, não lute. Em terreno fácil, não pare. Em terreno controverso, não ataque.

Em terreno aberto, não tente barrar o caminho do inimigo. Em terreno de estradas cruzadas, una-se aos seus aliados.

Em terreno sério, saqueie. No difícil, marche sempre.

Em terreno cercado, recorra a estratégias.

Em terreno desesperador, lute.

Os que foram, no passado, chamados de chefes de grande habilidade sabiam como introduzir uma cunha entre a frente e a retaguarda do inimigo; obstar a cooperação entre suas divisões grandes e pequenas; impedir as boas tropas de salvar as ruínas, os oficiais de reunir seus homens. Quando os soldados inimigos foram dispersados, evitaram que se reunissem; mesmo

quando essas forças estavam unidas, deram um jeito de mantê-las em desordem. Quando lhes era vantajoso, avançavam; do contrário, mantinham-se imóveis.

Se perguntado como enfrentar com sucesso uma grande tropa inimiga em condições de combater e preparada para marchar para a batalha, responde: “Começando por tomar uma coisa que o inimigo conserve com interesse; então, ele ficará sujeito à sua vontade.”

A rapidez é a essência da guerra. Tire partido da falta de preparação do inimigo, marche por caminhos onde não é esperado e ataque pontos desprotegidos.

Em 227 d.C., Meng Ta, governador de Hsin-ch'eng sob o imperador Wei, Wen Ti, estava meditando sobre a defecção da Casa de Shu e entrou em correspondência com Chu-ko Liang, primeiro-ministro daquele Estado. O general Wei, Ssu-ma I, era então o governador militar de Wan e foi informado da traição de Meng Ta, pondo-se imediatamente a caminho, com um exército, para evitar sua sedição, tendo-o previamente adulado com uma mensagem de conteúdo amistoso.

Os oficiais de Ssu-ma I o procuraram e disseram: “Se Meng Ta uniu-se a Wu e Shu, o assunto precisa ser completamente investigado antes de atacarmos.”

Ssu-ma I retrucou: “Meng Ta é um homem sem princípios e devemos partir e puni-lo imediatamente, enquanto ainda está vacilando e antes que tire a máscara.”

Depois, numa série de marchas forçadas, levou seu exército até as muralhas de Hsin-ch'eng no espaço de oito dias. Ora, Meng Ta tinha dito, previamente, numa carta a Chu-ko Liang: “Wan está a 1.200 *li* daqui. Quando a notícia da minha revolta chegar a Ssu-ma I, este imediatamente informará ao seu Senhor Imperial, porém, se terá passado um mês inteiro antes de serem dados os primeiros passos, e aí minha cidade já estará perfeitamente fortificada. Além disso, Ssu-ma I, evidentemente, não virá em pessoa, e os generais que enviar contra nós não merecerão que nos preocupemos.”

A carta seguinte, no entanto, estava cheia de consternação:

“Embora tenham passado apenas oito dias desde que renunciei à minha obediência, um exército já está às portas da cidade. Que milagrosa rapidez é esta!” Duas semanas depois, Hsin-ch’eng tinha caído e Meng Ta perdido a cabeça.

Em 621 d.C., Li Ching foi enviado de K’uei-chou para Ssu-ch’uan, a fim de subjugar Hsiao Hsien, o rebelde vitorioso, que se tinha investido de imperador em Ching-chou Fu, de Hupeh. Era outono e o Yang-tse estava caudaloso; Hsiao Hsien jamais sonhou que seu adversário tivesse a coragem de descer por suas gargantas e, conseqüentemente, não se preparou. Mas Li Ching embarcou seu exército sem perda de tempo e exatamente na hora da partida seus outros generais pediram-lhe para adiar até que o rio estivesse em condições menos perigosas de navegação.

Li Ching respondeu: “Para o soldado, dominar a rapidez é de suprema importância, e ele jamais deve perder oportunidades. Esta é a hora de atacar, antes que Hsiao Hsien saiba que reunimos um exército. Se aproveitarmos o presente momento, em que o rio está caudaloso, poderemos surgir diante da capital com atordoante rapidez, como o trovão, que é ouvido antes que se tenha tempo de tapar os ouvidos. Este é o grande princípio da guerra. Mesmo que ele chegue a saber da nossa aproximação, vai ter de recrutar seus soldados com tanta pressa que não estará em condições de se opor a nós. Assim, os frutos da vitória nos pertencerão.”

Aconteceu tudo como o previsto e Hsiao Hsien foi obrigado a render-se, estipulando nobremente que seu povo seria poupado e só ele sofreria a pena de morte.

São os seguintes os princípios a serem observados por uma força invasora: quanto mais profundamente penetrar num país, maior deverá ser a solidariedade entre os soldados e, dessa forma, os defensores não levarão a melhor; faça pilhagens em território fértil para suprir seu exército de alimentos; examine cuidadosamente o bem-estar dos seus homens e não os sobrecarregue; concentre sua energia e armazene suas forças e mantenha seu exército sempre em movimento e delinieie planos insondáveis.

Ch'en relembra a linha de ação adotada em 224 a.C. pelo famoso general Wang Chien, cujo gênio militar contribuiu amplamente para o sucesso do primeiro imperador Ch'en. Ele invadiu o Estado de Ch'u, onde foi feito um recrutamento geral para opor-se a ele. Porém, duvidando do temperamento dos seus soldados, declinou todos os convites para lutar e permaneceu estritamente na defensiva. O general de Ch'u, em vão, tentou forçá-lo a combater; dia após dia, Wang Chien manteve-se dentro de suas muralhas, sem sair, porém dedicando todo o seu tempo e energia a ganhar a afeição e a confiança dos seus homens. Tratou de mantê-los bem alimentados, partilhando com eles suas próprias refeições, dando-lhes facilidades para banharem-se e usando todos os métodos de sábia indulgência para consolidá-los num corpo leal e homogêneo.

Depois de certo tempo, pediu a algumas pessoas que descobrissem como os homens estavam se divertindo. A resposta foi que estavam disputando tiro ao alvo e salto em distância. Quando Wang Chien soube que eles estavam ocupados nessas disputas atléticas, viu que a disposição deles havia ultrapassado o ponto necessário, estando preparados para o combate. Nessa ocasião, o exército Ch'u, depois de tê-los desafiado repetidamente, marchou para leste, enojado. Wang Chien imediatamente levantou seu acampamento, acompanhou-os e, na batalha que se seguiu, derrotou-os com grande carnificina.

Pouco depois, Ch'u inteiro foi conquistado por Wang Chien.

Coloque seus soldados em posições sem saída e eles preferirão morrer a fugir. Se tiverem de enfrentar a morte, não há o que não possam conseguir. Oficiais e soldados, juntos, farão o maior esforço. Soldados em situações desesperadas perdem o medo. Se não houver onde se refugiarem, aguentarão firmes. Se estiverem no interior de um país hostil, mostrarão um *front* obstinado. Se não houver ajuda, lutarão decididamente. Assim, sem esperar serem mandados, os soldados estarão constantemente alerta e, sem que lhes seja pedido, cumprirão o seu desejo; serão fiéis sem restrições; pode-se confiar neles, sem que seja preciso dar ordens.

Proíba os augúrios e afaste as dúvidas supersticiosas. Então, até que a própria morte chegue, nenhuma calamidade deve ser temida.

Se os soldados não estiverem sobrecarregados de dinheiro, não é porque não gostem de riquezas; se suas vidas não são excessivamente longas, não é porque não tenham inclinação para a longevidade.

No dia em que forem mandados combater, talvez seus soldados chorem, uns umedecendo suas roupas, outros atirando-se ao chão, deixando as lágrimas escorrerem pelo rosto, não porque tenham medo, mas porque todos têm a firme resolução de vencer ou morrer. Mas, uma vez levados às trincheiras, mostrarão a coragem de um Chuan Chu ou um Ts'ao Kuei.

Chuan Chu, nascido no Estado de Wu e contemporâneo do próprio Sun Tzu, foi contratado por Kung-tzu Kuang, mais conhecido como Ho Lu Wang, para assassinar seu soberano, Wang Liao, com um punhal escondido na barriga de um peixe servido num banquete. Teve sucesso na tentativa, mas foi imediatamente feito em pedaços pela escolta do rei. Isso aconteceu em 515 a.C.

O outro herói citado, Ts'ao Kuei, executou a façanha que tornou seu nome famoso, 166 anos antes, em 681 a.C. Lu havia sido derrotado três vezes por Ch'i e estava a ponto de concluir um tratado de entrega de um grande pedaço do território quando Ts'ao Kuei, subitamente, dominou Huan Kung, duque de Ch'i, que estava nos degraus do altar, apontando um punhal contra seu peito. Nenhum dos partidários do duque moveu um músculo e Ts'ao Kuei exigiu a restituição completa, declarando que Lu estava sendo injustamente tratado porque era um Estado menor e fraco.

Huan Kung, em risco de vida, foi obrigado a concordar, ao que Ts'ao Kuei afastou o punhal e silenciosamente voltou ao seu lugar entre os presentes apavorados, mal tendo mudado de cor.

Como era de se esperar, o duque quis mais tarde repudiar a troca, mas seu sábio e velho conselheiro, Kuan Chung, mostrou-lhe o perigo de quebrar a palavra dada, e o resultado foi que esse golpe atrevido devolveu a Lu tudo o que ele havia perdido em três batalhas anteriores.

O tático habilidoso pode ser comparado à *shuai-jan*. A *shuai-jan* é uma cobra encontrada nas Montanhas Ch'ang. Atingida na cabeça, reage com o rabo; atacada no rabo, responde com a cabeça; agredida no meio, ataca com a

cabeça e o rabo.

À pergunta se um exército pode ser levado a imitar a *shuai-jan*, a resposta é afirmativa. Pois os homens de Wu e de Yueh são inimigos; todavia, se estiverem atravessando um rio num mesmo barco e forem apanhados por uma tempestade, darão ajuda uns aos outros, como a mão esquerda auxilia a direita.

Não é suficiente acreditar-se na peia de cavalos e no afundamento de rodas de carroças no solo. Não é bastante tornar a fuga impossível por esses meios mecânicos. Não teremos sucesso a menos que nossos soldados tenham tenacidade e unidade de objetivo e, acima de tudo, um espírito de cooperação harmoniosa. É essa a lição que podemos tirar da *shuai-jan*.

O princípio pelo qual deve-se conduzir um exército é estabelecer um padrão de coragem que todos devem atingir.

Como obter o máximo, tanto da força como da fraqueza, é um problema que envolve o exato uso do terreno.

O general habilidoso conduz seu exército como se estivesse levando um único homem pela mão.

Compete a um general ser calado e, assim, assegurar o sigilo; honesto e justo, mantendo dessa forma a ordem. Deve ser capaz de confundir seus oficiais e soldados com relatórios e aparências falsas, mantendo-os em total ignorância.

Em 88 d.C. Pan Ch'ao entrou em campanha com 25 mil soldados de Khotan e outros Estados da Ásia Central, com o objetivo de esmagar Yarkand. O rei de Kutcha respondeu, despachando seu comandante em chefe para socorrer o local com um exército obtido dos reinos de Wen-su, Ku-mo e Wei-t'ou, totalizando 50 mil homens.

Pan Ch'ao convocou seus oficiais e também o rei de Khotan para um conselho de guerra, no qual disse: "Nossas forças são agora em número menor e incapazes de avançar contra o inimigo. O melhor plano, portanto, para nós, é a separação e a dispersão em várias direções. O rei de Khotan partirá pela estrada leste e eu retornarei pela oeste. Vamos esperar até o toque de anoitecer e depois partir."

Pan Ch'ao, então, libertou secretamente os prisioneiros que havia feito e assim o rei de Kutcha ficou ciente dos seus planos. Estimulado

pela notícia, o rei imediatamente colocou-se à testa de 10 mil cavaleiros para barrar a retirada de Pan Ch'ao pelo oeste, enquanto o rei de Wensu partia para leste com 9 mil cavaleiros, com ordem de interceptar o rei de Khotan.

Tão logo Pan Ch'ao soube da partida de ambos, reuniu suas divisões, mantendo-as à mão, e ao primeiro canto do galo atirou-as contra o exército de Yarkand, que continuava acampado. Os bárbaros, tomados de pânico, fugiram em confusão, sendo perseguidos de perto por Pan Ch'ao. Mais de 5 mil cabeças foram trazidas de volta como troféus, além de imensa pilhagem na forma de cavalos, gado e valores de todo tipo. Com a capitulação de Yarkand, Kutcha e os outros reinos retiraram suas forças. Desse dia em diante, o prestígio de Pan Ch'ao expandiu-se inteiramente pelos países do Ocidente.

Alterando seus programas e mudando seus planos, o general hábil mantém o inimigo sem um conhecimento claro. Mudando seu acampamento e tomando caminhos de muitas voltas, evita que o inimigo preveja seu objetivo. No momento crítico, o comandante de um exército age como quem sobe a um ponto elevado e depois atira fora a escada. Leva seus soldados para o interior do território hostil antes de se mostrar. Queima seus navios e quebra suas panelas; como um pastor levando um rebanho de ovelhas, guia seus homens para cá e para lá e ninguém saberá para onde está indo.

Reunir seus homens e guiá-los no perigo talvez seja o limite de competência do general.

As diversas medidas que se seguem às nove variedades de terreno; a conveniência de táticas agressivas ou defensivas e as leis fundamentais da natureza humana são coisas que certamente precisam ser muito estudadas.

Ao invadir território hostil, a regra geral é que penetrar profundamente dá coesão; penetrar de forma inadequada é dispersão.

Quando deixamos o nosso país e levamos nossas forças a território vizinho, estamos em *terreno crítico*. Quando há meios de comunicação em todos os quatro lados, estamos num dos *terrenos de estradas cruzadas*. Quando penetramos profundamente, estamos num *terreno sério*. Quando penetramos apenas um pouco, estamos em *terreno fácil*. Quando temos fortalezas inimigas na retaguarda e desfiladeiros estreitos à frente, estamos em

terreno cercado. Quando não encontramos nenhum lugar para refúgio, estamos em *terreno desesperador*.

Em terreno dispersivo, incute em seus homens a unidade de propósito. No fácil, faça com que haja ligações estreitas entre todos os setores do exército. No controverso, acelere a retaguarda. Em terreno aberto, mantenha um olhar atento em suas defesas, evitando um ataque repentino.

Num terreno de estradas cruzadas, consolide suas alianças.

Em terreno sério, assegure um fluxo contínuo de suprimentos. No difícil, continue marchando pela estrada.

Em terreno cercado, obstrua todo meio de retirada para fazer parecer que pretende defender a posição, quando sua verdadeira intenção é irromper, subitamente, nas linhas inimigas.

Em 532 d.C, Kao Huan, mais tarde imperador e glorificado como Shen-wu, foi cercado por um grande exército sob o comando de Ehr-chu Chao e outros. Sua própria força era comparativamente menor, consistindo de apenas dois mil cavalarianos e menos de trinta mil infantas. O cerco era muito apertado, com aberturas em certos pontos. Mas Kao Huan, em vez de tentar fugir, fez um movimento para bloquear todas as saídas restantes, levando pessoalmente para elas uma quantidade de bois e mulas amarrados. Tão logo seus oficiais e soldados viram não haver outra coisa a fazer a não ser vencer ou morrer, ficaram num extraordinário espírito de exaltação e atacaram com tal ferocidade que as fileiras inimigas romperam-se e desmoronaram sob seu assalto.

Em terreno desesperador, anuncie a seus soldados a impossibilidade de salvar-lhes a vida. A única oportunidade está em que desistam de qualquer esperança quanto a isso.

Pois é característica do soldado oferecer uma obstinada resistência quando cercado, lutar vigorosamente quando não pode ajudar a si próprio e obedecer, instantaneamente, quando em perigo.

Em 73 d.C., quando Pan Ch'ao chegou a Shan-shan, Kuang, rei do país, recebeu-o a princípio com grande polidez e respeito; mas, logo após,

seu comportamento sofreu uma mudança súbita e ele tornou-se descuidado e indiferente.

Pan Ch'ao comentou a respeito com seus oficiais: "Repararam", disse, "que os modos educados de Kuang sumiram? Só pode significar que chegaram mensageiros dos bárbaros do norte e que, conseqüentemente, ficou indeciso, sem saber de que lado se põe. Certamente, é esse o motivo. O homem verdadeiramente inteligente, já dissemos, pode aperceber-se das coisas antes delas acontecerem; e muito mais, então, das que já ocorreram!"

Chamou imediatamente um dos nativos que fora posto ao seu serviço e preparou-lhe uma armadilha, dizendo: "Onde estão esses mensageiros do Hsiung-nu que chegaram há dias?"

O homem ficou tão perplexo que, entre a surpresa e o medo, revelou tudo. Pan Ch'ao, mantendo seu informante cuidadosamente trancafiado, convocou, então, uma reunião geral de seus oficiais, 36 ao todo, e começou bebendo com eles. Quando o vinho lhes havia subido ligeiramente à cabeça, tentou mantê-los mais excitados, falando-lhes assim: "Senhores, estamos no interior de uma região isolada, ansiosos por obter riquezas e glórias através de uma grande proeza. Ora, acontece que um embaixador do Hsiung-nu chegou a este reino há apenas alguns dias e o resultado foi que o trato respeitoso que nos foi dado pelo nosso anfitrião real desapareceu. Se esse enviado dominá-lo, tomar nossa força e levar-nos para Hsiung-nu, nossos ossos serão pasto dos lobos do deserto. Que faremos?"

Unanimemente, os oficiais responderam: "Diante do perigo de vida que corremos, seguiremos nosso comandante vivos ou mortos."

Não podemos fazer aliança com príncipes vizinhos antes de sabermos das suas intenções. Não teremos condições de comandar um exército em ação a menos que estejamos familiarizados com a geografia do país: suas montanhas e florestas, suas armadilhas e precipícios, seus brejos e pântanos. Seremos incapazes de transformar empecilhos naturais em vantagens, a menos que utilizemos guias locais.

Ignorar qualquer dos quatro ou cinco princípios seguintes não beneficia

um príncipe guerreiro.

Quando um príncipe militar ataca um Estado poderoso, sua mestria revela-se por evitar a concentração das forças inimigas. Intimida o adversário e, assim, seus aliados evitam juntar-se contra ele. Ao atacar um Estado poderoso, se puder dividir seus homens, ficará superior em forças; se conseguir essa superioridade em forças, intimidará o inimigo; se intimidá-lo, os Estados vizinhos ficarão temerosos; e se estes ficarem temerosos, os aliados do inimigo evitarão juntar-se às suas forças.

Consequentemente, não deve tentar aliar-se a tudo e a todos, nem encorajar o poder de outros Estados. Deve prosseguir com seu objetivo secreto, mantendo o adversário apavorado. Assim, será capaz de capturar suas cidades e derrubar seus reinos.

Dê recompensas sem observar uma norma, expeça ordens sem consideração a acordos prévios e será capaz de lidar com todo um exército, como se tivesse que lidar com um único homem. Para evitar deslealdade, seus acordos não podem ser divulgados antecipadamente. Não deverá haver nenhuma rigidez em suas ordens e acordos.

Faça seus soldados enfrentarem a realidade, jamais deixe-os conhecer seu objetivo. Quando a probabilidade é boa, apresente-a a eles, porém, nada lhes diga quando a situação for sombria. Coloque seu exército em perigo mortal e ele sobreviverá; mergulhe-o em estreitos perigosos e ele os atravessará a salvo.

Em 204 a.C. Han Hsin foi enviado contra o exército de Chao, estacionando a 16 quilômetros da entrada do passo Chinghsing, onde o inimigo estava com todas as suas forças. Então, à meia-noite, destacou um corpo de dois mil soldados da cavalaria ligeira, cada um com uma bandeira vermelha.

Suas ordens eram abrir caminho pelos estreitos desfiladeiros, vigiando secretamente o inimigo.

“Quando os homens de Chao me virem em plena fuga”, disse Han Hsin, “deixarão suas fortificações e sairão em minha perseguição. Este deverá ser o sinal para que vocês entrem de roldão, derrubem as bandeiras de Chao e coloquem em seu lugar as bandeiras vermelhas de Han.” Depois, virando-se para seus oficiais, frisou: “Nosso adversário conserva uma posição muito forte e não está disposto a sair e atacar-

nos até ver a flâmula e os tambores do comandante em chefe, pois temerá que eu recue e fuja pelas montanhas.”

Assim falando, mandou, antes de tudo, uma divisão com 10 mil homens, ordenando-lhes que ficassem em linha de batalha, de costas para o rio Ti.

Vendo essa manobra, o exército inteiro de Chao caiu na gargalhada. A essa altura, já era dia claro e Han Hsin, desfraldando a bandeira do generalíssimo, surgiu do passo com os tambores soando e foi imediatamente envolvido pelo inimigo.

Um grande combate desenvolveu-se durante algum tempo, até o ponto em que Han Hsin e seu companheiro Chang Ni, abandonando bandeiras e tambores no campo de batalha, juntaram-se à divisão na margem do rio, onde outro combate violento estava em curso. O inimigo atirou-se em sua perseguição para a conquista de troféus, desguarnecendo assim sua defesa, mas os dois generais conseguiram juntar-se ao outro exército, que estava lutando desesperadamente.

Agora tinha chegado a hora de os dois mil cavaleiros desempenharem seu papel. Tão logo viram os soldados de Chao tirarem proveito da vantagem, galoparam para dentro das muralhas vazias, arrancaram as bandeiras inimigas e as substituíram pelas de Han.

Quando o exército de Chao retornou da perseguição, a visão das bandeiras vermelhas encheu-os de pavor. Convencidos de que os Hans haviam entrado e dominado seu rei, caíram numa tremenda desordem, tornando vãos os esforços do seu comandante para dominar o pânico.

Então, o exército de Han caiu sobre eles de ambos os lados e completou o serviço, matando um grande número e capturando o restante, incluindo o próprio rei Ya.

Depois da batalha, alguns oficiais de Han Hsin dirigiram-se a ele, dizendo: “Aprendemos em *A arte da guerra* que devemos ter uma colina ou monte na retaguarda, à direita, e um rio ou pântano, à esquerda, na frente. O senhor, pelo contrário, ordenou-nos formar nossas tropas tendo o rio às costas. Nessas condições, como manobrou para chegar à vitória?”

O general respondeu: “Temo que os cavaleiros não tenham

estudado *A arte da guerra* com o devido cuidado. Lá não está escrito ‘*Coloque seu exército em perigo mortal e ele sobreviverá; mergulhe-o em estreitos perigosos e ele os atravessará a salvo*’? Se eu tivesse usado o curso habitual, nunca teria sido capaz de trazer meus colegas de volta. Se eu não tivesse colocado minhas tropas numa posição onde foram obrigadas a lutar pela vida, mas, ao contrário, permitido a cada homem seguir seu próprio critério, teria havido uma debandada geral e seria impossível fazer qualquer coisa com eles.”

Os oficiais aceitaram a força do argumento e responderam: “Há táticas que estão acima da nossa capacidade.”

Pois é precisamente quando uma força está em perigo que é capaz de lutar pela vitória.

O sucesso na guerra obtém-se acomodando-nos cuidadosamente ao objetivo do inimigo. Se ele demonstra inclinação para avançar, incite-o a fazê-lo; se está ansioso para recuar, detenha seu intento para que ele possa levar avante sua intenção.

Se nos agarrarmos persistentemente ao flanco do inimigo, teremos sucesso na longa operação de matar o comandante em chefe: uma ação vital na guerra.

O dia em que aceitar o comando, bloqueie os passos na fronteira, destrua todos os registros oficiais e impeça a passagem de emissários tanto para como do país inimigo.

Seja firme na câmara do conselho e assim poderá controlar a situação.

Se o inimigo deixar uma porta aberta, invada-a.

Antecipe-se ao inimigo tomando o que ele ama e, sutilmente, consiga determinar o tempo de sua chegada ao campo.

Siga o caminho determinado e se adapte ao inimigo até que possa travar a batalha decisiva.

A princípio, portanto, exiba a timidez de uma donzela, até que o inimigo lhe dê uma oportunidade; depois, imite a rapidez de uma lebre fugindo, e será muito tarde para o inimigo reagir.

Ataque pelo fogo

Há cinco maneiras de atacar com fogo. A primeira, é queimar os soldados em seus acampamentos; a segunda, é queimar armazéns; a terceira, é queimar comboios de mantimentos; a quarta, é queimar arsenais e paióis; a quinta, é lançar fogo, continuamente, sobre o inimigo.

Enquanto Pan Ch'ao ainda estava em Shan-shan, disposto a acabar com o extremo perigo causado pela chegada de Hsiung-nu, enviado dos bárbaros nortistas, exclamou para seus oficiais: “Não arriscando, não se vence! Só pegamos os filhotes entrando no covil do tigre. Nossa única saída, agora, é um ataque com fogo contra os bárbaros, na calada da noite, quando não terão condições de avaliar o nosso número. Aproveitando-nos do seu pânico, os exterminaremos totalmente; isso esfriará a coragem do rei e nos cobrirá de glória, além de garantir o sucesso de nossa missão.”

Os oficiais estavam ansiosos para segui-lo, mas ponderaram que seria necessário discutir o assunto antes com o primeiro-ministro.

Pan Ch'ao teve, então, um ataque de cólera: “É hoje”, gritou, “que nossa sorte tem de ser decidida! O primeiro-ministro não passa de um civil estúpido que ao ouvir nosso projeto certamente ficará com medo e tudo virá à luz. Uma morte inglória não é um destino decente para guerreiros corajosos.”

Assim, tão logo anoiteceu, ele e seu pequeno grupo dirigiram-se rapidamente ao acampamento dos bárbaros. Soprava um vento forte. Pan Ch'ao determinou a dez dos participantes que pegassem tambores

e se escondessem atrás das barracas do inimigo, ficando combinado que quando vissem as chamas deveriam começar a tocar os tambores e prosseguir com todo o vigor. O restante dos homens, munidos de arcos e bestas, foram colocados de emboscada na entrada do acampamento. Ele, então, tocou fogo no local, a favor do vento, ao mesmo tempo em que um ensurdecido barulho de tambores e de gritos ergueu-se na frente e na retaguarda do inimigo, que correu confuso e em frenética desordem. Pan Ch'ao matou três com as próprias mãos, enquanto seus companheiros decapitaram o enviado e trinta da sua comitiva. Os restantes, mais de cem ao todo, morreram nas chamas.

No dia seguinte, Pan Ch'ao voltou e informou Kuo Hsun, o primeiro-ministro, do que havia feito. Ele ficou assustadíssimo e empalideceu. Porém, Pan Ch'ao, adivinhando seus pensamentos, disse, erguendo a mão: “Embora o senhor não tenha ido conosco na noite passada, não penso, senhor, ficar com todo o crédito pelo nosso feito.”

Isso satisfez Kuo Hsun, e Pan Ch'ao, mandando buscar Kuang, rei de Shan-shan, mostrou-lhe a cabeça do emissário dos bárbaros. O império inteiro ficou amedrontado e trêmulo, proporcionando a Pan Ch'ao a oportunidade de acalmar o povo fazendo uma proclamação. Depois, tomando o filho do rei como refém, retornou para fazer um relatório ao seu próprio rei.

A fim de executar um ataque com fogo, precisamos ter meios disponíveis; o material para provocar um incêndio deve estar sempre preparado.

Há épocas próprias para fazer ataques com fogo e dias especiais para iniciar uma conflagração. A época adequada é quando o tempo está muito seco; os dias especiais são quando a lua está nas constelações da Peneira, da Muralha, da Asa ou da Trave, pois essas quatro são, todas, dias de nascimento do vento.

Ao atacar com fogo, deve-se estar preparado para enfrentar cinco possíveis desdobramentos. Quando o fogo irrompe no acampamento inimigo, há uma reação imediata ao ataque externo. Se houver irrupção de fogo, mas o inimigo permanecer silencioso, espere o momento e não ataque. Quando a força das chamas chegar ao máximo, acompanhe-a de um ataque, se possível; do contrário, fique onde está. Se é possível atacar com fogo do

exterior, não espere que ele comece no interior, mas inicie seu ataque no momento mais favorável.

Quando iniciar um incêndio, esteja a favor do vento. Nunca a sotavento. Se o vento é leste, comece queimando esse lado do inimigo e acompanhe pessoalmente o ataque desse lado. Se iniciar o incêndio a leste e depois atacar pelo oeste, vai sofrer tanto quanto o inimigo.

O vento que surge de dia é muito demorado, mas a brisa noturna acaba logo.

Em todo exército, os cinco desdobramentos relacionados com fogo devem ser conhecidos, os movimentos das estrelas calculados e um observador colocado para os dias adequados.

Os que usam fogo como uma ajuda ao ataque demonstram inteligência; os que usam água com o mesmo fim obtêm um acréscimo de força. Por meio da água, um inimigo pode ser interceptado, mas não roubado de todos os seus pertences.

Triste é o destino de quem tenta vencer as batalhas e ter sucesso nos ataques sem cultivar o espírito de iniciativa, pois o resultado é perda de tempo e paralisação geral. O governante esclarecido situa seus planos muito à frente; o bom general melhora seus recursos. Comanda seus soldados com autoridade, os mantém juntos pela boa-fé e os torna serviçais com recompensas. Se a fé diminuir, haverá separação; se as recompensas forem deficientes, as ordens não serão respeitadas.

Não marche, a não ser que veja alguma vantagem; não use suas tropas, a menos que haja alguma coisa a ser ganha; não lute, a menos que a posição seja crítica. Nenhum dirigente deve colocar tropas em campo apenas para satisfazer seu humor; nenhum general deve travar uma batalha apenas para se vangloriar. A ira pode, no devido tempo, transformar-se em alegria; o aborrecimento pode ser seguido de contentamento. Porém, um reino que tenha sido destruído jamais poderá tornar a existir, nem os mortos podem ser ressuscitados.

Por isso, o governante inteligente deve estar atento e o bom general, muito cuidadoso. Esta é a forma de manter um país em paz e um exército intacto.

O emprego de espões

Constituir uma tropa de cem mil homens e fazê-la percorrer grandes distâncias impõe grandes perdas ao povo e drena os recursos do Estado. A despesa diária deverá chegar a mil onças de prata. Haverá distúrbios internos e externos, e homens cairão exaustos nas estradas. Mais de setecentas mil famílias serão impedidas de trabalhar.

Exércitos adversários podem enfrentar-se durante anos, lutando pela vitória, que é decidida num só dia. Dessa forma, *continuar na ignorância da condição do inimigo, apenas porque alguém se recusa a desembolsar uma centena de onças de prata em honras e recompensas, é o cúmulo da desumanidade.*

Quem age assim não lidera homens, não serve de ajuda ao seu soberano, não é o artífice da vitória. O que possibilita ao soberano inteligente e ao bom general atacar, vencer e conquistar coisas além do alcance de homens comuns é a *previsão*. Ora, essa previsão não pode ser extraída da coragem; nem por indução decorrente da experiência, nem por qualquer cálculo deduzido.

O conhecimento das disposições do inimigo só pode ser conseguido de outros homens. O conhecimento do espírito do mundo tem de ser obtido por adivinhação; a informação sobre a ciência natural deve ser procurada pelo raciocínio intuitivo; as leis do universo podem ser comprovadas pelo cálculo matemático; mas as disposições do inimigo só são averiguadas por espões, e apenas por eles.

Daí o emprego de espões, que se dividem em cinco tipos: espões locais; espões internos; espões convertidos; espões condenados; espões sobreviventes.

Quando esses cinco tipos estão todos agindo, ninguém pode descobrir o

sistema secreto. Chama-se a isso “a manipulação divina dos fios”. É a faculdade mais preciosa de um soberano.

Ter *espiões locais* significa empregar os serviços de habitantes de um distrito. Em país inimigo, conquistam-se as pessoas com bom tratamento, empregando-as como espiãs.

Ter *espiões internos* significa usar os funcionários do inimigo. Homens direitos que foram rebaixados no emprego; criminosos que sofreram penas; também concubinas favoritas, gananciosas de ouro; homens ofendidos por estarem em posições subalternas ou preteridos na distribuição de cargos; outros, ansiosos para que seu lado seja derrotado e, assim, possam ter uma oportunidade de exibir sua capacidade e talento, volúveis vira-casacas que sempre estão em cima do muro. Funcionários dessas várias espécies devem ser abordados secretamente e atraídos pela concessão de presentes caros. Para isso devemos ser capazes de descobrir a situação dos negócios no país inimigo, averiguar os planos preparados contra nós e, ainda mais, perturbar a harmonia e criar uma separação entre o soberano e seus ministros. Porém, há necessidade de extrema cautela ao lidar com espiões internos.

Lo Shang, governador de I-chou, mandou seu general, Wei Po, atacar o rebelde Li Hsiung, de Shu, na sua fortaleza de P'i. Depois de ambos os lados terem obtido um certo número de vitórias e derrotas, o chefe rebelde Li Hsiung recorreu aos serviços de um tal Po-tai, natural de Su-tu. Começou por mandar espancá-lo até o sangue correr e depois enviou-o ao seu inimigo Lo Shang, a quem devia enganar, oferecendo cooperação interna e mandar um sinal luminoso, no momento propício, para um ataque geral.

Lo Shang, acreditando nas promessas desse espião interno, expediu todos os seus melhores soldados, com o general Wei e outros à frente, com ordens de atacar ao sinal de Po-tai. Nesse ínterim, Li Hsiung preparou uma emboscada e Po-tai, tendo colocado escadas de assalto contra as muralhas da cidade, acendeu então o farol. Sem desconfiar de que estavam sendo traídos, os soldados de Wei avançaram ao ver o sinal e começaram a escalar as muralhas o mais rapidamente possível, enquanto outros eram içados por cordas atiradas de cima. Mais de cem soldados entraram na cidade dessa maneira, e todos foram, a seguir,

decapitados. Então, o chefe rebelde Li Hsiung atacou com todas as suas forças, tanto fora como dentro da cidade, desbaratando completamente o inimigo.

Ter *espiões convertidos* quer dizer apoderar-se de espiões do inimigo e empregá-los para nossos próprios fins: fazendo grandes subornos e promessas liberais, nós os afastamos do serviço do inimigo e os induzimos a fornecer-lhe informações falsas e, ao mesmo tempo, espionar seus compatriotas.

Ter *espiões condenados* significa fazer certas coisas às claras, com o objetivo de enganar e permitir aos nossos próprios espiões tomar conhecimento e, quando traírem, comunicarem o que sabem ao inimigo. Faremos coisas calculadas para enganar nossos próprios espiões, que devem ser levados a acreditar que foram reveladas inconscientemente. Então, quando esses espiões tiverem sido capturados por trás das linhas inimigas, farão um relatório totalmente falso, levando o inimigo a tomar medidas de acordo com essas informações, apenas para chegar à conclusão de que fizemos uma coisa muito diferente. Os espiões, por causa disso, serão mortos.

Finalmente, *espiões sobreviventes* são os que trazem notícias do acampamento inimigo. Esta é uma espécie comum de espiões, que devem constituir parte regular do exército. *Seu espião sobrevivente deve ser um indivíduo de grande sagacidade, embora no aspecto pareça bobo; externamente desprezível, mas com uma vontade de ferro. Deve ser ágil, robusto, dotado de força física e coragem, inteiramente acostumado a toda espécie de trabalho sujo, capaz de suportar fome e frio e conspirar com a vergonha e a ignomínia.*

Certa vez, o imperador T'ai Tsu enviou Ta-hsi Wu para espionar seu inimigo, Shen-wu, de Ch'i. Wu fez-se acompanhar por mais dois homens. Estavam montados e usavam o uniforme do inimigo.

Quando escureceu, desmontaram a algumas centenas de metros do acampamento inimigo e furtivamente engatinharam para escutar, até conseguirem saber a senha usada pelo exército. Depois tornaram a montar e, ousadamente, entraram no acampamento sob o disfarce de vigias; e mais de uma vez, ao passarem por um soldado que estava quebrando a disciplina, eles realmente pararam para dar uma forte cacetada no culpado!

Assim, conseguiram voltar com a maior quantidade possível de informações sobre as disposições do inimigo e receberam calorosa demonstração de apreço do imperador que, devido ao seu relatório, pôde infligir uma séria derrota ao adversário.

Jamais haverá em todo o exército relações mais íntimas que as mantidas com espões. Nenhuma outra relação deverá ser mais liberalmente recompensada. Em nenhuma outra deverá haver maior segredo.

Os espões não podem ser empregados utilmente sem um certo grau de sagacidade intuitiva. Antes de empregar espões devemos ter certeza de sua integridade de caráter e do tamanho da sua experiência e habilidade. Um rosto atrevido e uma disposição ladina são mais perigosos que montanhas ou rios; é preciso ser gênio para penetrar em ambos.

Eles não podem ser adequadamente usados sem benevolência e fraqueza.

Sem uma sutil engenhosidade mental não se pode ter certeza da autenticidade dos seus relatórios.

Seja sutil! Seja sutil! E empregue seus espões em toda espécie de atividade.

Se uma notícia secreta é divulgada por um espião antes da hora, ele deve ser morto junto com quem recebeu a notícia.

Se o objetivo for esmagar um exército, agitar uma cidade ou assassinar alguém, será sempre necessário descobrir os nomes dos assessores, ajudantes de campo, porteiros e sentinelas do comandante em chefe. Nossos espões devem ser empregados nessa tarefa.

O espião do inimigo que chegar até nós deve ser descoberto, tentado com suborno, deixado livre e confortavelmente abrigado. Assim, se tornará um espião convertido e à nossa disposição.

É através da informação trazida pelo espião convertido que somos capazes de conseguir e empregar espões locais e internos. Devemos atrair o espião convertido para o nosso serviço porque é ele quem sabe quais são os habitantes locais gananciosos e quais os funcionários sensíveis à corrupção.

É graças à sua informação, ainda, que podemos fazer o espião condenado levar informações falsas ao inimigo.

Finalmente, é graças à sua informação que o espião sobrevivente pode ser empregado em determinadas ocasiões.

A finalidade e a intenção de espionar em todas as cinco variedades é o conhecimento do inimigo; e esse conhecimento só pode advir, em primeira instância, do espião convertido. Não só ele, pessoalmente, fornece a informação, como torna possível usar as outras espécies de espiões com vantagem. Portanto, é essencial que o espião convertido seja tratado com a máxima liberalidade.

Na Antiguidade, o surgimento da dinastia Yin deveu-se a I Chi, que serviu sob a Hsia. Da mesma forma, o nascimento da dinastia Chou foi possível graças a Lu Ya, que serviu sob o Yin.

Dessa maneira, apenas o governante esclarecido e o general criterioso usarão as mais bem-dotadas inteligências do exército para a espionagem, obtendo, dessa forma, grandes resultados.

Os espiões são os elementos mais importantes de uma guerra, porque neles repousa a capacidade de movimentação de um exército.

**Na paz, prepare-se para a guerra;
na guerra, prepare-se para a paz. A arte da guerra
é de importância vital para o Estado. É uma
questão de vida ou morte, um caminho tanto para a
segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma
circunstância deve ser negligenciada...**

ATENDIMENTO AO LEITOR E VENDA DIRETA

Você pode adquirir os títulos da BestBolso através do Marketing Direto do Grupo Editorial Record.

- Telefone: (21) 2585-2002
(de segunda a sexta-feira, das 8h30 às 18h)
- E-mail: mdireto@record.com.br
- Fax: (21) 2585-2010

Entre em contato conosco caso tenha alguma dúvida, precise de informações ou queira se cadastrar para receber nossos informativos de lançamentos e promoções.

Nossos sites:

www.edicoesbestbolso.com.br

www.record.com.br

EDIÇÕES BESTBOLSO

Alguns títulos publicados

1. *Meu nome não é Johnny*, Guilherme Fiúza
2. *Anna de Assis*, Jeferson de Andrade e Judith Ribeiro de Assis
3. *Lendo Lolita em Teerã*, Azar Nafisi
4. *Uma história íntima da humanidade*, Theodore Zeldin
5. *O livreiro de Cabul*, Åsne Seierstad
6. *Antes que anoiteça*, Reinaldo Arenas
7. *Toda mulher é meio Leila Diniz*, Mirian Goldenberg
8. *As seis mulheres de Henrique VIII*, Antonia Fraser
9. *História concisa da Revolução Russa*, Richard Pipes
10. *Uma mente brilhante*, Sylvia Nasar
11. *Fera de Macabu*, Carlos Marchi
12. *Viagem à luta armada*, Carlos Eugênio Paz
13. *Os carbonários*, Alfredo Sirkis
14. *Perdas & ganhos*, Lya Luft
15. *Carne e pedra*, Richard Sennett
16. *O abolicionismo*, Joaquim Nabuco
17. *O último cabalista de Lisboa*, Richard Zimler
18. *O jardineiro fiel*, John Le Carré
19. *O voo da águia*, Ken Follett
20. *A queda*, Albert Camus
21. *A peste*, Albert Camus
22. *O mito de Sísifo*, Albert Camus
23. *O Lobo da Estepe*, Hermann Hesse
24. *O jogo das contas de vidro*, Hermann Hesse
25. *O diário de Anne Frank*, Otto H. Frank e Mirjam Pressler
26. *O amante de Lady Chatterley*, D. H. Lawrence
27. *Suave é a noite*, F. Scott Fitzgerald
28. *O grande Gatsby*, F. Scott Fitzgerald
29. *Pedro Páramo*, Juan Rulfo
30. *Antologia de contos extraordinários*, Edgar Allan Poe

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub
pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A.

A arte da guerra

Skoob do livro

<http://www.skoob.com.br/a-arte-da-guerra-40ed170110.html>

Skoob do autor

<http://www.skoob.com.br/autor/64-sun-tzu>

Wikipédia do autor

https://pt.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu

Good reads do autor

http://www.goodreads.com/author/show/1771.Sun_Tzu?from_search=true&search_version=service

O Diário de **ANNE FRANK**

edição definitiva por Otto H. Frank e Mirjam Pressler



O Diário de Anne Frank

Frank, Anne
9788577994717
378 páginas

[Compre agora e leia](#)

12 de junho de 1942 – 1º de agosto de 1944. Ao longo deste período,

a jovem Anne Frank escreveu em seu diário toda a tensão que a família Frank sofreu durante a Segunda Guerra Mundial. Ao fim de longos dias de silêncio e medo aterrorizante, eles foram descobertos pelos nazistas e deportados para campos de concentração. Anne inicialmente foi para Auschwitz, e mais tarde para Bergen-Belsen. A força da narrativa de Anne, com impressionantes relatos das atrocidades e horrores cometidos contra os judeus, faz deste livro um precioso documento. Seu diário já foi traduzido para 67 línguas, e é um dos livros mais lidos do mundo. Ele destaca sentimentos, aflições e pequenas alegrias de uma vida incomum, problemas da transformação da menina em mulher, o despertar do amor, a fé inabalável na religião e, principalmente, revela a rara nobreza de um espírito amadurecido no sofrimento. Um retrato da menina por trás do mito.

[Compre agora e leia](#)



O segredo de Emma Corrigan

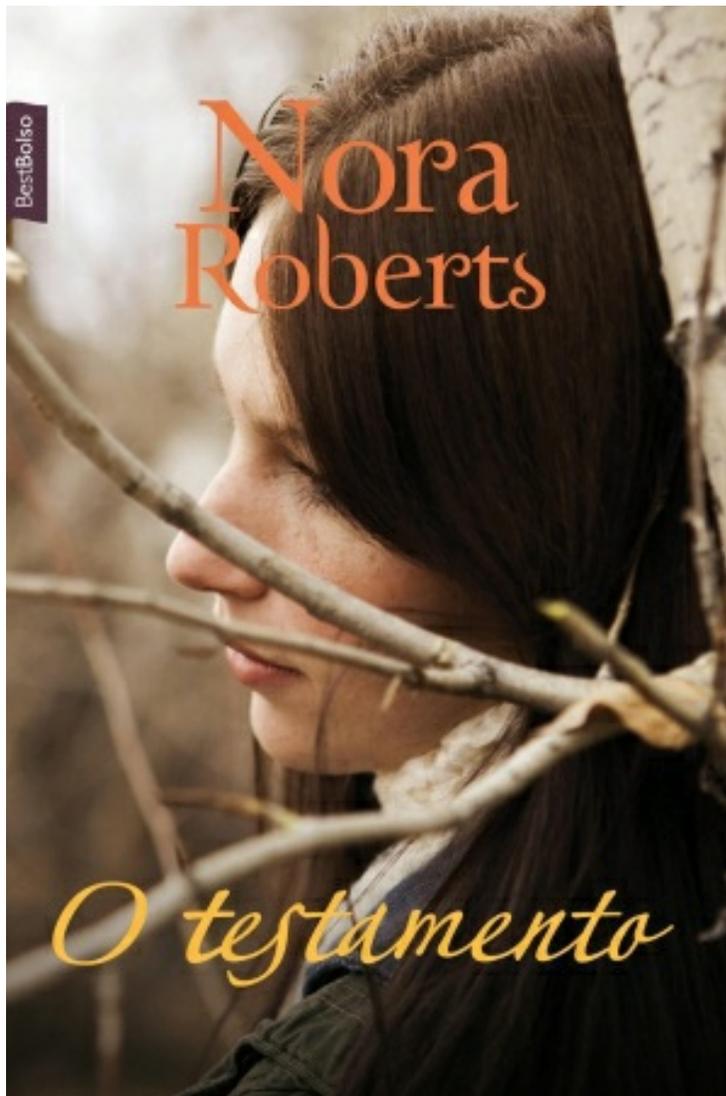
Kinsella, Sophie
9788577994830
352 páginas

[Compre agora e leia](#)

Emma Corrigan tem alguns segredinhos... Mas quem não tem?

Durante uma viagem de avião bem turbulenta, Emma acredita que não sobreviverá aos solavancos, e acaba contando todos – mas todos! – os seus segredos para o homem sentado na poltrona ao lado. Quando a aeronave pousa em segurança, ela pede desculpas ao companheiro de voo pelo desabafo, pensando que nunca mais veria aquele estranho bonitão. No dia seguinte, no entanto, ela descobre que seu colega de viagem era ninguém menos que Jack Harper, um dos fundadores da grande Corporação Panther, empresa na qual Emma trabalha como assistente de marketing. E que seu encontro desajeitado com o milionário a colocaria na maior confusão.

[Compre agora e leia](#)



O testamento

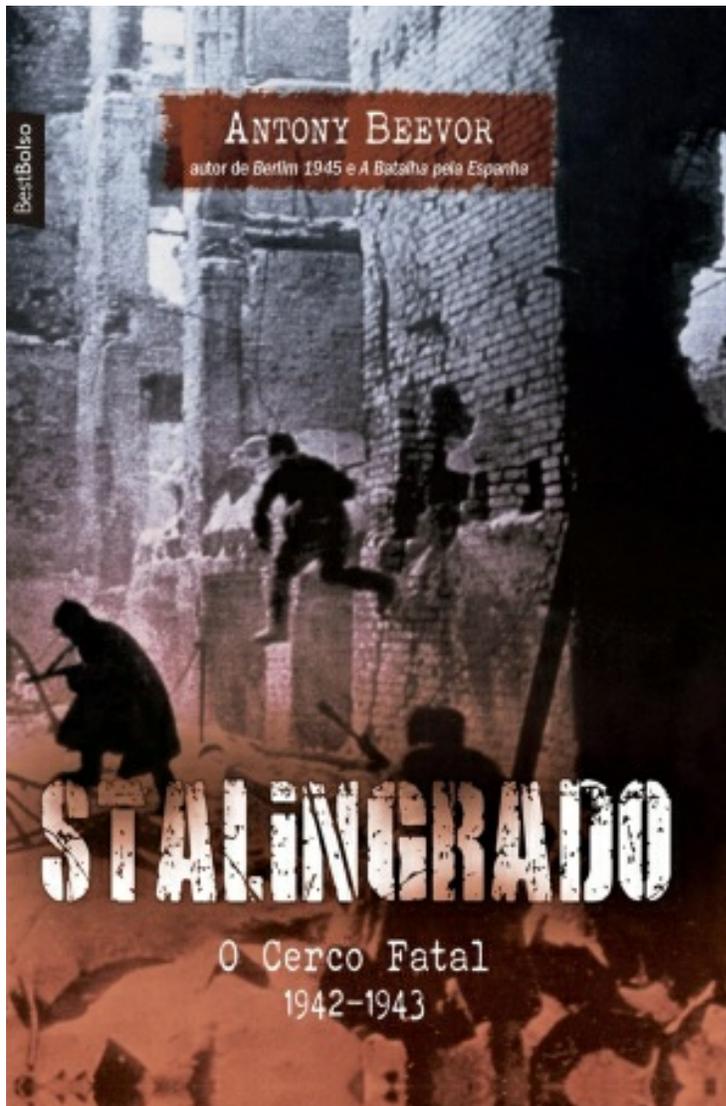
Roberts, Nora
9788577995158
544 páginas

[Compre agora e leia](#)

Trama eletrizante com a marca de Nora Roberts, autora #1 do New

York Times Em seu testamento, Jack Mercy apresentou o mesmo comportamento que teve em vida: reuniu mais desafetos que amizades. Para que suas três filhas, todas meio-irmãs, tenham direito ao milionário patrimônio deixado por ele, elas devem morar juntas por um ano na fazenda Mercy, em Montana. Willa, mandona e atual administradora da fazenda, Tess, roteirista de Hollywood e criada na cidade, e Lily, acanhada e buscando fugir do ex-marido violento, precisam vencer as diferenças e aprender a conviver como uma família. No entanto, uma série de assassinatos brutais e inexplicáveis que rondam a propriedade tornará a união das irmãs requisito necessário para a sobrevivência de todos.

[Compre agora e leia](#)



Stalingrado

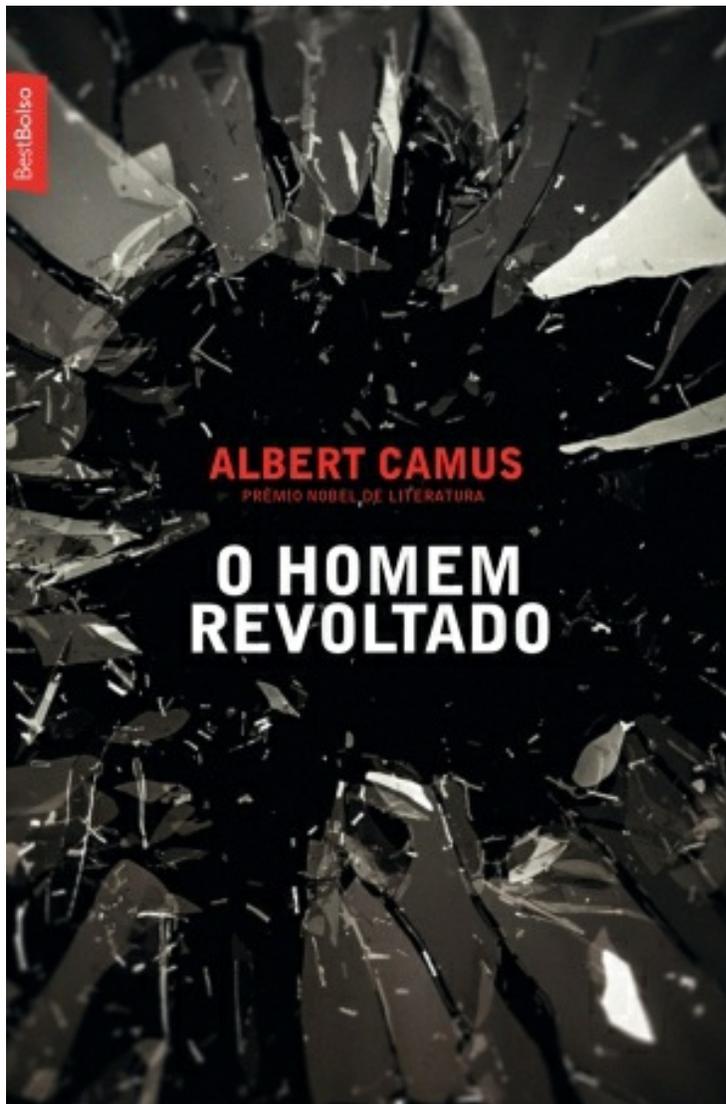
Beevor, Antony
9788577995264
592 páginas

[Compre agora e leia](#)

Uma preciosidade histórica de Antony Beevor. O livro narra a

batalha épica ocorrida durante a Segunda Guerra Mundial entre russos e alemães. Em agosto de 1942, as tropas de Hitler avançaram sobre Stalingrado e levantaram um cerco que duraria mais de um ano. O nome da batalha é uma referência ao ditador e então líder soviético, Stalin. A cidade, às margens do rio Volga, era ao mesmo tempo um alvo moral e estratégico e, mais grave, Stalingrado era a porta para vários poços de petróleo ambicionados por Hitler. Antony Beevor entrevistou vários sobreviventes da batalha e descobriu novos e importantes documentos nos arquivos alemães e soviéticos, abertos após a queda do muro de Berlim.

[Compre agora e leia](#)



O homem revoltado

Camus, Albert
9788577995509
360 páginas

[Compre agora e leia](#)

As obras de Albert Camus (1913-1960) em geral destacam dois

conceitos: o absurdo e a revolta. Em *O homem revoltado*, o autor faz vários questionamentos de ordem filosófica. Coloca-se a favor da liberdade humana e da dignidade do indivíduo, e contrário ao comunismo, aos regimes totalitários e ao terrorismo, pois incitam a revolta humana, os assassinatos e a opressão. Segundo o autor, não há crime que possa ser justificado em nome da História. A obra tem como objetivo a superação e a procura de um caminho, já que foi publicada alguns anos após o fim da Segunda Guerra Mundial. Apesar da morte precoce, Camus deixou um legado para a sociedade e para cada indivíduo, iluminando os problemas da consciência humana.

[Compre agora e leia](#)