

RONALDO RAEMY RANGEL

# CONHECIMENTO, INTELIGÊNCIA E ESTRATÉGIA



RONALDO RAEMY RANGEL

# CONHECIMENTO, INTELIGÊNCIA E ESTRATÉGIA



| São Paulo | 2020 |



Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2020 o autor.

Copyright da edição © 2020 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural pelo autor para esta obra. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade do autor, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural.

## CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

### Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela <i>Universidade Católica do Paraná, Brasil</i>	Breno de Oliveira Ferreira <i>Universidade Federal do Amazonas, Brasil</i>
Alaim Souza Neto <i>Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil</i>	Carla Wanessa Caffagni <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Alessandra Regina Müller Germani <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>	Carlos Adriano Martins <i>Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil</i>
Alexandre Antonio Timbane <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>	Caroline Chioquetta Lorenset <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Alexandre Silva Santos Filho <i>Universidade Federal de Goiás, Brasil</i>	Cláudia Samuel Kessler <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>
Aline Daiane Nunes Mascarenhas <i>Universidade Estadual da Bahia, Brasil</i>	Daniel Nascimento e Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Aline Pires de Moraes <i>Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil</i>	Daniela Susana Segre Guertzenstein <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Aline Wendpap Nunes de Siqueira <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>	Danielle Aparecida Nascimento dos Santos <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>
Ana Carolina Machado Ferrari <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Delton Aparecido Felipe <i>Universidade Estadual de Maringá, Brasil</i>
Andre Luiz Alvarenga de Souza <i>Emill Brunner World University, Estados Unidos</i>	Dorama de Miranda Carvalho <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>
Andreza Regina Lopes da Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Doris Roncarelli <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Antonio Henrique Coutelo de Moraes <i>Universidade Católica de Pernambuco, Brasil</i>	Elena Maria Mallmann <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>
Arthur Vianna Ferreira <i>Universidade Católica de São Paulo, Brasil</i>	Emanoel Cesar Pires Assis <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Bárbara Amaral da Silva <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Erika Viviane Costa Vieira <i>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil</i>
Beatriz Braga Bezerra <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>	Everly Pegoraro <i>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil</i>
Bernadette Beber <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Fábio Santos de Andrade <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>

Fauston Negreiros  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*

Fernando Barcellos Razuck  
*Universidade de Brasília, Brasil*

Francisca de Assiz Carvalho  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Gabriela da Cunha Barbosa Saldanha  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Gabrielle da Silva Forster  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Guilherme do Val Toledo Prado  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Hebert Elias Lobo Sosa  
*Universidad de Los Andes, Venezuela*

Helciclever Barros da Silva Vitoriano  
*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
Anísio Teixeira, Brasil*

Helen de Oliveira Faria  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Heloisa Candello  
*IBM e University of Brighton, Inglaterra*

Heloisa Juncklaus Preis Moraes  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Ismael Montero Fernández,  
*Universidade Federal de Roraima, Brasil*

Jeronimo Becker Flores  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Jorge Eschriqui Vieira Pinto  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

José Luís Giovanoni Fornos Pontifícia  
*Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Josué Antunes de Macêdo  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Júlia Carolina da Costa Santos  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Julia Lourenço Costa  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Juliana de Oliveira Vicentini  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Juliana Tiburcio Silveira-Fossaluzza  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Julierme Sebastião Moraes Souza  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Karlla Christine Araújo Souza  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Laionel Vieira da Silva  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Leandro Fabricio Campelo  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Leonardo Jose Leite da Rocha Vaz  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Leonardo Pinheiro Mozdzenski  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Lidia Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*

Luan Gomes dos Santos de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Luciano Carlos Mendes Freitas Filho  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Lucila Romano Tragtenberg  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Lucimara Rett  
*Universidade Metodista de São Paulo, Brasil*

Marceli Cherchiglia Aquino  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Marcia Raika Silva Lima  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Marcos Uzel Pereira da Silva  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Marcus Fernando da Silva Praxedes  
*Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil*

Margareth de Souza Freitas Thomopoulos  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Maria Angelica Penatti Pipitone  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Maria Cristina Giorgi  
*Centro Federal de Educação Tecnológica  
Celso Suckow da Fonseca, Brasil*

Maria de Fátima Scaffo  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Maria Isabel Imbronito  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Maria Luzia da Silva Santana  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*

Maria Sandra Montenegro Silva Leão  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Michele Marcelo Silva Bortolai  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Miguel Rodrigues Netto  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Neli Maria Mengalli  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Patricia Biegging  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Patrícia Helena dos Santos Carneiro  
*Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Patrícia Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*

Patrícia Mara de Carvalho Costa Leite  
*Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil*

Paulo Augusto Tamanini  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Priscilla Stuart da Silva  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Radamés Mesquita Rogério  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*

Ramofly Bicalho Dos Santos  
*Universidade de Campinas, Brasil*

Ramon Taniguchi Piretti Brandao  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Rarielle Rodrigues Lima  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

Raul Inácio Busarello  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Renatto Cesar Marcondes  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Ricardo Luiz de Bittencourt  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Rita Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*

Robson Teles Gomes  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Rodiney Marcelo Braga dos Santos  
*Universidade Federal de Roraima, Brasil*

Rodrigo Amancio de Assis  
*Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil*

Rodrigo Sarruge Molina  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Rosane de Fatima Antunes Obregon  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Sebastião Silva Soares  
*Universidade Federal do Tocantins, Brasil*

Simone Alves de Carvalho  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Stela Maris Vaucher Farias  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Tadeu João Ribeiro Baptista  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Tania Micheline Miorando  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Tarcisio Vanzin  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Thiago Barbosa Soares  
*Universidade Federal de São Carlos, Brasil*

Thiago Camargo Iwamoto  
*Universidade de Brasília, Brasil*

Thyana Farias Galvão  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Valdir Lamim Guedes Junior  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Valeska Maria Fortes de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Vania Ribas Ulbricht  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Wagner Corsino Enedino  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*

Wanderson Souza Rabello  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Washington Sales do Monte  
*Universidade Federal de Sergipe, Brasil*

Wellington Furtado Ramos  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*

## PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

### Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Adilson Cristiano Habowski  
*Universidade La Salle - Canoas, Brasil*

Adriana Flavia Neu  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Aguimario Pimentel Silva  
*Instituto Federal de Alagoas, Brasil*

Alessandra Dale Giacomini Terra  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Alessandra Figueiró Thornton  
*Universidade Luterana do Brasil, Brasil*

Alessandro Pinto Ribeiro  
*Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Alexandre João Appio  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil*

Aline Corso  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil*

Aline Marques Marino  
*Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil*

Aline Patricia Campos de Tolentino Lima  
*Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil*

Ana Emidia Sousa Rocha  
*Universidade do Estado da Bahia, Brasil*

Ana Iara Silva Deus  
*Universidade de Passo Fundo, Brasil*

Ana Julia Bonzanini Bernardi  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Ana Rosa Gonçalves De Paula Guimarães  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

André Gobbo  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Andressa Antonio de Oliveira  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Andressa Wiebusch  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Angela Maria Farah  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Anísio Batista Pereira  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Anne Karynne da Silva Barbosa  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

Antônia de Jesus Alves dos Santos  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Antonio Edson Alves da Silva  
*Universidade Estadual do Ceará, Brasil*

Ariane Maria Peronio Maria Fortes  
*Universidade de Passo Fundo, Brasil*

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior  
*Universidade do Estado da Bahia, Brasil*

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Bianka de Abreu Severo  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos  
*Universidade do Vale do Itajaí, Brasil*

Bruna Donato Reche  
*Universidade Estadual de Londrina, Brasil*

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Camila Amaral Pereira  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Carlos Eduardo Damian Leite  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Carlos Jordan Lapa Alves  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Carolina Fontana da Silva  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Carolina Fragozo Gonçalves  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Cássio Michel dos Santos Camargo  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil*

Cecilia Machado Henriques  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Cintia Moralles Camillo  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Claudia Dourado de Salces  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Cleonice de Fátima Martins  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Cristiane Silva Fontes  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Cristiano das Neves Vilela  
*Universidade Federal de Sergipe, Brasil*

Daniele Cristine Rodrigues  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Daniella de Jesus Lima  
*Universidade Tiradentes, Brasil*

Dayara Rosa Silva Vieira  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Dayse Rodrigues dos Santos  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Dayse Sampaio Lopes Borges  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Deborah Susane Sampaio Sousa Lima  
*Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil*

Diego Pizarro  
*Instituto Federal de Brasília, Brasil*

Diogo Luiz Lima Augusto  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil*

Ederson Silveira  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Elaine Santana de Souza  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Eleonora das Neves Simões  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Elias Theodoro Mateus  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

Elisiene Borges Leal  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Elizabeth de Paula Pacheco  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Elizânia Sousa do Nascimento  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Elton Simomukay  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Elvira Rodrigues de Santana  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Emanuella Silveira Vasconcelos  
*Universidade Estadual de Roraima, Brasil*

Érika Catarina de Melo Alves  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Everton Boff  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Fabiana Aparecida Vilaça  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Fabiano Antonio Melo  
*Universidade Nova de Lisboa, Portugal*

Fabírcia Lopes Pinheiro  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Fabrírcio Nascimento da Cruz  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Francisco Geová Goveia Silva Júnior  
*Universidade Potiguar, Brasil*

Francisco Isaac Dantas de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Francisco Jeimes de Oliveira Paiva  
*Universidade Estadual do Ceará, Brasil*

Gabriella Eldereti Machado  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Gean Breda Queiros  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Germano Ehlert Pollnow  
*Universidade Federal de Pelotas, Brasil*

Glaucio Martins da Silva Bandeira  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Graciele Martins Lourenço  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Handerson Leylton Costa Damasceno  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Helena Azevedo Paulo de Almeida  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

Heliton Diego Lau  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Hendy Barbosa Santos  
*Faculdade de Artes do Paraná, Brasil*

Inara Antunes Vieira Willerding  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Ivan Farias Barreto  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Jacqueline de Castro Rimá  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Jeane Carla Oliveira de Melo  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

João Eudes Portela de Sousa  
*Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil*

João Henriques de Sousa Junior  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Joelson Alves Onofre  
*Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil*

Juliana da Silva Paiva  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Junior César Ferreira de Castro  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Lais Braga Costa  
*Universidade de Cruz Alta, Brasil*

Leia Mayer Eyng  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Manoel Augusto Polastrelli Barbosa  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Marcio Bernardino Sirino  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Marcos dos Reis Batista  
*Universidade Federal do Pará, Brasil*

Maria Edith Maroca de Avelar Rivelli de Oliveira  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

Michele de Oliveira Sampaio  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Miriam Leite Farias  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Natália de Borba Pugins  
*Universidade La Salle, Brasil*

Patricia Flavia Mota  
*Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Raick de Jesus Souza  
*Fundação Oswaldo Cruz, Brasil*

Railson Pereira Souza  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Rogério Rauber  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Samuel André Pompeo  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Simoni Urnau Bonfiglio  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Tayson Ribeiro Teles  
*Universidade Federal do Acre, Brasil*

Valdemar Valente Júnior  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Wallace da Silva Mello  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*  
Wellton da Silva de Fátima  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Weyber Rodrigues de Souza  
*Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil*  
Wilder Kleber Fernandes de Santana  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

## PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.



Direção editorial Patricia Biegling  
Raul Inácio Busarello

Diretor de sistemas Marcelo Eyng

Diretor de criação Raul Inácio Busarello

Assistente de arte Lígia Andrade Machado

Imagens da capa Lovephoto - Freepik.com

Editora executiva Patricia Biegling

Assistente editorial Peter Valmorbida

Revisão Fabiana Pereira Pinheiro

Autor Ronaldo Raemy Rangel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

R196c Rangel, Ronaldo Raemy -  
Conhecimento, inteligência e estratégia. Ronaldo Raemy  
Rangel. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020. 135p..

Inclui bibliografia.  
ISBN: 978-65-5939-022-9 (brochura)  
978-65-5939-021-2 (eBook)

1. Gestão. 2. Conhecimento. 3. Informação. 4. Inteligência.  
5. Estratégia. I. Rangel, Ronaldo Raemy. II. Título.

CDU: 658  
CDD: 658

DOI: 10.31560/pimentacultural/2020.212

---

**PIMENTA CULTURAL**

São Paulo - SP  
Telefone: +55 (11) 96766 2200  
livro@pimentacultural.com  
www.pimentacultural.com



# SUMÁRIO

<b>Introdução:</b> uma explicação necessária .....	<b>15</b>
--	-----------

*Ronaldo Rangel*

## Capítulo 1

<b>Gestão do Conhecimento para Inovação</b> .....	<b>19</b>
---	-----------

Bases Conceituais da Gestão do Conhecimento.....	20
---	----

Conceitos Importantes para a Gestão do Conhecimento .....	22
--	----

Mensuração de Resultados na Gestão do Conhecimento.....	24
--	----

Tipos de inovação e seus impactos no ambiente de negócios .....	26
--	----

Portfólio de Projetos de Inovação .....	27
---	----

Disseminação do Conhecimento .....	29
------------------------------------	----

Comunidades de Práticas Compartilhadas.....	30
---	----

Banco de Ideias .....	33
-----------------------	----

Conhecimentos Críticos.....	34
-----------------------------	----

Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento.....	35
---	----

A Técnica Delphi – uma breve visão.....	37
---	----

## Capítulo 2

<b>Inteligência, Estratégia e Planejamento</b> .....	<b>39</b>
--	-----------

Organizações e mudança planejada.....	40
---------------------------------------	----



Inteligência competitiva: conceito .....	40
Inteligência defensiva.....	41
Inteligência ofensiva.....	42
Inteligência para vigilância.....	43
Inteligência e informação.....	44
Complexidade e processo de tomada de decisão .....	44
Dados <i>versus</i> informação <i>versus</i> conhecimento .....	45
Conhecimento coletivo .....	47
Organização participativa .....	48
Esquema representativo .....	49

#### Capítulo 3

<b>Fatores intervenientes no processo decisório.....</b>	<b>50</b>
Modelos de tomada de decisão.....	51
Atalhos mentais.....	51
Caráter intertemporal da decisão .....	52

#### Capítulo 4

<b>Fluxo da Informação.....</b>	<b>53</b>
Funções dos fluxos de informação.....	54
Etapas do fluxo de informação .....	54
Gerenciamento da informação e tomada de decisão .....	55



Capítulo 5

<b>Técnicas de coleta e processamento da informação .....</b>	<b>57</b>
Complexidade das questões de informação .....	58
Apoio a decisões não programadas .....	58
Sinais fracos .....	59
Informações não disponíveis e não evidentes .....	60
Metodologia <i>puzzle</i> .....	61
Pertinência como critério de seleção da informação .....	63
Processamento da informação .....	64

Capítulo 6

<b>Ações da área de TI na Inteligência .....</b>	<b>65</b>
Suporte da área de TI .....	66
Ações da área de TI .....	66
Ferramentas de TI .....	67

Capítulo 7

<b>Pertinência da informação em ambientes competitivos .....</b>	<b>68</b>
Informações pertinentes .....	69
Informações orgânicas .....	69
Estado de prontidão .....	70
Análise do ambiente externo .....	71
Componentes do ambiente externo .....	72
Características dos componentes .....	72



Vetores do planejamento estratégico ..... 74

Estágios do planejamento ..... 74

Capítulo 8

**Eficiência operacional  
versus vantagem estratégica ..... 76**

Exemplo de vantagem estratégica ..... 77

Capítulo 9

**Diretrizes organizacionais  
e ferramentas de análise ambiental ..... 79**

Definição do negócio ..... 80

Capítulo 10

**Ferramentas de análise ambiental ..... 82**

Conceito de mercado ..... 83

Mercado relevante ..... 83

Capítulo 11

**Análise das cinco forças competitivas ..... 85**

Rivalidade entre concorrentes ..... 86

Produtos substitutos ..... 87

Ameaça de novos entrantes ..... 88

Pressões competitivas ..... 89

Capítulo 12

**Distinção entre tendência e cenário ..... 90**

Técnicas de antecipação do futuro ..... 91

Tendências ..... 92



Problemas relacionados a projeção de tendências .....	92
Distúrbios e sazonalidades.....	93
Cenários .....	93
Técnicas de projeção: horizonte temporal .....	95
Objeto determinante .....	95
Exploração de dados.....	96
Cenários exploratórios .....	96
Metodologia para construção de cenários.....	97

#### Capítulo 13

##### **Avaliação dos ambientes:**

questões críticas .....	<b>99</b>
Avaliação dos ambientes interno e externo.....	100
Fatores de competitividade .....	101
Estrutura do setor.....	102
Condutas típicas do setor.....	103
Analogia .....	103
Padrão da concorrência.....	105

#### Capítulo 14

##### **Análise de turbulências**

<b>e vulnerabilidades .....</b>	<b>106</b>
Incertezas no ambiente externo.....	107
Turbulência e vulnerabilidade.....	107
Inteligência competitiva .....	108
Direções alternativas	



com base na análise SWOT.....	110
Interpretação da matriz SWOT.....	110
Direções alternativas da análise.....	112
Vantagens estratégicas.....	113
Miopia estratégica.....	113
Apêndice	
<b>TEXTOS COMPLEMENTARES.....</b>	<b>116</b>
Neoconservadores e nova esquerda.....	117
Complexidade do ambiente, rent-seeking no Brasil e a esperança no caos.....	123
O destino da geopolítica da América Latina.....	127
<b>Referências.....</b>	<b>130</b>
<b>Índice remissivo.....</b>	<b>132</b>
<b>Sobre o autor.....</b>	<b>135</b>

# INTRODUÇÃO: UMA EXPLICAÇÃO NECESSÁRIA

Há um interessante conceito conhecido como imunização cognitiva. Resumidamente é algo não só obscuro como obsceno. Trata-se de uma concepção que permite que as pessoas se agarrem a valores e credos, mesmo que os fatos objetivos demonstrem que eles não correspondem à verdade, ou seja, a pessoa cognitivamente imunizada dispensa o raciocínio lógico, o qual aliais para ela não têm relevância. O imunizado, não pensa, apenas age com a confiança de que o que faz é relevante.

Há anos (e por anos) trabalhei na Universidade Candido Mendes, e, por óbvio conversava sobre temas profissionais como o seu Reitor, prof. Candido Mendes, mas também por vezes falávamos sobre certas “amenidades aflitivas” que atingiam o intelectual Candido Mendes.

Em uma ocasião o estava ajudando na montagem operacional de uma evento-visita de Edgar Morin. O professor Candido, com certa tristeza, começou a me explicar sobre prosa e poesia no universo da complexidade.

Tristeza? Foi o que me pareceu, mas esclareço a causa da minha impressão. Pouco antes, o chefe de operações (responsável pelos serviços gerais) havia deixado o gabinete da reitoria e assim que saiu o prof Candido Mendes apontou para o espaço onde a pessoa estava e diz: “esse guardião de baldes e vassouras, considera que esses objetos são as coisas mais importantes do mundo. Irrelevantes para a humanidade, mas fundamental para ele ... Talvez só superadas pelo drama trazido por alguma mensagem no Orkut”.

O professor Candido Mendes tinha razão em sua observação, pois em algum sentido o *homo modernus* (e agora *pandêmico*) já resolveu a questão da carga cognitiva para lidar com a multiplicidade de saberes. Atualmente toda questão é imunizada pelos *posts* sobre ocorrências cotidianas (verdadeiras ou não) que se encavalam e acumulam nas caixas de entrada de aplicativos das redes sociais. O resto, aquilo que “não está no Face”, é despreciado e tem morte breve.

Sei lá por quantos anos fui professor. E menos ainda sei quantas escolhas mutuamente excludentes, tentei apresentar aos meus alunos em análises e apontamentos das disciplinas que lecionei. Montei cursos, escrevi livros e artigos. Porém, nem análise de escolhas, nem textos, nem cursos (um pouco melhor elaborados) hoje são mais oferecidos, pois não são eficazes para um mundo de agilidade digital ou, em outras palavras, desviam o aluno do virtualizado e os obriga a parar e pensar.

Uma dessas disciplinas chamava-se Conhecimento, Inteligência e Estratégia.... É uma pena que nossos estudantes atuais não “tenham tempo” para refletir e conectar os três temas. De toda sorte, no dia que soube da exclusão (exclusão não: congelamento, pois permanecerá no portfólio da Instituição como indisponível), assisti a palestra *Tecno-vida, tecno-morte* oferecida por Martha Gabriel na TEDxFIAP.

A palestrante diz no evento que tecnologia são possibilidades e apresenta as mudanças nas nossas vidas cotidianas as quais a tecnologia provocou e provoca. Ela destaca que, no passado, a tecnologia era mais longa que a vida das pessoas (no que tem absoluta razão. Eu, por exemplo, nasci um ano antes dos aparelhos de televisão começarem a ser vendidos no Brasil) e que hoje a mudança da tecnologia é muito rápida e se propaga em um ambiente no qual – pode-se assumir – a vida é muito curta.

Sobre a vida (ou sobre possibilidade da morte) à propósito, Martha Gabriel inicia sua fala dizendo que teve um infarto recente e que esteve diante da morte e, por isso, refez algumas reflexões pessoais, incluindo uma sobre o sentido da tecnologia na vida

Não me contenho e preciso comentar que, enquanto a ouvia falar sobre seu infortúnio e quase encontro com o ceifador, me lembrava que já enfartei 4 vezes e nunca me senti, de fato, diante da morte, pois sempre confiei na formação profissional de ponta dos profissionais de saúde e na “tecnologia médica” que me assistiram. Seria eu, então um exemplo da tecno-vida e tecno-morte que a conferencista queria tratar?

Não, definitivamente não. A par do título da palestra, o que Martha Gabriel realmente tratou na TEDx foi sobre o tempo. Sua fala sobre a mudança do ciclo de vida da tecnologia e seus impactos, em verdade tratou do tempo: mais tempo que a vida, mais rápido do que a vida, como o tempo muda a vida... repetia ela.

Reafirmou que a tecnologia, o digital e a virtualização do cotidiano são fatores positivos que alteram a vida, trazendo comodidades, reduzindo distâncias e alterando comportamentos. Por isso, arremata a exposição apresentando como essencial a busca do equilíbrio tecno-humano.

Eu, como ouvinte, comecei a arquitetar uma conclusão própria e diferente da palestrante. Para mim: a *carência de tempo* na atualidade reduz a necessidade do uso da inteligência, anula o sentido do que é complexo e imuniza o conhecimento. Isso, então, explicaria o congelamento da minha disciplina? Quem sabe?

Bem sei que é uma observação meramente empírica sobre o que ouvi, mas ficou claro para mim que a tecnologia, principalmente aquela que virtualiza, altera o sentido de tempo, nos sonegando o tempo e nos obrigando a uma nova forma de experimentar o mundo.

Contudo, o vivenciamos como um constructo superficial, sem reflexão, sem real contato humano e onde a imunização do conhecimento se generaliza igualando todos pelo raso. Portanto, diferente do que sugere a palestrante, trata-se, em verdade, de uma forma de **não experimentar o mundo**.

O livro que aqui ofereço, embora originalmente elaborado para fins didáticos, destina-se aos que acreditam que ainda há sentido em observar e refletir sobre o mundo que nos cerca. Conhecimento, Inteligência e Estratégia foram a base da nossa sociedade antes da hegemonia das relações virtualizadas e do tempo ser medido em megabytes. Não custa manter a memória de alguns de seus conceitos.

*Ronaldo Rangel*



# 1

**GESTÃO  
DO CONHECIMENTO  
PARA INOVAÇÃO**

A Gestão do Conhecimento pode ser conceituado como um conjunto de estratégias utilizadas pelas empresas para compartilhar e administrar o conhecimento que adquire ou desenvolve, visando atingir os seus objetivos corporativos e, mesmo, ampliar sua competitividade.

Segundo texto desenvolvido por equipe da PUC-PR e organizado por Antônio dos Santos (2001), já no início de 1990, a gestão com base no conhecimento começou a ser incorporada aos modelos modernos de administração, tendo como origem pesquisas dos japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, do estadunidense Tomas Davenport e complementadas pelo sueco Karl Sveiby. Destaca o texto que no Brasil, a contribuição para a gestão do conhecimento veio, principalmente, da Administração Pública, onde o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), criado em 1964, a implementou em 1997 e, desde então, seus conceitos e fundamentos vêm se propagando pelo país.

Há diversos trabalhos acadêmicos que discutem o desafio de caráter teórico-conceitual da gestão do conhecimento para as empresas brasileiras. Em um deles, os autores afirmam que a dificuldade de se compreender as bases de seu processo ainda é grande, pois a gestão do conhecimento, no país, “não dispõe ainda de muitos relatos de experiência e análises de casos que pudessem permitir um vasto *benchmarking*” (SOUZA, 2006, p. 4). Isto se dá, basicamente, em função de ser um processo que está em andamento e, portanto, em construção nas organizações.

## BASES CONCEITUAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De toda forma, autores afirmam que a gestão do conhecimento, tornou-se um processo muito próximo e, em algum sentido, atrelado

aos procedimentos da inteligência competitiva vez que, “devido às enormes possibilidades de processamento, armazenamento e acesso à informação e dados, amparados nas tecnologias de informação e comunicação, tem crescido de importância, permitindo maior desenvolvimento de estratégias” (SOUZA, 2006, p 4). Deriva desse contexto de transformações que as empresas buscam cada vez mais ampliar e implementar tais atividades.

Peter Drucker, um dos principais estudiosos da Teoria da Administração, ensina que:

“A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo e todos começam com a mesma e total ignorância.” (DRUCKER, 2001, p. 18)

Assim, para se compreender os processos nos quais o conhecimento surge na organização, é preciso entender seus conceito e pressupostos e como eles se classificam, sendo que a gestão do conhecimento possui três elementos básicos, porém fundamentais: dado, informação, conhecimento, sendo que conceitualmente:

- **Dado** são representações que criam informação.
- **Informação** são dados decifráveis com significado. Vale lembrar que as empresas trabalham com informações, mas suas TIs armazenam dados.
- **Conhecimento** decorre do cruzamento de informações que são adquiridas ao longo do tempo.

Destaca-se que a gestão do conhecimento visa ajudar a organização a fazer a administração dos dados, organizá-los como informação e garantir que o gerenciamento do conhecimento tenha foco no apoio às decisões que precisam ser mais eficientes.

**Para refletir:**

Para que haja uma correta gestão do conhecimento é preciso haver uma gestão da informação. Há empresas que não sabem fazer a administração de suas informações, acarretando na perda de posicionamento no mercado.

## CONCEITOS IMPORTANTES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do conhecimento ao se preocupar com as estratégias das empresas e, para tanto, considera algumas questões que podem ser conceituadas como:

Para Maria Rabaglio *competência* pode ser definida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes para que uma pessoa possa desenvolver atividades administrativas, bem como atingir resultados diferentes ou preparar uma pessoa para agir com excelência em qualquer área do trabalho” (RABAGLIO, 2001, p 24).

*Aprendizagem Organizacional* é conceituada pelo Instituto Brasileiro de Coaching – IBC como “o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas”. Conhecimentos estes obtidos tanto de maneira direta, como indireta, criados dentro e fora da empresa, os quais lhes possibilitam reciclar o próprio conhecimento já existente.

A aprendizagem operacional deve desenvolver nas equipes:

- **Pensamento sistêmico** - pensar além de sua atividade. Buscar articular aspectos da organização com seus ambientes, incluindo a sociedade. Entendermos impactos que a empresa provoca decorrentes de suas ações;

- **Domínio pessoal** - consiste no aprofundamento da visão pessoal;
- **Aprendizado em grupo** - processo de influência recíproca o qual permite que um grupo ou equipe a desenvolva um conhecimento compartilhado;
- **Modelos mentais** - mecanismo que representa a realidade do mundo exterior e que influencia a forma de agir;
- **Visão compartilhada** - compartilhar o conhecimento para que todos cheguem num objetivo comum;

O conceito de conhecimento não é único e pode ser classificado de várias formas. Por exemplo, chamamos de *conhecimento científico* compreende as informações e fatos que são comprovados por meio da ciência e de *conhecimento filosófico* aquele que decorre das reflexões que o ser humano faz sobre questões subjetivas. Os conhecimentos, ainda, pode ser:

- **Conhecimento Explícito** – aquele encontrado externamente, em documentos que o registram.
- **Conhecimento Implícito** – tipo de conhecimento interno, encontrado na mente humana e que posteriormente pode se tornar explícito.
- **Conhecimento Tácito** – conhecimento difícil de ser repassado.

Autores como Nonaka e Takeuchi em seu livro seminal *The Knowledge-Creating Company* (1995), ressaltam que esse conhecimento passa por uma espiral dentro da organização até completar o seu ciclo, ou seja, chegue ao ponto em que o conhecimento consiga ser aplicado e implementado nas áreas da organização.

Por fim, outro conceito relevante seria o de *Inteligência Competitiva* o qual a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) define como “um processo proativo que direciona para uma melhor tomada de decisão, seja ela operacional, tática ou estratégica.”. Trata-se, portanto, de transformar informações conhecidas (sobre concorrentes, clientes, fornecedores etc.) em estratégicas ou em apoio para a tomada de decisões da empresa.

## MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Outro grande desafio na gestão do conhecimento organizacional está no processo de avaliação de seus resultados. A já citada Daniela Souza ensina que “a gestão do conhecimento precisa ser avaliada naquilo que gere” (SOUZA 2006, p 5), ou seja, um valor intangível, absolutamente necessário para metas sejam atingidas e ganhos sejam maximizados.

Vale, então, lembrar que lidar com intangíveis não significa lidar com imensuráveis. De toda forma, os indicadores usuais de performance empresarial não revelam o dinamismo da gestão do conhecimento, sendo certo que a mensuração de resultados na área requer múltiplos indicadores e, principalmente, uma perspectiva de longo prazo.

Seja como for, empresas com gestão do conhecimento já amadurecidas atestam que as “ligações entre esforços nesta área e resultados empresariais são bastante difíceis de serem quantificados e que, frequentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer “estórias” sobre como iniciativas na área de gestão do conhecimento levaram a resultados empresariais” (TERRA, 2005, p 2).

Por esse motivo técnicas de *Storytelling* são cada vez mais utilizadas por organizações que se valem do conhecimento como fonte de vantagem competitiva ou, mesmo, de negócios.

Contudo, com a intensão de estabelecer parâmetros, diversos autores afirmam que o capital intelectual de uma empresa resulta da articulação do capital humano com o capital estrutural. O capital humano está vinculado ao conhecimento das pessoas e aos resultados advindos desse conhecimento, já o capital estrutural é composto pelo capital de clientes e organizacional. Por sua vez, o capital organizacional decorre do chamado capital de inovação, desse modo, a mensuração de resultados do conhecimento no ambiente organizacional emana, em muito, da mensuração das iniciativas de inovação.

Os indicadores de inovação, em verdade mensuram o potencial de vantagem competitiva decorrente do esforço de inovar, pois refletem o direcionamento estratégico da organização em termos de processos de inovação. Por exemplo, seria um fluxo normal de processo de inovação: a ideação; a seleção e priorização dos projetos; o desenvolvimento e; a implementação. Note-se que em cada estágio indicadores podem ser utilizados como métrica.

- Ideação – Número de ideias submetidas;
- Seleção e priorização – Taxa de mortalidade dos projetos;
- Desenvolvimento – Tempo necessário para o marketing lançar o produto;
- Implementação – ROI.

Como se percebe e resumidamente, as métricas, embora tratem de relações intangíveis, tentam criar critério mensuráveis, sempre com foco no aumento da geração de valor para a organização. Tal valor é formado e desenvolvido quando as pessoas

que trabalham na organização destinam seu tempo, talento e competência para a atividades que resultam em Inovação, ou seja, em vantagem competitiva.

Mas o que é inovação? Para Freeman a “inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos. (FREEMAN, 2008, p 31)

Seguindo o argumento de Anita Kon (2017), pode-se dizer, de forma simples, que *Invenção* é a criação de uma nova ideia, através de um ato intelectual da percepção de uma nova imagem, de uma nova conexão entre velhas condições ou de uma nova área de ação. Já *Inovação* consiste em converter a ideia ao uso prático, cabendo ao inovador estabelecer instalações para a nova produção e levar o novo processo ou produto para o mercado.

Desta forma, para inovar as empresas devem coordenar as combinações necessárias de recursos técnicos, financeiros e administrativos e competências e gestão para criar e implementar as inovações que julguem necessárias.

## TIPOS DE INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS.

São várias as classificações dos tipos de inovação. Neste curso utilizaremos a classificação mínima tripartida, vejamos:

**Inovação Radical** trata-se da criação de um produto ou serviço que é totalmente diferente de tudo que existe. É algo que geralmente, não possui fornecedores consolidados e nem mercado estabelecido,

gerando risco, dificultando a sua produção e o entendimento de como será comunicado ao mercado.

**Inovação Incremental** consiste na melhoria de algo já existente, passando por uma reformulação, melhorando a sua capacidade de atender às necessidades de um público específico ou o mercado.

**Inovação Disruptiva** transforma um mercado por meio de introdução de simplicidade, conveniência e acessibilidade, em produtos e serviços oferecidos anteriormente de forma sofisticada e cara. Também se aplica em um nicho de mercado que está entrando em obsolescência, ou ainda que está mantendo-se constante, sem grandes mudanças, tendo baixo ou nenhum crescimento. Esses mercados parecem, inicialmente, desinteressantes ou mesmo irrelevantes. Porém, uma Inovação Disruptiva pode surpreender, atualizando a ideia e entrando em novas faixas de renda.

## PORTFÓLIO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

Qualquer portfólio deve estar balanceado, ou seja, deve ser composto por um conjunto de projetos que seguem determinados parâmetros em termos de risco, prazos, potencial incremental ou disruptivo, dentre outros. Geralmente, usamos diagramas como ferramentas para a análise de portfólio, pois eles o apresentam visualmente e de maneira simples. Se fizermos uma pequena adaptação do clássico modelo matricial BCG, podemos criar um diagrama típico composto de dois eixos, X e Y, representando, por exemplo, dimensões como risco-retorno.

No esquema abaixo apresentado, os círculos (ou bolhas) representam projetos individualmente e seu tamanho demonstra, usualmente, alguma métrica importante, como os recursos necessários

para o seu desenvolvimento, estágio em que se encontram etc. Destaque-se que enquanto as matrizes BCG indicam unidades de negócios existentes, os gráficos de bolhas no gerenciamento de portfólio apontam para o que podem ser negócios futuros.

Exemplo de modelo de avaliação de portfólio utilizando Gráfico de Bolhas.



Adaptado de SANTOS et al, 2007

Onde: retorno é o eixo horizontal, enquanto o eixo vertical é a probabilidade de sucesso técnico (ou risco do projeto). O tamanho de cada bolha mostra o recurso anual a ser gasto em cada projeto.

Os quatro quadrantes do diagrama são nominados como *oysters* (ostras), *pearls* (pérolas), *bread and butter* (pão com manteiga) e *white elephants* (elefantes brancos). Os quatro quadrantes do diagrama nominados indicam os seguintes posicionamentos:

- **Pérolas** (retorno alto com alta probabilidade de sucesso): são os potenciais produtos.
- **Ostras** (retorno alto com baixa probabilidade de sucesso): são os projetos de longo prazo ou especulativos. São, então, projetos nos quais as barreiras técnicas poderão sustentar sólidos retornos.
- **Pão com manteiga** (retorno baixo com alta probabilidade de sucesso): são projetos menores, mais simples, com alta probabilidade de sucesso, mas de baixo retorno. Incluem-se aqui as extensões, modificações e melhoramentos dos projetos. A maioria das empresas tem muitos desses projetos.
- **Elefantes brancos** (retorno baixo com baixa probabilidade de sucesso): todo negócio tem um pouco de projetos elefantes-brancos que são difíceis de serem excluídos.

## DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para além da cultura inovadora, um dos principais desafios da gestão do conhecimento é exatamente o de capturar o conhecimento que não está estruturalmente documentado (como vimos, conhecimento tácito, mas que deve ser disseminado entre os membros da organização porque representa ideias que foram planejadas, decisões que foram tomadas, motivos de opções e escolhas etc.). Assim, é necessário identificar o conhecimento tácito dos indivíduos para que sejam criados processos adequados para capturá-los e incorporados à memória organizacional (PEREIRA, at al, 2016).

Os já citados Nonaka e Takeuchi (1997), frente à existência de modalidades distintas de conhecimento sugere quatro formas de transmissão e criação de conhecimento:

- **Socialização (tácito para tácito):** consiste na transmissão direta de conhecimentos tácitos. Ocorre, em geral, por meio da observação, imitação e prática. São compartilhados modelos mentais, pontos de vista, experiências.
- **Combinação (explícito para explícito):** ocorre quando há combinação de vários conhecimentos explícitos para a formação de um novo conhecimento.
- **Externalização (tácito para explícito):** padrão em que novo conhecimento explícito é gerado através da formalização de um conhecimento tácito apresentado de forma categorizada e contextualizada.
- **Internalização (explícito para tácito):** consiste na utilização de conhecimentos explícitos para a ampliação, extensão e reformulação do conhecimento tácito dos indivíduos.

## COMUNIDADES DE PRÁTICAS COMPARTILHADAS

O termo Comunidade de Prática (Community of Practice) surgiu a partir de um estudo sobre modelos de aprendizagem. Segundo o Blog da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC<sup>1</sup>, uma Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um problema que se repete regularmente, e que se conectam para criar e fortalecer conhecimentos de maneira a estabelecer uma prática em torno desse tópico.

Uma comunidade de práticas compartilhadas reúne pessoas que repartem conhecimento de interesse geral ou profissional e normalmente se valem de aplicativos para seu suporte, como por

1 <http://www.sbgc.org.br/blog/category/comunidade-de-praacadetetica>

exemplo, gerando alertas para a comunidade sobre informações disponíveis em outros links da web.

São geralmente espaços que permitem aos membros da comunidade “reagir e compartilhar seus conhecimentos, dando pareceres sobre documentos publicados ou adicionando contribuições ou complementos diretamente aos documentos publicados” (PARREIRAS e BAX, 2003, p 12).

Para Etienne Wenger (2006) uma comunidade só poder ser considerada uma Comunidade de Práticas, se possuir, obrigatoriamente, os seguintes três elementos, sem o que não será uma comunidade ativa e sustentável:

O **domínio**: é o interesse da comunidade. O conhecimento sobre tal domínio é o que distingue os membros da comunidade daqueles que dela não fazem parte. Os membros da comunidade compartilham e aprofundam o domínio.

A **comunidade**: Os membros da comunidade participam de atividades que aprofundam o objeto do interesse comum, para tanto, compartilham informações, trocam experiências e se apoiam na busca de novos conhecimentos. Nesse sentido, a comunidade constrói relacionamentos que permitem que cada membro aprenda com o outro. Além disso, as tecnologias de plataformas digitais não é necessário os membros da comunidade se reúnam presencialmente ou que trabalhem área ou departamento de uma empresa. Os ambientes virtuais permitem que indivíduos participem da comunidade mesmo estando distanciado geograficamente.

A **prática**: Uma comunidade de práticas não reúne apenas interessados em um assunto, mas indivíduos que têm “prática” no tema. É, em verdade, uma comunidade de interessados sobre um tema com o qual trabalham, portanto, não é uma comunidade “social” e

sim uma comunidade de práticas profissionais. Os praticantes trocam experiências, formas de resolução de problemas, e outros elementos focando em viabilizar práticas compartilhadas.

**Para refletir:**

A criação de uma Comunidade de Práticas propicia a retenção do conhecimento, a troca de conhecimentos e o fortalecimento das redes entre os profissionais. Com isto, a empresa passa a ter economia de tempo e recursos, além de possibilitar uma melhoria contínua na qualidade dos seus processos.

Segundo a SBGC, para a implementação de uma Comunidade de Práticas é necessária a definição de sua identidade, ou seja, estabelecer qual a expectativa da organização com relação a esta comunidade, qual o tema que ela abordará, quem será seu grupo-alvo e quem será seu “patrocinador”<sup>2</sup>.

Não há como desenvolver de forma eficaz a comunidade sem se estabelecer um modelo de governança. Claro está que, em função de condições peculiares de cada organização, o modelo de governança dependerá da cultura e tipologia da organização. De toda sorte, esta governança deve definir: a lógica de funcionamento, a estrutura de gestão e os papéis e responsabilidades de cada um dos membros da comunidade. A SBGC, recomenda um modelo simplificado de governança e sugere três tipos básicos de membros:

- **Coordenadores**, os quais serão os responsáveis pela definição da estratégia de implantação da comunidade;
- **Multiplicadores**, aqueles que atuam na motivação dos usuários. Cabe a eles manter a movimentação na comunidade;

2 O chamado “patrocínio” refere-se ao comprometimento da alta e média gerência da organização. Note-se que uma vez que a utilização da Comunidade de Práticas envolve: criação e manutenção de uma infraestrutura de suporte e a dedicação parcial da equipe de trabalho, a obtenção e manutenção do “patrocínio” é um fator crítico de sucesso. (SBGC, site já citado).

- **Usuários**, aqueles que utilizarão o conhecimento registrado e contribuirão com o acréscimo de novos conteúdos.

Após a implantação da governança, é necessário promover a estruturação do ambiente tecnológico em que a comunidade será desenvolvida.

## BANCO DE IDEIAS

Trata-se de uma ferramenta que busca reunir em um único espaço todo o conhecimento gerado e inteligência produzida pelos colaboradores de uma organização. O Banco de Ideias corresponde a um portal de entrada para um sistema de gestão do conhecimento. Por seu intermédio pode-se buscar ações de melhoria contínua, além de facilitar o atendimento ao cliente e outros *stakeholders*.

Um banco de ideias pode também ser utilizado no processo de planejamento de empresa, além de ser um incentivo à inovação e a criação de rotinas ou sistemas para a execução de melhorias, renovação e até novos negócios.

Para sua correta implantação e funcionamento é necessário:

**Definir a estratégia:** O primeiro passo antes da ferramenta ser implementada é definir as demandas para a equipe de colaboradores. Por exemplo: a empresa busca novos produtos? Para qual segmento? Será que seu foco é a redução de custos de aquisição de clientes? Qual o custo médio por cliente desejado? Dito de outra forma, definir a estratégia do Banco de Ideias é indicar seu foco estratégico e identificar a melhor forma de interação com as equipes.

**Desenhe o processo:** É necessário decidir o funcionamento do banco após as ideias serem nele lançadas. Como priorizá-las?

Como testá-las e executá-las? Estas são questões que precisam estar definidas e claramente apresentadas para todas as partes envolvidas.

**Estrutura da governança:** Define como as decisões sobre o banco são tomadas, como serão privilegiadas e para quais áreas as ideias serão encaminhadas. É importante lembrar que quanto mais clara for a governança, ou seja, os papéis de cada parte, maior será a chance das ideias serem aplicadas e gerarem resultados.

**Alinhamento as lideranças:** As lideranças influenciam o comportamento dos colaboradores da organização. Assim, o alinhamento das lideranças no sentido de valorizar o banco e estimular suas equipes a nele se envolverem pode fazer a diferença para o sucesso da iniciativa.

**Incentive as pessoas:** Além do estímulo das lideranças outras questões de motivação para o envolvimento dos colaboradores devem ser definidas. Formas de reconhecimento e mesmo de remuneração, devem ser idealizadas. Se por um lado a inovação permite que as pessoas se sintam úteis nas empresas, por outro, a participação e iniciativas dessa natureza devem ser incentivadas por mecanismos que destaquem a contribuição.

**O funding para os projetos:** É necessário que haja recursos para não usar apenas o próprio banco mas também para pesquisar, testar e executar as ideias sugeridas. Tais recursos (internos ou externos, como fomentadoras de P&D) devem estar previsto ou orçados.

## CONHECIMENTOS CRÍTICOS

Identificar os conhecimentos prioritários para o negócio, certamente é a base da gestão do conhecimento. Suas técnicas

buscam o aprofundamento do entendimento do negócio e para tanto necessitam identificar o que é crítico para a empresa.

O conhecimento crítico (que também é chamado de conhecimento essencial), é todo conhecimento relevante para a efetivação da estratégia de uma empresa, atingimento de suas metas ou estabelecimento de vantagem competitiva. É conhecimento que está facilmente disponível e é difícil de ser recuperado e se mal gerenciado, por sua relevância, pode acarretar em riscos significativos para o negócio da organização.

Para identifica-los, a gestão do conhecimento precisa identificar sua natureza e prioridade, bem como sua relevância para a estratégica da empresa, além do esforço e complexidade exigida para sua aquisição e retenção. Claro está que o conhecimento crítico não é o mesmo ao longo do tempo, ele só o é para (ou durante) um ciclo do planejamento estratégico. É essencial que em cada ciclo planejado se liste quais conhecimentos são necessários para aquele momento.

## MODELOS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os modelos de maturidade permitem identificar a situação atual da gestão do conhecimento na organização. Foram criados para ajudar as organizações a entenderem quais processos são necessários para implantar ou aprimorar a gestão do conhecimento na empresa.

Assim, o modelo quando aplicado realiza um diagnóstico da maturidade em que a empresa se encontra em dado momento, permitindo a análise dos pontos ou fatores que necessitam de mais atenção, aqueles que podem ser aprimorados e, por óbvio, aqueles que se desenvolvem adequadamente. Além disso, os modelos de

maturidade podem servir de guia para a implantação da gestão do conhecimento nas empresas, inclusive “podem ser considerados como uma ferramenta para isso, principalmente por fornecer ajuda para o melhor entendimento das estruturas, terminologias e processos de GC”. (COTTA NATALE e NEVES, 2014, p 2-3)

Entretanto, evidentemente os objetivos da gestão do conhecimento não são iguais para todas as empresas e podem variar de organização para organização, pois a vantagem competitiva e, portanto, o conhecimento crítico acontece de modo diferente sendo influenciado por características de cada mercado ou de cada segmento de mercado. Além disso a implementação da gestão do conhecimento não ocorre nos mesmos ritmos, intensidades e estágios, exigindo mudanças e demandando o estabelecimento de nova cultura na organização. Desta forma, há modelos muito distintos de avaliação de maturidade de gestão do conhecimento, cada um deles com aplicações e adequabilidade diferentes frente aos vários momentos em que a organização pode se encontrar.

Em verdade, uma breve consulta à literatura sobre o tema aponta para uma dezena de modelos distintos os quais envolvem técnicas e métodos diferentes de avaliação. Para fim de exemplificação, utilizaremos em nosso curso o modelo das 7 dimensões, o qual verifica os critérios abaixo listados, por meio de 6 assertivas por critério.

1. Liderança (em gestão do conhecimento e da informação)
2. Processos organizacionais
3. Pessoas (colaboração e compartilhamento)
4. Tecnologias interativas e integrativas
5. Processos de gestão do conhecimento
6. Aprendizagem e inovação
7. Resultados do próprio esforço da GC

No modelo, as assertivas são checadas por uma escala de 7 pontos, a qual varia de concordo totalmente até discordo totalmente, segundo os elementos conceituais da Técnica de Delphi.

## A TÉCNICA DELPHI – UMA BREVE VISÃO

É uma técnica de decisão em grupo e têm por objetivo conseguir que equipes de especialistas<sup>3</sup> discutam um determinado assunto e avaliem múltiplas alternativas. No caso de nosso exercício será utilizada para identificar a percepção dos públicos envolvidos.

A Delphi é uma técnica chamada de não interativa (em que o grupo não se reúne), na qual vários inqueridos (especialistas em um tema), apresentam escolhas individuais sobre determinada temática. Normalmente, os respondentes permanecem anônimos e são inqueridos quantas vezes forem necessárias até que se chegue à solução final. Como se percebe, a *Técnica Delphi* funciona por ciclos, sendo que em cada ciclo o pesquisador (chamado de facilitador), após recolher as opiniões, fornece a todos um sumário das ideias tabuladas sobre as razões apresentadas. É com base nessa informação que os especialistas reveem a sua posição, alteram-na ou apresentam novos argumentos. Ao fim de um determinado número de ciclos deve-se chegar a uma solução ou conjunto de soluções que é reconhecido pela generalidade dos participantes como a melhor solução.

É um método ou uma técnica de procura de consenso em que o fato de as respostas serem dadas de forma anónima facilita a liberdade de expressão e limita as inibições, permitindo que a percepção do público seja observada.

<sup>3</sup> Aqui consideramos *especialista* qualquer pessoa com conhecimento e experiência relevante sobre o negócio: sócios, executivos, colaboradores, fornecedores e até clientes.

A técnica Delphi é especialmente útil para tratar de situações muito complexas, nas quais os temas não podem ser reduzidos a uma formulação simples e na qual a discussão sobre alternativas é o principal objetivo.

Dependendo da profundidade com que se pretenda realizar o estudo, a utilização da técnica Delphi pode obrigar a procedimentos sofisticados e que requerem um nível relativamente elevado de recursos. Os estudos Delphi são processos que incluem a preparação, a realização de um inquérito em duas ou mais rondas e algum trabalho de análise e de tratamento de dados no final.

Sugere-se que os questionários utilizados no inquérito contenham assertivas em vez de perguntas, pois não se quer aferir opiniões dos entrevistados e sim sua percepção. As assertivas devem ser avaliadas pelo entrevistado, empregando-se a escala com respostas graduadas segundo “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, sendo que os escores serão atribuídos de tal modo que a direção da percepção sobre cada quesito (de favorável para desfavorável) seja consistente para todas as afirmativas.



2

**INTELIGÊNCIA,  
ESTRATÉGIA  
E PLANEJAMENTO**

## ORGANIZAÇÕES E MUDANÇA PLANEJADA

O conteúdo inicial deste material vai explorar como a inteligência competitiva dá suporte as estratégias e ao planejamento organizacional.

Antes é necessário entender por que as organizações planejam? Por que é necessária a mudança planejada?

Há três possíveis razões para as organizações realizarem um planejamento:

- as mudanças no ambiente de mercado podem estar ameaçando a sobrevivência da organização;
- os novos arranjos no ambiente de mercado podem estar oferecendo novas oportunidades;
- a empresa pode estar perdendo capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado.

Para promover a mudança planejada, as empresas necessitam de alguns elementos de apoio, ou seja, precisam de ferramentas para vislumbrar essa mudança no futuro.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITO

Associação Brasileira dos Analistas de inteligência Competitiva (Abraic) define inteligência competitiva como “um processo proativo, que direciona para uma melhor tomada de decisão, seja ela operacional, tática ou estratégica.”

Podemos dizer que esse processo proativo deve ser sistemático, e tem o intuito de descobrir as forças e potencialidades que regem os negócios e o mercado em que atua a organização.

Tal processo sistemático objetiva minimizar os riscos e direcionar o tomador de decisão a agir antecipadamente, seja por fins preventivos, seja pela motivação de conquista de mercado.

Diante do exposto, podemos entender que o processo de inteligência possibilita a identificação de ameaças, o que minimiza surpresas indesejáveis e, mais que isso, permite a redução do tempo de reação da empresa frente a qualquer adversidade que, por ventura, surja.

Assim, a inteligência competitiva é uma ferramenta utilizada na mudança planejada, pois tem como objetivos:

- identificar as mudanças que ameaçam a sobrevivência da organização. Nesse caso, seu foco é defensivo e, por isso, a denominados *inteligência defensiva*;
- identificar as mudanças que oferecem oportunidades para a organização. Nesse caso, seu foco é ofensivo e, por isso, a denominados *inteligência ofensiva*;
- apoiar a capacidade de adaptação da organização. Nesse caso, seu foco é de vigilância e, por isso, a denominados *inteligência para vigilância*.

Vejamos um pouco mais de cada um dos tipos de inteligência:

## INTELIGÊNCIA DEFENSIVA

A inteligência defensiva é orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas sobre o negócio, a concorrência, o comportamento dos consumidores, etc.

Devemos lembrar que toda empresa toma decisões e opera com base em algumas premissas ou, em outras palavras, em algumas observações e análises que faz sobre o mercado.

Esse mercado é dinâmico e está em constante movimento, pois é composto de diversos atores.

No mercado, por exemplo, atuam os seguintes atores:

- concorrentes diretos e substitutos;
- fornecedores que buscam ter vantagens em suas vendas;
- clientes que demandam serviços e melhores condições;
- o governo, que tem o poder de mudar as regras que afetam o mercado.

Todos esses atores pretendem ter ganhos e buscam posições mais vantajosas, reposicionando-se. Como consequência, toda vez que se reposicionam ou se reorganizam, suas premissas podem ser alteradas.

Dessa forma, uma das atribuições da área de inteligência é observar, permanentemente, o mercado e testar a validade das premissas que norteiam as decisões da empresa.

## INTELIGÊNCIA OFENSIVA

A inteligência ofensiva é orientada para a identificação de oportunidades de negócios, o lançamento de produtos e a conquista de novos mercados.

Em verdade, toda empresa deseja estar melhor posicionada no futuro e, para isso, é necessário que se vislumbre esse futuro antecipadamente.

Dessa forma, o sucesso e a vitalidade de uma empresa dependem, em muito, de sua capacidade de identificar oportunidades e, principalmente, de identificá-las antes de seus concorrentes.

Em vista dessa necessidade, a área de inteligência se vale do conceito de *inteligência antecipativa*, referente a um conjunto de técnicas utilizado para interpretar informações sobre eventos que acontecerão provavelmente, ou seja, eventos sobre os quais, no momento, só há indícios (sinais fracos) de ocorrência.

Devemos atentar, no entanto, para o fato de que não existe *bola de cristal*.

A inteligência *antecipativa* é um olhar sobre o futuro, mas se dá como um processo ordenado e racionalizável. Além disso, como veremos mais adiante, a inteligência *antecipativa* está ligada à construção de cenários.

## INTELIGÊNCIA PARA VIGILÂNCIA

A inteligência para vigilância é orientada para a obtenção de parâmetros cujos objetivos são monitorar e avaliar o desempenho da empresa.

A vigilância consiste na avaliação de parâmetros internos. O desafio é cruzar informações diversificadas, avaliando todas as capacidades organizacionais.

Dessa forma, a área de inteligência busca criar capacidades organizacionais, normalmente estruturadas em indicadores que permitam comparar o desempenho com o mercado e, ao mesmo tempo, aferir os resultados de seu posicionamento.

## INTELIGÊNCIA E INFORMAÇÃO

É importante ressaltar que nem toda informação é útil e, por isso, todo sistema de inteligência tem, ao menos, quatro etapas:



Fonte: autor

## COMPLEXIDADE E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O sistema de inteligência gera ferramentas para as tomadas de decisão, pois permite, entre outras coisas, minimizar as incertezas, visualizar as ações dos concorrentes e interpretar as constantes mudanças do mercado.

No entanto, como, de fato, a inteligência auxilia no processo de tomada de decisão estratégica?

Em virtude da coleta (realizada de forma sintetizada) de dados relevantes para a organização, a inteligência corporativa gera uma gama de informações sobre o mercado, os clientes e a concorrência. Dessa forma, estabelece um conhecimento que passa a pertencer à empresa.

Esse conhecimento retido pela empresa permite a facilitação de todo o processo de tomada de decisão, incluindo a redução do risco e a diminuição do tempo de decisão, criando, portanto, vantagem competitiva.

## DADOS *VERSUS* INFORMAÇÃO *VERSUS* CONHECIMENTO

Dados, informações e conhecimento caracterizam-se de modo diferente:

- dados – *inputs*, sinais emanados que podem ou não ter algum significado;
- informação – conjunto de dados com significado que auxilia na compreensão de um fenômeno ou movimento de mercado;
- conhecimento – informação tratada, confiável e íntegra, que tem uso prático e dá suporte ao processo decisório.

O esquema a seguir nos auxilia a melhor compreender cada um desses conceitos mais detalhadamente.



Fonte: autor

#### **[dados]**

Conjunto de fatos distintos relativos a eventos ou a transações de negócios. Normalmente, são desprovidos de significado e servem de matéria-prima aos Sistemas de Informação. Quando dizemos, por exemplo, que “a temperatura é de 30 graus”, estamos nos atendo a um dado.

#### **[informação]**

Dados processados e dispostos em um contexto que conferem valor aos usuários finais. Os dados são transformados em informação a partir de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. Portanto, possuem alto custo de produção, muito embora o custo de sua reprodução seja muito baixo. Quando dizemos que “está muito quente para esta época do ano”, estamos informando o contexto em que os dados foram inseridos.

#### **[conhecimento]**

Informação analisada em seu contexto. A informação é transformada em conhecimento a partir de comparações, conexões e, principalmente, diálogo, pois mescla experiências anteriores, valores e *insights* que subsidiam o processo decisório. Quando dizemos que “vamos adiar nossa viagem por conta do clima” ou “o aquecimento global é um problema mais grave que imaginávamos” estamos concluindo a partir dos dados e da informação.

## CONHECIMENTO COLETIVO

A coleta, a análise e o domínio de informações promovida pela área de inteligência corporativa não apenas permite uma visão clara do curso do negócio ou o conhecimento sobre os concorrentes e clientes, mas possibilita também a compreensão do ambiente interno.

No entanto, isso só é de fato possível com o aumento do aprendizado organizacional, pois tal aprendizado permite instrumentar os gestores e tomadores de decisão a construírem instrumentos ou facilidades criadoras da capacidade decisória.

A inteligência auxilia na aprendizagem e dá também apoio à incrementação e à difusão da cultura estratégica da organização.

Uma empresa com cultura de inteligência trata o conhecimento como apropriação coletiva.

Já sabemos que o conhecimento é a informação tratada que passa a pertencer à empresa. No entanto, o conhecimento só se forma, estabelece e consolida quando a informação coletada se dissemina na organização, pois é uma via de mão dupla.

A excessiva individualidade, que pode estar presente em algumas atividades, em certas organizações e, até mesmo, em certos profissionais, traz dificuldades para que se socializem as informações relevantes sobre aquilo que a empresa produz, sobre oportunidades de mercado, sobre o que se aprendeu com relação a clientes, concorrentes, etc.

O conhecimento empresarial não se caracteriza apenas pelo acúmulo de dados.

Na verdade, o conhecimento implica a realização estratégica de um trabalho com um grande volume de dados capturados, entendendo a velocidade com que as informações são geradas e tendo a capacidade de processá-las rapidamente.

Essas são tarefas que a área de inteligência tem ferramentas para realizar.

## ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA

Como vimos, não se constrói o conhecimento apenas por meio do processamento de dados ou informações, mas também por ações participativas (de mão dupla) que geram o que chamamos de *capacidade mental coletiva*.

Para ser criado e gerar valor, o conhecimento exige a concepção de uma organização participativa.

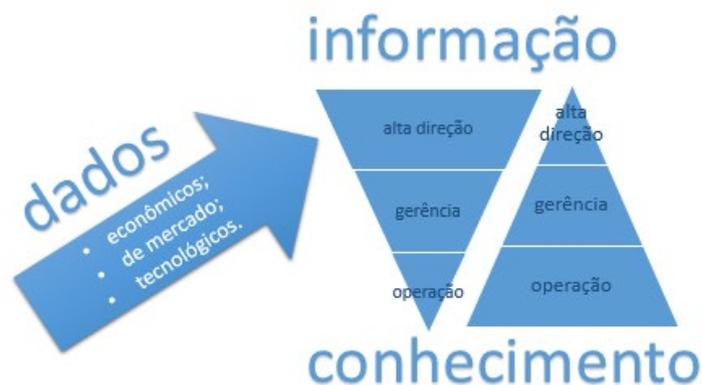
Em outras palavras, a identificação de oportunidades, o gerenciamento de clientes, o monitoramento das estratégias dos concorrentes e das tecnologias em desenvolvimento e, mesmo, a disseminação interna de informações são atividades que podem ser realizadas pela área de inteligência. Contudo a criação de sentido, ou do conhecimento (fonte da verdadeira vantagem competitiva), que dá suporte à tomada de decisão, decorre do envolvimento de toda a organização.

## ESQUEMA REPRESENTATIVO

Por conta da necessidade de envolvimento de toda a organização no processo de construção de conhecimento, uma das funções da área de inteligência deve ser a de apoiar o sistema de gestão do conhecimento, fazendo com que os produtos que gera transitem em mão dupla pela organização.

Dessa forma, cria-se a possibilidade de dar suporte à tomada de decisão em todos os níveis da organização.

O esquema a seguir é representativo desse processo.



# 3

**FATORES  
INTERVENIENTES  
NO PROCESSO  
DECISÓRIO**



## MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

Neste ponto, é importante sabermos que existem diversos modelos de tomada de decisão.

Alguns são matemáticos, baseados, por exemplo, em programação linear ou em análise fatorial, mas não nos vamos ater a eles.

Outros têm enfoque cognitivo, ou seja, baseiam-se em racionalizações mentais que o tomador de decisões elabora para lidar com certas situações.

De toda maneira, o modelo de decisão ideal seria aquele que não só conhecesse todas as variáveis envolvidas na dinâmica do objeto sobre o qual se decide mas também conseguisse controlá-las. No entanto, esse modelo ideal não existe.

## ATALHOS MENTAIS

Decidir é essencialmente uma ação humana, comportamental e envolve a seleção (consciente ou inconsciente) de determinadas informações disponíveis.

A mente humana, no entanto, não consegue processar múltiplas informações simultaneamente e, por isso, utiliza os chamados *atalhos mentais*.

Os atalhos mentais nos levam a, instintivamente, desconsiderar aquelas informações mais sofisticadas ou de difícil compreensão, o que torna mais fácil tratar a carga de informações, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de erros decisórios.

Por esse motivo, uma das tarefas da área de inteligência corporativa é a de processar, selecionar e analisar um grande conjunto de informações (principalmente, as mais complexas), dando-lhe sentido e transformando-o em um conjunto limitado de informações relevantes, que auxiliam na tomada de decisão.

Em outras palavras, a Inteligência cria atalhos mentais para o tomador de decisão, sem, contudo, deixar de levar em consideração as informações relevantes independentemente do seu grau de complexidade.

## CARÁTER INTERTEMPORAL DA DECISÃO

Sabemos que toda empresa deseja estar melhor posicionada futuramente e, por isso, todas as suas decisões de hoje visam seu posicionamento no futuro.

Mais para frente vamos examinar a interação entre a análise SWOT (que analisa a conjuntura) e os cenários (que projetam possibilidades sobre o futuro), para compreendermos como as empresas definem ações a serem cumpridas ao longo do tempo, desenhando uma trajetória entre o momento presente e o momento futuro.

Dessa forma, podemos aceitar que a tomada de decisão tem caráter intertemporal.

Esse caráter intertemporal das escolhas está presente em nossa vida cotidiana. Por exemplo, alguns indivíduos estão dispostos a sacrificar o consumo presente para obter maior consumo futuro. São poupadores.

No entanto, se há uma expectativa de que os preços daquilo que querem consumir aumente no futuro, eles



# 4

**FLUXO  
DA INFORMAÇÃO**

## FUNÇÕES DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Uma das funções essenciais dos fluxos de informação é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões.

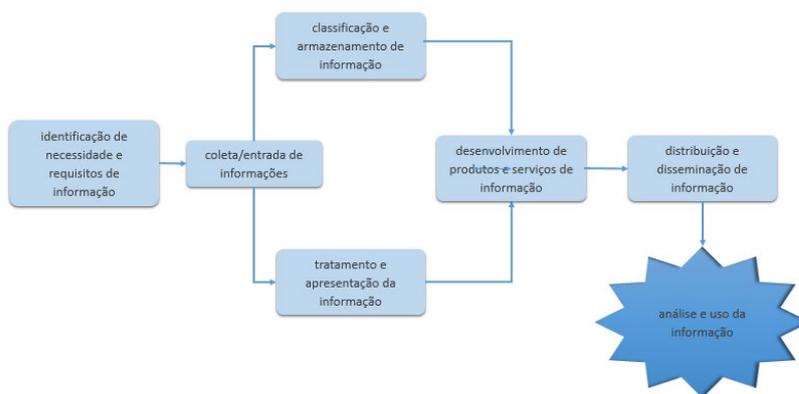
Dessa forma, é preciso reforçar que as organizações que administrarem, eficientemente, a informação terão um recurso estratégico fundamental para a qualidade e assertividade do processo decisório.

A existência de fluxos de informação bem estruturados e organizados com base em uma boa tecnologia permite não só que os usuários acessem a informação da melhor forma mas também que se qualifiquem as competências desses usuários, já que facilita a assimilação dos conteúdos.

## ETAPAS DO FLUXO DE INFORMAÇÃO

A gestão da informação baseada nos fluxos exige que o efetivo gerenciamento da informação em organizações seja um processo contínuo, com etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas.

Podemos identificar essas etapas no fluxo esquemático a seguir:



## GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

O gerenciamento da informação visa subsidiar o processo de tomada de decisão. Contudo, em uma organização há decisões programadas, ou seja, aquelas consideradas rotineiras pela empresa, e decisões não programadas, que decorrem de acontecimentos atípicos. Esses últimos as soluções cotidianas pré-existentes não auxiliam a solucionar.

Ademais, não podemos esquecer que algumas decisões se dão sob risco, e outras sob incerteza.

Dessa forma, é necessário:

- por um lado, estabelecer o fluxo informacional que será mais apropriado para a organização;
- por outro, identificar as necessidades de uso da informação para mapear as fontes de informação e formas de coleta pertinentes ao contexto da empresa.

Essas são as condições necessárias para subsidiar o processo de tomada de decisões.

# 5

**TÉCNICAS  
DE COLETA  
E PROCESSAMENTO  
DA INFORMAÇÃO**



## COMPLEXIDADE DAS QUESTÕES DE INFORMAÇÃO

Vimos que as empresas precisam identificar a necessidade de informação para definir as técnicas de coleta. Essa alegação, aparentemente, baseia-se em dois fatos simples:

- ninguém (pessoa ou empresa) se dá ao trabalho de realizar uma ação se esta não tiver uma finalidade clara;
- dependendo da finalidade, é comum que se realizem ações diferentes.

No entanto, tais fatos não são tão simples quando a coleta de informações tem como finalidade gerar inteligência. Isso acontece porque a área de inteligência não busca apenas obter informações para responder a uma questão definida, já que, para essa área, nem sempre as perguntas são definidas claramente.

Sabemos que o ambiente empresarial é complexo e está em constante mudança. Dessa forma, não há perguntas óbvias cujas respostas o expliquem.

## APOIO A DECISÕES NÃO PROGRAMADAS

Para analisar o ambiente, a área de inteligência se vale da coleta de informações, visando atender dois objetivos distintos:

- pesquisar informações que tratam de um assunto definido, sabendo que tais informações, provavelmente, existem;
- explorar um assunto pouco conhecido, sem ter certeza se tais informações existem.

É evidente que toda área de inteligência mantém um fluxo regular de coleta de informações (internas e externas), tratando-as de forma sistemática.

O problema ocorre quando é preciso coletar e tratar informações para atender, adequadamente, a necessidade de apoiar decisões não programadas, principalmente se for necessário que elas sejam tomadas em ambiente de incerteza.

Por este motivo, a área de inteligência não deve estar atenta apenas às informações regulares, pré-existentes e de fácil acesso.

Há informações que chegam às empresas de forma muito diluída, sendo portanto, de difícil percepção. Essas informações são chamadas de *sinais fracos*, cujo conceito analisaremos a seguir.

## SINAIS FRACOS

Um sinal fraco não é, exatamente, uma informação no sentido conceitual, caracterizando mais por ser um indicativo ou, se preferirmos, uma pista de que algo pode mudar e afetar o ambiente.

A área de inteligência não descarta tais sinais nem deixa de acompanhá-los, buscando sempre monitorar sua origem (o que chamamos de *monitoramento da emissão*), pois, dependendo dessa origem, mesmo fraco, o sinal pode ter grande relevância.

## INFORMAÇÕES NÃO DISPONÍVEIS E NÃO EVIDENTES

Além de estar atenta aos vários tipos de informações, a área de inteligência também deve criar mecanismos para:

- provocar, legalmente, informações que provavelmente existam, mas que não estão, *a priori*, disponíveis;
- ter a capacidade de perceber informações em lugares onde elas não são, também *a priori*, evidentes.

Vejamos um exemplo:

### [tela 1]

Suponhamos que um banco esteja estudando a possibilidade de ampliar linhas de crédito para o setor de saúde e, para tanto, precisa compreender melhor o potencial desse mercado.

Nesse caso, existem fontes óbvias de informações sobre o setor, tais como: Ministério da Saúde, IBGE, Agência Nacional de Saúde Suplementar e mesmo pesquisas acadêmicas (dissertações e teses).

### [tela 2]

Agora, suponhamos que uma pessoa esteja cursando o mestrado em História, Política e Bens Culturais na FGV e que se sua pesquisa seja sobre “memória do emigrante brasileiro”.

Nessa pesquisa, o mestrando demonstra, com ineditismo, que quase a totalidade dos recursos transferidos pelos emigrantes a suas famílias, no Brasil, é utilizada para dispêndios com planos de saúde e que tal montante equivale a 15% do faturamento das operadoras de planos.

Nesse caso, trata-se de uma informação relevante, mas o mestrado em História, Política e Bens Culturais na FGV não seria um local evidente para encontrá-la.

Nosso exemplo demonstra que, mesmo estando atenta às pesquisas acadêmicas nas Universidades brasileiras, a área de inteligência, usualmente, só acompanharia a produção intelectual naqueles campos que sirvam de *input* para seu fluxo regular de informações.

No entanto, quando uma decisão não programada se faz necessária, a área de inteligência precisa ter instrumentos para ampliar a identificação de fontes e sua capacidade de coletar informações.

## METODOLOGIA *PUZZLE*

Uma das técnicas utilizada com objetivo de provocar, legalmente, informações que, *a priori*, não estão disponíveis é conhecida como *metodologia puzzle* (quebra-cabeça).

Essa metodologia segue, exatamente, a lógica da montagem de um quebra-cabeça. Para montar um *puzzle*, vamos elaborando hipóteses sobre as peças e, dessa fora, conseguimos deduzir como elas se conectam.

Uma peça é uma informação conhecida no *puzzle* e, valemos dela para realizar uma redundância, identificando assim como outra peça (ou informação) se conecta a ela.

Na medida em que a imagem do *puzzle* vai se formando, mudamos o modo de formular nossas hipóteses, pois passamos a nos basear nas lacunas a preencher.

Nesse caso, são as informações já conhecidas que orientam a pesquisa de informações complementares.

Quando faltam informações, a própria figura do *puzzle*, já com informações conhecidas, orienta-nos a buscar a peça para preencher a lacuna.

Dessa forma, a metodologia *puzzle* indica as informações impossíveis de serem obtidas de forma direta. Essas informações podem ser geradas por dedução, a partir de informações conexas.

## EXEMPLO

O Homeland Security, que é o departamento de segurança interna dos EUA (DHS, na sigla em inglês), foi criado para proteger o território norte-americano de ataques terroristas.

O DHS pode coletar informações de modo legal e assim alcançar seu objetivo de evitar ataques terroristas.

Vamos analisar um exemplo em que o DHS utilizaria o suporte da TI.

### [tela 1]

Imaginemos que o DHS tenha, em seu escopo, a preocupação com a fabricação de armas químicas e que, independentemente disso, por algum critério de seleção de informação, acompanhe a lista dos doutorandos nas principais universidades do planeta.

### [tela 2]

Por conta de sua preocupação, o DHS coloca, em seu banco de dados, que um cidadão de um país qualquer se doutorou em Bioquímica com uma tese sobre fertilizantes agrícolas. Nada suspeito, mas é muito barato armazenar essa informação e, por isso, ela é mantida no banco de dados.

No mesmo período, um nativo de um terceiro país completa o doutorado em Física, estudando fracionamento de partículas. Também nada suspeito, mas vai para o banco de dados.

### [tela 3]

Por meio do suporte de TI e da utilização da ferramenta *data mining* para identificar padrões ou conexões entre dados, o DHS apura que esses dois doutores, com formação sofisticada e extremamente qualificados, estão lecionando em uma escola de Ensino Fundamental na periferia de uma pequena cidade do interior. Por fim, os dados processados geram uma informação que indica que há grande probabilidade de estarem fazendo armas químicas.

Em nosso exemplo, tratamos de um critério de seleção da informação chamado *pertinência*. Vamo-nos aprofundar nesse conceito a seguir.

## PERTINÊNCIA COMO CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA INFORMAÇÃO

Para se transformar em conhecimento, a informação deve ser tratada, confiável e íntegra.

Dessa forma, poderemos confirmar se essa informação é pertinente, ou seja, se ela nos será útil.

Claro está que a pertinência de uma informação é facilitada quando dispusemos de um conjunto de informações de referência armazenadas e estruturadas. Tal procedimento, como vimos anteriormente, requer o suporte de TI e o estabelecimento de um fluxo adequado de informações.

Dessa forma, podemos concluir que a pertinência é um dos critérios de seleção da informação, mas há outros, como:

- a pressão do tempo para abastecer e apoiar decisões não programadas;
- a importância da informação gerada sobre as consequências da decisão;
- o interesse estratégico de antecipação de informações.

## PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO

Todas as informações coletadas devem ser processadas.

O processamento da informação é caracterizado pela análise das diferentes informações coletadas e seu objetivo é o de lhes atribuir sentido.

Essa *criação* de sentido acontece quando as informações analisadas são suficientemente explícitas, permitindo que a empresa tome decisões e atue em seu ambiente.





# 6

**AÇÕES  
DA ÁREA DE TI  
NA INTELIGÊNCIA**

## SUPOORTE DA ÁREA DE TI

Já percebemos que a área de inteligência precisa lidar com um conjunto muito grande de informações. Sabemos também que as informações são numerosas, diversificadas e de natureza muito diferente: algumas muito formalizadas, outras totalmente informais. Além disso, as informações nem sempre estão organizadas ou disponíveis.

A área de inteligência necessita, portanto, do suporte de sistemas de informação.

Dessa forma, o apoio que a área de TI (tecnologia da informação) oferece à de inteligência é essencial, principalmente, por criar uma plataforma colaborativa, com conteúdos centralizados, mas acessíveis em vários níveis.

O problema está na tentativa de criar arquivos pessoais, pois essa ação é a antítese da cultura almejada por uma organização participativa, que trata conhecimento como valor e que tem a inteligência como pilar da gestão.

## AÇÕES DA ÁREA DE TI

Os sistemas de TI dão suporte à área de inteligência:

- conferindo capacidade para acumular dados e informações tanto estruturados quanto não estruturados;
- identificando padrões;
- adquirindo conhecimentos sobre clientes, concorrentes e operações internas;
- conferindo capacidade de resiliência (adaptação a novas estratégias).

Além disso, os sistemas de informação são tecnologias não só para armazenar dados mas também para gerenciar esses dados e garantir sua segurança e qualidade em termos de forma, relevância, integridade e prontidão.

Ademais, devemos ter em mente que os sistemas de informação permitem a medição eficiente das atividades executadas, pois podem desenvolver um grande *mix* de métricas, que possibilita a avaliação e o rápido reposicionamento de estratégias, impulsionando a otimização da própria atividade.

## FERRAMENTAS DE TI

Vivemos na Era Digital e estima-se que existem cerca de três vezes mais aparelhos conectados à internet do que pessoas no mundo. Se acharmos que esse número é exagerado, basta que pensemos na quantidade de celulares, computadores e *tablets* que cada de um de nós tem.

Além disso, existem, há tempos, sistemas inteligentes de TI que incorporam ferramentas de varredura cuja função é rastrear a internet em busca de citações e comentários sobre marcas, produtos, segmentos de negócio ou qualquer expressão-chave de interesse.

Existem ainda sistemas que podem monitorar o nível de tráfego de seus concorrentes, mapear os rastros digitais de seus clientes e, com isso, gerar novas táticas de marketing ou estratégias de negócios.

Dessa forma, podemos concluir que é o suporte de TI – com suas ferramentas de *big data*, *data mining*, etc., atuando em um bem estruturado *data warehouse* – que confere à área de inteligência a capacidade de analisar grandes volumes de dados e de obter informações estratégicas que podem, de fato, facilitar a tomada de decisão.

# 7

**PERTINÊNCIA  
DA INFORMAÇÃO  
EM AMBIENTES  
COMPETITIVOS**



## INFORMAÇÕES PERTINENTES

Como vimos anteriormente, a área de inteligência se vale de metodologias diversas para lidar com informações e *criar* sentido, visando dar apoio à tomada de decisão.

Evidentemente, *criar sentido* pode dizer respeito a análises sobre questões conjunturais, mas se aplica também ao esforço de antever o futuro ambiente da empresa.

Dessa forma, a inteligência competitiva atua em busca de informações pertinentes para a empresa em contexto tanto de curto quanto de longo prazo.

Entretanto, atuar com a lógica da inteligência exige uma mudança na mentalidade do tomador de decisão, que precisa adotar uma abordagem orientada para confiar nas informações orgânicas, cujo conceito veremos a seguir.

## INFORMAÇÕES ORGÂNICAS

Um estudo recente da PWC (Price Waterhouse and Coopers) intitulado *PwC's global data & analytics survey 2014: big decisions*, indica que os executivos que se valem de informações orgânicas (aquelas geradas dentro da empresa) para orientar suas decisões tomam decisões mais rapidamente.

Além disso, eles têm quase três vezes mais probabilidade de assertividade e melhorias estratégicas do que os executivos de empresas que não utilizam informações sistematicamente processadas.

Esses dados nos mostram que, para além da mudança na mentalidade do tomador de decisão, a prática eficiente da área de inteligência necessita também de uma mudança de comportamento em todos os níveis da organização, de modo a possibilitar a construção do conhecimento organizacional e o desenvolvimento de uma cultura de inteligência.

Entretanto, é importante reforçar que a adoção dos preceitos da inteligência não se restringe a estabelecer a cultura de lidar, regularmente, com dados e informações.

Algumas das decisões mais importantes que uma empresa assume se dão em ambientes complexos, sofisticados e repletos de incertezas. Portanto, o grau de incerteza exige que a área de inteligência competitiva qualifique sua análise sobre o ambiente de mercado.

## ESTADO DE PRONTIDÃO

A área de Inteligência de qualquer empresa acompanha, regularmente, o mercado e o ambiente competitivo não apenas para monitorá-los mas também para identificar perspectivas prováveis sobre os concorrentes, clientes, entrantes, aspectos macroeconômicos, etc.

Tal prática objetiva aumentar a frequência da coleta de informações e de seu fluxo tanto para orientar com mais eficiência a tomada de decisão programada quanto para criar um estado de prontidão.

O estado de prontidão permite o aumento da velocidade de decisão pois, como sabemos, oportunidades fugazes ou ameaças temporárias necessitam de respostas ágeis.

Podemos perceber, portanto, que o bom desempenho da área de inteligência depende da utilização de ferramentas e modelos suficientemente flexíveis para realizar a análise do comportamento do ambiente competitivo.

Dessa forma, é possível apoiar a empresa para que ela tenha um processo estruturado e permanente de ajustamento frente às recorrentes mudanças na lógica da concorrência e nas condições econômicas.

## ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Outra ação essencial para a eficiência da Inteligência é a correta análise do ambiente.

Sabemos que o ambiente em que a empresa está inserida é muito amplo, ou seja, vai além da mera disputa entre os concorrentes que atuam no mesmo setor ou segmento.

Em verdade, o ambiente é influenciado por aspectos tecnológicos, de ordem político-legal, sociocultural e, é claro, por tendências econômicas.

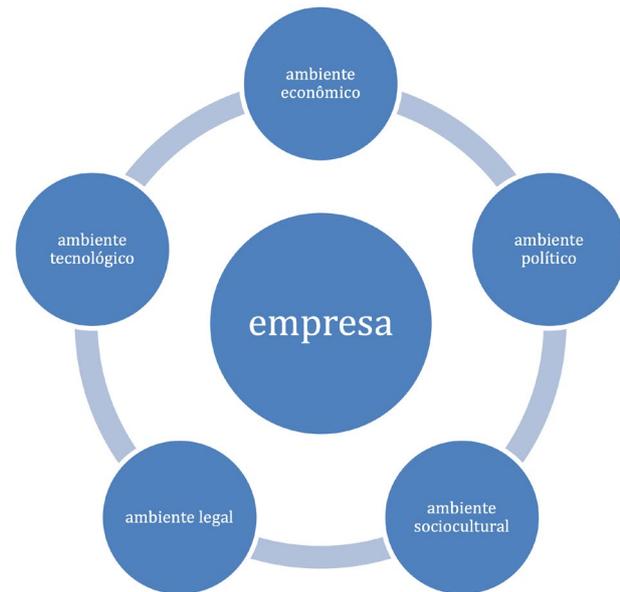
Todas essas influências externas precisam ser acompanhadas e compreendidas em um processo contínuo.

O acompanhamento e, principalmente, a análise do ambiente externo (também chamado de macroambiente) auxiliam a empresa a estabelecer as ações a serem desenvolvidas em relação aos diferentes públicos envolvidos (também chamados de *stakeholders*), que podem afetar os resultados esperados de alguma forma.

## COMPONENTES DO AMBIENTE EXTERNO

A figura a seguir procura apresentar, de forma didática, como está formado o ambiente externo (macroambiente).

**análise do ambiente externo**  
**macroambiente → ambiente externo**



Veremos as características de cada um de seus componentes a seguir.

## CARACTERÍSTICAS DOS COMPONENTES

Vejamos as principais características de cada um dos componentes do ambiente externo da empresa.

**ambiente Econômico**

Analisado por meio de informações que estão nos jornais todos os dias, tais como taxas de inflação, taxa de desemprego, produto interno bruto (pib), índice de endividamento, produtividade, índice bovespa (que diz respeito as empresas de capital aberto), renda do consumidor, crescimento ou recessão da economia mundial, etc.

O uso, o acompanhamento e a análise de todos esses indicadores servem para a empresa compreender o ambiente e, portanto, para compor suas estratégias e seu planejamento.

As empresas devem realizar o acompanhamento e a análise do ambiente econômico, e, com base neles, propor novas estratégias. Por conta dessas mudanças, por vezes, suas empresas precisam, por exemplo, realinhar o posicionamento de certos produtos, ou focar mais um certo tipo ou perfil de cliente.

**ambiente político**

Associado às decisões governamentais, refere-se a um ambiente extremamente relevante.

Mudanças no ambiente político de um país podem trazer oportunidades ou ameaças para as organizações.

**ambiente sociocultural**

Sabemos que os aspectos sociais e culturais influenciam o comportamento das pessoas. Nossos hábitos de consumo (o que comemos, vestimos, desejamos) e mesmo se somos mais arrojados ou conservadores na relação que mantemos com nossos investimentos são fortemente influenciados pelo ambiente sociocultural em que vivemos.

No Brasil, a questão se sofisticou, pois não só somos um país de grande diversidade como também vivenciamos um constante intercâmbio cultural entre nossas regiões.

As diferenças nos comportamentos dos clientes de diferentes localidades são bastante perceptíveis quando visitamos outras regiões e, principalmente, quando temos a oportunidade de trabalhar em outras localidades.

**ambiente legal**

Fundamentalmente constituído da legislação aprovada, das leis e regras que toda a sociedade deve cumprir, atender e seguir.

O Congresso Nacional é o órgão que exerce, no âmbito federal, as funções legislativas e fiscalizadoras do Estado Brasileiro.

**ambiente tecnológico**

Praticamente todas as organizações contam com apoio tecnológico em suas atividades técnicas e administrativas. Em alguns segmentos, tecnologia é fundamental, pois transações eletrônicas de serviços, automação, etc são fontes de vantagens competitivas inegavelmente.

Acompanhar as mudanças tecnológicas que propiciam, por exemplo, buscar maior produtividade, tratar e analisar informações de mercado sobre concorrentes, produtos e clientes para sofisticar os serviços não apenas resulta em melhoria de processos ou em qualidade de atendimento, mas também possibilita dar resposta à concorrência, sendo, portanto, elemento dinâmico para a definição de estratégias e do planejamento.

#### **vetor 1**

O primeiro vetor se relaciona com cenários, inteligência e inovação. Esse vetor é o que identifica, nas palavras de Kotler, “as mudanças de oportunidade de mercado”. Em grande medida, construir cenários e valer-se dos preceitos de inteligência competitiva visa responder a uma das perguntas fundamentais para o planejamento: aonde queremos ir?

Devemos notar que o planejamento estratégico é um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada, e estabelecer essa “posição desejada” depende da capacidade de a empresa:

- compreender o comportamento competitivo dos diversos atores de seu mercado;
- usar essa compreensão para prever como o mercado se comportará no futuro.

#### **vetor 2**

O segundo vetor se refere à definição de diretrizes estratégicas, que são as premissas para o planejamento.

As premissas para o planejamento estabelecem, simultaneamente, os objetivos gerais da empresa para certo período e os objetivos de cada área, que, obviamente, coadunam com os objetivos gerais fixados.

As premissas determinam, portanto, o foco do planejamento. No entanto, o processo de *planejar* diferencia-se, nas empresas, em função do modelo de gestão adotado, ou seja, do conjunto de princípios que norteiam a gestão empresarial, decorrentes da visão, da missão, dos valores e da cultura da empresa.

## VETORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Philip Kotler: *Planejamento Estratégico Empresarial é um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidade de mercado.*”

O processo de planejamento estratégico se inicia com dois vetores simultâneos.

## ESTÁGIOS DO PLANEJAMENTO

A atividade de planejamento pode ser subdividida em outras três atividades sequenciais ou estágios. Vejamos:

### planejamento estratégico

Processo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização do grau de interação com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, elaborado com a participação de diversos níveis da organização, mas sua decisão final é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois se trata de um planejamento que envolve risco elevado e longo período de execução.

Diz respeito à formulação de objetivos e à seleção dos caminhos de atuação a serem seguidos, levando em conta as condições internas e externas à empresa. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar.

### planejamento tático

Processo que tem por objetivo viabilizar o planejamento estratégico e, para isso, trabalha com a decomposição das estratégias, das políticas e dos objetivos estabelecidos.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a definição da utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos fixados, bem como a orientação do processo decisório da empresa em médio prazo.

### planejamento operacional

Processo que pode ser considerado como a formalização e implantação do planejamento estabelecido.

Basicamente, executa os planos de ação ou planos operacionais em conformidade com o planejamento tático.

Esquemáticamente, os estágios do planejamento poderiam ser assim descritos:





88

EFICIÊNCIA OPERACIONAL  
*VERSUS*  
VANTAGEM ESTRATÉGICA

Há uma questão complementar que precisa ser esclarecida: a distinção entre eficiência operacional e vantagem estratégica.

<b>eficiência operacional</b>	<b>vantagem estratégica</b>
Ter eficiência operacional significa realizar atividades semelhantes melhor do que os concorrentes, o que é fundamental, mas não é suficiente.	Ter estratégia significa posicionar-se competitivamente, de forma única e sustentável. Em outras palavras, significa realizar atividades diferentes daquelas realizadas pelo concorrente ou organizadas de maneira distinta.

## EXEMPLO DE VANTAGEM ESTRATÉGICA

O ex-corredor jamaicano Usain Bolt detém os recordes mundiais dos 100 e 200 metros rasos e é considerado o maior velocista de todos os tempos.

O sucesso de Bolt decorreu de suas vantagens na pista, e não de sua eficiência como atleta.

A eficiência o levaria a correr de forma idêntica aos outros competidores (com a mesma largada, mesma passada, mesma aceleração e até mesma técnica de respiração), só que mais rápido que seus rivais.

Bolt, no entanto, realiza uma largada diferente, tem passadas distintas, ganha aceleração em distâncias menores que os outros atletas e até utiliza uma técnica de respiração peculiar. Todos esses diferenciais são vantagens estratégicas.

Como podemos observar no exemplo apresentado, o corredor Usain Bolt ganhou todas as provas em que competiu não por fazer melhor do mesmo, mas por fazer diferente.

Levando em conta o exemplo de Bolt, podemos diferenciar eficiência operacional e vantagem estratégica da seguinte forma:

Dessa forma, por analogia, podemos concluir que o diferencial entre sua empresa e seus competidores é a base de sua vantagem estratégica.





# 9

**DIRETRIZES  
ORGANIZACIONAIS  
E FERRAMENTAS  
DE ANÁLISE AMBIENTAL**

## DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A definição de um negócio se apresenta bem mais complexa do que se poderia supor e, por óbvio, exige cuidado.

A empresa precisa, por exemplo:

- conhecer as tecnologias disponíveis;
- qualificar as características da concorrência;
- compreender o comportamento de clientes;
- identificar novas oportunidades que possibilitem buscar maior participação do mercado.

Para se identificarem os aspectos citados, é necessário estudar e analisar o ambiente de negócio da empresa, o que como indicamos implica a necessidade de a empresa ter, prévia e claramente, definido qual é o seu negócio.

Pode-se pensar que definir um negócio é uma tarefa fácil. Afinal, o negócio de um fabricante de celulares é produzir e vender celulares, o negócio de uma loja de geladeira é comprar e revender a mercadoria com lucro, etc.

No entanto, não é tão simples como parece. O verdadeiro negócio das empresas fabricantes de celulares, por exemplo, é a tecnologia.

Um fabricante de celular só se mantém competitivo se possuir um modelo de inovações constante, pois o mercado consumidor demanda variedade de celulares e, dessa forma, a empresa não pode ter um modelo único do aparelho sob pena de não ter aceitação nesse mercado. Tudo isso é verdade, mas a Apple só tem o iPhone.

Como se percebe, cada vez que observamos o mercado, achando que começamos a compreendê-lo, mais complexidade surge.

O caso do iPhone não nega a lógica de mercado inicialmente citada. No entanto, o mercado de celulares se organiza por nichos de consumidores, ou seja, por segmentos específicos de consumidores com características próprias. Há quem demande iPhone (com sua interatividade e sofisticação) e quem demande um celular que apenas faça ligações. É claro que entre os extremos residem diversos nichos de consumidores, com desejos ou necessidades distintas, forçando os fabricantes a ofertarem um *mix* relativamente grande de produtos.

O celular da Apple é líder praticamente absoluto em um desses nichos, permitindo que a empresa venda quantidades elevadas de seu produto, o que justifica sua produção de maneira rentável. Outros fabricantes não atingem o mesmo volume de vendas com um único aparelho, mas atingem volumes tão grandes (ou até maiores) se considerada a venda dos diversos modelos que disponibilizam.

Outra característica do mercado de celulares é que os consumidores exigem produtos cada vez mais sofisticados, forçando os fabricantes, inclusive a Apple, a lançarem, com certa regularidade, produtos com mais tecnologia embarcada (pense na quantidade de versões do iPhone já postas no mercado).

Como podemos perceber, o negócio dos fabricantes de celular não é exatamente, produzi-los e vendê-los. O verdadeiro negócio dessas empresas e sua fonte principal de disputa é a tecnologia. Sem ela não há como manter produtos diferentes para vários tipos de consumidores, implementar inovações e atualizações nos produtos existentes e menos, ainda, lançar produtos novos. A empresa que mantiver a melhor tecnologia terá vantagem competitiva e, portanto, terá melhores resultados em termos de vendas, lucro, etc.



# 10

FERRAMENTAS  
DE ANÁLISE  
AMBIENTAL

## CONCEITO DE MERCADO

Há algumas ferramentas disponíveis para análise do ambiente e do mercado. Contudo, antes de entrarmos nesse tema, é importante esclarecermos, conceitualmente, o que chamamos de *mercado*.

Mercado é o ambiente social (geográfico ou virtual) que reúne compradores e vendedores em um espaço propício à negociação, e à troca de bens e serviços.

A partir do conceito apresentado, percebemos que o mercado não é um espaço aleatório, que possui qualquer tamanho ou amplitude.

O mercado possui duas dimensões que o definem: a dimensão *geográfica* e a do *produto*.

Vejam os:

### **[dimensão geográfica]**

A dimensão geográfica se define pela área restrita onde ocorre a concorrência ou a disputa comercial. Pode ser uma cidade, uma região, um país ou até espaços internacionais (como o Mercosul, África-Brasil, etc.).

### **[dimensão do produto]**

A dimensão em termos do produto é feita a partir da perspectiva do consumidor: se este pode substituir um produto ou serviço por outro semelhante, os dois produtos, mesmo se fabricados por setores diferentes da economia, pertencem ao mesmo mercado.

## MERCADO RELEVANTE

As duas dimensões, geográfica e do produto, juntas caracterizam o que chamamos de *mercado relevante*.

O conceito de mercado relevante é muito importante para definição do planejamento estratégico.

Imaginemos duas lojas de roupas femininas. Uma fica em um shopping muito sofisticado destinado ao consumidor de alta renda, e outra fica em uma rua de comércio popular. Para saber se as duas estão no mesmo mercado precisamos responder à seguinte pergunta: se um consumidor de roupa feminina que, usualmente, compra na loja sofisticada, por algum motivo, não desejar ir ao shopping, vai comprar sua roupa na loja da rua popular?

Se a resposta for não, as duas lojas (embora de roupas femininas) não estão no mesmo mercado relevante já que o consumidor não tem o interesse em substituir uma loja pela outra.

Agora, imaginemos duas lojas de roupas femininas localizadas em dois shoppings muito sofisticados, destinados ao consumidor de alta renda. Um desses shoppings fica em Manaus, e o outro, em Porto Alegre. Caso o consumidor, por qualquer motivo, não compre na loja em Manaus, ele tomará um avião para comprar em Porto Alegre?

Se a resposta for não, as duas lojas (embora de roupas femininas) não estão no mesmo mercado relevante, já que não estão na mesma dimensão geográfica.



# 11

**ANÁLISE  
DAS CINCO  
FORÇAS  
COMPETITIVAS**

Entendido o conceito de mercados relevantes, podemos voltar a falar de ferramentas de análise ambiental.

Entre as ferramentas mais conhecidas e utilizadas está uma desenvolvida por Michael Porter, hoje conhecida como *análise das cinco forças competitivas*.

As cinco forças selecionadas por Porter são determinadas pela atuação dos seguintes elementos:

- concorrência;
- fornecedor;
- compradores;
- substitutos;
- entrantes.

Esquemáticamente, essas forças podem ser alinhadas da seguinte forma:

## RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

A rivalidade entre os concorrentes é, normalmente, considerada a mais significativa das cinco forças competitivas e tem como fatores determinantes a quantidade e a agressividade dos concorrentes, as diferenças entre os produtos (diferenciação), a imagem ou reputação da marca, etc.

É evidente que a rivalidade também se amplia ou ameniza se o setor em que a empresa opera está crescendo de forma acelerada ou lenta, se há disponibilidade de capital a custos aceitáveis ou com base no desenvolvimento de tecnologias.

Obviamente, as empresas rivais disputam entre si e fazem-no pelo uso combinado ou isolado de instrumentos competitivos como:

- concorrência de preços;
- introdução ou inovação de produtos;
- serviços de atendimento ao cliente e/ou de pós-venda;
- garantias aos clientes;
- batalha de publicidade.

## PRODUTOS SUBSTITUTOS

A existência de produtos substitutos é um forte concorrente na disputa pela conquista do comprador.

É comum compradores usuais de produtos de determinado setor serem conquistados por produtos substitutos produzidos em outros setores.

Um exemplo bastante conhecido foi a gradual substituição das embalagens de vidro por embalagens plásticas ou PET.

É claro que a substituição não precisa ser tão radical quanto a de nosso exemplo. Na verdade, optamos pela substituição cotidianamente, normalmente, influenciados pelo preço dos produtos, como quando optamos por álcool no lugar da gasolina para o carro, ou substituímos manteiga por margarina.

### **OBS:**

A escolha entre bens e serviços produzidos dentro de um mesmo setor é chamada de *competição* ou *rivalidade direta*.

A substituição acontece quando se pode optar por bens e serviços produzidos por setores diferentes.

## AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Entrantes potenciais, no sentido usualmente utilizado, são empresas que, quando estimuladas por condições de mercado, conseguem instalar-se de forma relativamente rápida. Isso acontece porque não necessitam, inicialmente, operar com capacidade produtiva elevada e não incorrem em custos irrecuperáveis.

Tais empresas entrantes devem ser incluídas no mercado relevante, pois sua existência influencia as estratégias de outras empresas, que, por exemplo, obrigam-se a operar com preços relativamente baixos para desestimular a eventual entrada desse novo competidor.

Quando um entrante se instala, ele passa a estar *comprometido* com o setor, e terá, daí em diante, uma ação permanente no mercado. Em algumas situações, no entanto, pode haver entrantes considerados *não comprometidos*, como os importadores, que podem atuar sazonalmente no mercado.

### Poder de barganha dos fornecedores/compradores

#### [poder dos fornecedores]

O poder dos fornecedores surge de sua capacidade de manipular a oferta (o que permite a majoração de preços) ou da importância que tem para o comprador o item que ele fornece.

Normalmente, os grandes fornecedores de produtos com grande demanda estão menos dispostos a conceder vantagens a seus clientes e conseguem exercer pressão para, por exemplo, reduzir prazos de faturamento, aumentar rentabilidade sobre cada unidade fornecida, etc.

#### [poder dos compradores]

O poder dos compradores depende do poder de escolha ou de decisão do comprador, sendo claro que, quanto mais elevada for a concorrência, mais provável será o poder do comprador.

Nesse caso, o poder competitivo do comprador pode depender do volume de suas compras e de seu tamanho perante o fornecedor, ou ainda, do quanto de flexibilidade para a compra tem o comprador relativamente aos demais fornecedores.

## PRESSÕES COMPETITIVAS

**É importante destacarmos que pressões competitivas não são iguais mesmo em empresas do mesmo setor.**

Por outro lado, é certo que as decisões serão influenciadas pelos cinco componentes das forças competitivas. Dessa forma, devemos lembrar do que ensina Porter:

“A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas.”





# 12

**DISTINÇÃO  
ENTRE TENDÊNCIA  
E CENÁRIO**

Como vimos, compreender o ambiente é necessário para compor estratégias e, obviamente, o planejamento.

O planejamento refere-se ao futuro, pois tem como característica ser um processo ordenado e racional que auxilia na tomada de decisões, permitindo à empresa antecipar-se aos acontecimentos do ambiente.

Estratégia significa posicionar-se competitivamente.

Desse modo, podemos afirmar que as empresas planejam porque buscam estar posicionadas competitivamente no futuro.

## TÉCNICAS DE ANTECIPAÇÃO DO FUTURO

Algumas técnicas são necessárias para *antecipar* o futuro. Existem duas técnicas de previsão. Vejamos:

### **[técnicas quantitativas]**

A chamada *técnica quantitativa*, como o nome indica, baseia-se essencialmente em ferramentas estatísticas de projeção e auxiliam na definição de tendências. As projeções de tendências são muito úteis, pois auxiliam o tomador de decisão a lidar com certos graus de incerteza sobre o futuro. Contudo, há problemas, pois normalmente tendências são projetadas por extrapolação de dados, ou seja, pressupõe que tudo que aconteceu no passado tende a repetir no futuro.

### **[técnicas qualitativas]**

Diferentemente das tendências, as chamadas *técnicas qualitativas têm o propósito de qualificar o futuro*, principalmente, identificando oportunidades ou ameaças decorrentes do mercado em sua condição futura. As técnicas qualitativas definem cenários, cujas características analisaremos, com mais detalhes, posteriormente.

## TENDÊNCIAS

Por meio de uma tendência, é possível realizar uma série de estimativas futuras. Por exemplo, com base no comportamento das vendas de certo produto no ano anterior, por uma técnica estatística, como a média se pode estimar quanto *tende* ser a venda do produto daqui a três meses.

Podemos também montar uma carteira de ações e, com base no comportamento passado dos papéis e alguma técnica estatística, estimar quanto a carteira tende a render no futuro.

## PROBLEMAS RELACIONADOS A PROJEÇÃO DE TENDÊNCIAS.

Vimos que “não existe receita de bolo” e, de fato, nada garante que comportamentos acontecidos no passado (seja a venda de um produto ou os preços de ações) repitam-se no futuro.

É razoável, por exemplo, aceitar que as vendas de cerveja no Brasil caiam no inverno, já que para consumidores brasileiros cerveja boa é chamada de “geladinha”, ou seja, uma bebida ótima para dias quentes. No entanto, a cada quadro anos, a Fifa realiza a Copa do Mundo nos meses de junho/julho (verão europeu), e, geralmente, o brasileiro tem por hábito, em dias de jogos da Copa, reunir grupos de amigos para ver o jogo e, é claro, tomar cerveja.

Dessa forma, podemos supor que, a cada quatro anos, acontece uma distorção nas vendas de cerveja no País, pois, ao invés de caírem (como seria normal), as vendas crescem.

É evidente que o que chamamos de distorção pode estar relacionado a um evento que ocorre de tempos em tempos, com certa regularidade e, nesse caso, o chamamos de  *sazonalidade* (como a Copa do Mundo acontecer a cada 4 anos), ou ser um evento absolutamente atípico (como a Copa de 2014 ter ocorrido no Brasil e, por isso, mais cervejas terem sido vendidas) que chamamos de *distúrbio*.

## DISTÚRBIOS E SAZONALIDADES

É importante lembrarmos que, para realizar a projeção de tendências, é necessário levar em consideração tanto distúrbios quanto sazonalidades, seja para corrigir ou limpar a série pregressa, seja para ajustar dados futuros.

Os distúrbios e sazonalidades podem acontecer não apenas nos setores ou mercados em que a empresa opera. Eles podem ter natureza macroeconômica o que, por óbvio, amplia muito as incertezas para as empresas.

Como podemos perceber, distúrbios podem ser eventos extremamente relevantes e alterar as condições presentes drasticamente, gerando grande incerteza sobre as condições futuras do ambiente competitivo.

## CENÁRIOS

A construção de cenários é necessária por conta da existência dos diferentes graus de complexidade da incerteza. É impossível estimar quantitativamente situações futuras cuja a natureza se baseia em relações causais incalculáveis, ou se preferirmos, imponderáveis.

Cenários são conjuntos coerentes e plausíveis de acontecimentos futuros que tentam descrever como estarão organizados entre si os atores e as variáveis em um ambiente competitivo.

Reafirmamos, então, que o planejamento estratégico é um processo que visa atingir, do modo mais eficiente possível, uma posição desejada da empresa no futuro, frente às mudanças no mercado.

Para tanto, as empresas precisam ter a capacidade não só de compreender, mas também de prever o comportamento concorrencial de competidores, clientes, fornecedores, substitutos e entrantes, excluindo as eventuais distorções (distúrbios ou sazonalidades) de sua análise.

Podemos exemplificar com a eleição na Grécia, em 2015, e a vitória do Partido Syriza, eleito com a promessa de pôr fim às medidas de austeridade e a renegociação, em condições firmes e vantajosas, da dívida grega (que representa 175% do PIB) com a União Europeia. O governo grego, pode provocar graves problemas de liquidez no sistema bancário europeu o que, certamente, propagar-se-ia a todos os mercados bancários do mundo.

Nesse caso, não havia como se projetar a posição do governo grego quantitativamente. Entretanto, seria possível estimá-la por qualificação ou, dito de outra forma, revendo o comportamento passado dos líderes do Syriza, realizando a ponderação qualitativa dos efeitos ou consequências das várias alternativas de ação do novo governo grego e até tendo com base nas reações plausíveis de governantes europeus. Dessa forma, seria possível construir opções qualitativas de futuro, ou seja, construir cenários.

## TÉCNICAS DE PROJEÇÃO: HORIZONTE TEMPORAL

Podemos afirmar que as técnicas de projeção, seja por conta de sua base conceitual ou analítica, devem considerar as condições do setor ou dos mercados relevantes em que a organização atua, bem como as eventuais influências externas, como decisões governamentais.

No entanto, é importante destacar que qualquer projeção (qualitativa ou quantitativa) possui um certo *horizonte temporal*.

Conceitualmente horizonte temporal é o espaço de tempo em que a empresa consegue se ver no futuro.

É claro que o horizonte temporal depende da empresa, de sua missão, das condições macroeconômicas domésticas e até, em alguns casos, da geopolítica internacionais.

## OBJETO DETERMINANTE

Além de um horizonte temporal, toda técnica de projeção (qualitativa ou quantitativa) possui um objeto determinante, ou seja, aquilo que se quer projetar verdadeiramente.

Ao montamos uma carteira de ações, por exemplo, o objeto determinante a ser projetado é a rentabilidade. Nesse exemplo, a rentabilidade é o objeto que determinará se vamos adquirir ou não aquela carteira de ações.

Para a construção de projeções (sejam quantitativas ou qualitativas) é necessário identificar e classificar eventos que se

relacionam com o objeto determinante, o que, normalmente, implica trabalhar com grande massa de informações.

Retomaremos essa questão adiante, mas é importante destacarmos que, quanto mais informações estiverem disponíveis, maior será a possibilidade exploratória das tendências ou dos cenários desenvolvidos.

## EXPLORAÇÃO DE DADOS

Além da possibilidade de extrapolação de dados, que vimos anteriormente, por técnicas quantitativas podemos também explorar dados.

Imaginemos que uma empresa tenha o interesse de estimar a demanda pelo crédito habitacional, frente a uma redução expressiva do desemprego no País.

Sabemos que o aumento do emprego tende a aumentar a demanda no comércio varejista, que, por sua vez, provavelmente, demandará mais das fábricas que fornecem os produtos vendidos em suas lojas. Tais fábricas, para aumentar a produção, demandarão mais dos fornecedores de matéria-prima, etc.

## CENÁRIOS EXPLORATÓRIOS

Para criar situações plausíveis por meio da técnica qualitativa, valemo-nos do desenvolvimento de cenários exploratórios.

Como vimos, a construção de cenários exige a classificação e o tratamento de diversos eventos, que possuem graus diferentes de incerteza.

Tais eventos são chamados de *condicionantes*, pois são os elementos que, de uma forma ou de outra, condizionarão as características do futuro.

Há três tipos de condicionantes. Vejamos:

**[elementos constantes]**

Elementos que, certamente, estarão presentes no futuro. Por exemplo, se o Congresso Nacional aprovar uma lei que entra em vigor no ano seguinte, criando novas regras para a tributação de planos de capitalização, essa nova variável estará presente (de forma constante) em qualquer cenário exploratório que se construa. Dessa forma, não haverá cenário possível sobre planos de capitalização em que a nova tributação não esteja presente, já que está expressa em lei.

**[mudanças predeterminadas]**

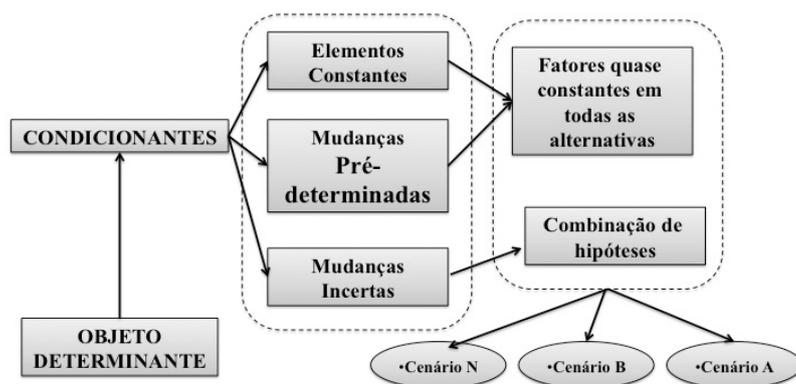
Elementos que estão amadurecendo e consolidando-se na realidade atual, e, por isso, muito provavelmente, estarão presentes no futuro. Um exemplo seria uma eventual entrada de capital estrangeiro no País para fins de investimentos em infraestrutura portuária. Os recursos que hoje estão sendo alocados no setor, muito provavelmente, predeterminarão mudanças na oferta de serviços portuários no futuro. Nesses termos, esse condicionante também deve estar presente em todos os cenários exploratórios que possam ser construídos.

**[mudanças incertas]**

Elementos que, no futuro, devem apresentar comportamento diferente do que hoje apresenta e que não se pode estimar ou antecipar com algum nível de certeza ou confiança. A existência de mudanças incertas é o que cria algumas hipóteses a serem exploradas sobre o futuro, sendo que o número de hipóteses que se consegue levantar é o que determina a quantidade de cenários que se pode construir.

## METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Existem diversas metodologias para a construção de cenários, mas vamos nos basear na proposta apresentada em texto do IPEA que sistematiza como objeto determinante, condicionantes e cenários se interligam.



Fonte: BUARQUE, Sérgio C. Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais. **Texto para Discussão** 939, IPEA, Brasília, fevereiro de 2003



# 13

**AVALIAÇÃO  
DOS AMBIENTESQ:  
QUESTÕES CRÍTICAS**

Como já sabemos, a formulação da estratégia tem como finalidade projetar e selecionar, entre as possibilidades analisadas e estudadas, aquela que irá permitir que a empresa atinja seus objetivos organizacionais.

Sabemos também que apenas por meio dessa formulação a empresa será capaz de traçar seu curso, ou sua trajetória, e as ações necessárias para assegurar o alcance de seus objetivos.

Para tanto, é indispensável que a empresa esteja consciente de suas questões críticas.

Em termos empresariais, as questões críticas são aquelas que afetam (positiva ou negativamente) os objetivos do planejamento ou, dito de outra forma, são questões que se não alcançadas ou se obtidas de maneira insuficiente, provocam perdas nos resultados das empresas.

## AVALIAÇÃO DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

As questões críticas podem estar relacionadas com aspectos externos à empresa ou com suas variáveis internas.

Como vimos, já que qualquer empresa precisa ter um resultado adequado, identificar e compreender suas questões críticas é fundamental, sob pena de não se conseguir encontrar e definir o melhor caminho para atingir seus objetivos e suas metas.

Por esse motivo, qualquer empresa, necessariamente, avalia seus pontos fortes e fracos internos, bem como busca identificar as oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo em que opera.

Podemos verificar que um diagnóstico organizacional realizado, possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos da organização naquele momento.

E por que utilizamos a expressão “naquele momento”? Porque forças e fraquezas não são permanentes, pelo contrário: um ponto forte pode ser aprimorado ou ampliado, assim como quando identificada uma fraqueza, por óbvio, a empresa buscará anulá-la ou, ao menos, minimizá-la.

Portanto, analisar o ambiente interno, em verdade, é analisar as condições que estão presentes em certo momento, mas que podem mudar ao longo do tempo.

A questão da temporalidade da análise fica mais clara quando tratamos do ambiente externo, pois esse se modifica frequentemente. Em outras palavras, um aspecto hoje presente no ambiente pode sequer existir no futuro.

## FATORES DE COMPETITIVIDADE

Estudiosos afirmam existirem diversos tipos de fatores que determinam a competitividade de uma empresa.

Em alguns desses fatores, a empresa tem capacidade de intervir, controlando-os ou modificando-os por meio de estratégias, como a capacidade de reagir à política de preço do concorrente, o interesse em inovação tecnológica, etc.

Em outros fatores, entretanto, a empresa possui pouca ou nenhuma capacidade de intervenção. É o caso de questões legais aprovadas pelo Congresso Nacional ou de políticas econômicas implementadas pelo Governo.

Seja como for, as questões críticas externas a uma empresa são determinadas pelas características comportamentais do ambiente competitivo, sejam aqueles referentes, especificamente, a seu setor (mercado de atuação), sejam aquelas relacionadas ao próprio sistema econômico.

## ESTRUTURA DO SETOR

A análise do ambiente externo, no que se refere aos aspectos do setor/mercado, presume o conhecimento prévio de duas questões sobre o ambiente em que a empresa atua: a estrutura e as condutas típicas no setor.

*Estrutura* é o que caracteriza, de fato, o desenho de um setor e diz respeito, entre outras coisas, ao número de produtores e compradores existentes no mercado, se há diferenciação ou diversificação de produtos, se as barreiras à entrada são elevadas, etc.

Consideremos, por exemplo, o setor de aço e o comparemos com o setor supermercadista. Provavelmente, nosso primeiro pensamento é o de compará-los pelo que cada um deles vende. No entanto, não é necessariamente o produto final que define um setor, mas sim sua estrutura.

Em qualquer lugar do mundo, o setor de aço, estruturalmente, possui poucos produtores, que fabricam um produto homogêneo e que tem significativas barreiras à entrada, já que uma fábrica de aço é intensiva em capital (máquinas, equipamentos, instalações prediais, etc.). Isso quer dizer que é exigida uma gama muito grande de investimento para que se possa estabelecer uma unidade fabril, que, a propósito, para ser viável economicamente, já deve iniciar sua operação produzindo em grande escala.

Por outro lado, o setor de supermercados tem muitos ofertadores (muito embora eles possam se distinguir por porte), muitos consumidores, trabalha com produtos diferenciados e possui baixas barreiras à entrada (em termos econômicos).

Como podemos perceber, são dois setores estruturalmente distintos que, portanto, obrigam as empresas que neles operam a terem condutas típicas também distintas.

## CONDUTAS TÍPICAS DO SETOR

*Condutas típicas* dizem respeito à política de preços, estratégias P&D (pesquisa e desenvolvimento), política de investimento, estratégias de alavancagem, etc.

Desse modo, não é razoável encontrarmos elevados dispêndios em P&D no balanço patrimonial de um supermercado, pois desenvolver tecnologia não é uma conduta típica necessária para a empresa, já que não é imposta pela estrutura do setor.

Por outro lado, se estivéssemos fazendo a verificação do balanço de uma fábrica de computadores, esperaríamos encontrar gastos com P&D, pois a estrutura do setor determina que as empresas fabricantes de computadores sejam intensivas em tecnologia e, portanto, busquem ampliar sua capacidade tecnológica.

## ANALOGIA

Para facilitar nosso entendimento, podemos fazer uma analogia entre a estrutura de um setor e o tabuleiro de um jogo de salão. Além

disso, podemos comparar as regras de movimento das peças desse mesmo jogo com as condutas típicas das organizações.

Por exemplo, frente a um tabuleiro armado com suas peças para um jogo de xadrez, só se pode jogar xadrez. É o tabuleiro montado, com as peças em seus devidos lugares, que estabelece o jogo, que, por sua vez, impõe as regras, ou as condutas, para todo e qualquer jogador.

Sabemos que, no xadrez, o cavalo anda em L, e o bispo na diagonal. Não há como jogar xadrez de forma diferente, e tais regras valem para todos os jogadores.

Dessa forma, valendo-nos dessa analogia, podemos afirmar que as condutas são típicas para todos os competidores em dada estrutura de setor.

Dito de outro modo, todo jogador de xadrez que queira fazer um lance estratégico usando o bispo, tem de movimentá-lo na diagonal. Da mesma forma, em um jogo de gamão, nenhuma estratégia pode supor que uma peça seja colocada em casa protegida.

Portanto, por conta da estrutura que impõe condutas, sabemos que todo supermercado trabalha com produtos diferenciados, e todo fabricante de aço, com produtos homogêneos.

Se percebemos que as condutas empresariais são típicas, dada a estrutura do setor em que operam, podemos também compreender que condutas exitosas em um setor não necessariamente darão certo se transferidas para outro setor.

Por exemplo, as condutas comerciais de um supermercado são completamente diferentes das aplicadas por uma fábrica de aço, e não há sentido lógico em trocá-las entre os dois setores. Seria um enorme erro, pois, voltando a nossa analogia, não é possível jogar xadrez em um tabuleiro de gamão.

## PADRÃO DA CONCORRÊNCIA

Para fins de seu planejamento, identificamos as características estruturais e as condutas típicas do mercado/setor.

Tais características combinadas chamam-se *padrão da concorrência*.

Com base na análise desse padrão da concorrência e, obviamente, na estimação da taxa de crescimento do mercado, a empresa define seu objetivo de participação relativa no mercado.

Dessa forma, vale ressaltar que as empresas mais competitivas são aquelas que, a cada instante, são capazes de adotar estratégias mais adequadas a seu padrão de concorrência.

No entanto, a empresa precisa ir além, identificando e analisando os aspectos do ambiente externo que derivam de fontes que estão fora do padrão típico do setor (estrutura e conduta), como:

- política;
- economia;
- legislações e regulamentações;
- aspectos sociais;
- questões internacionais.



# 14

**ANÁLISE  
DE TURBULÊNCIAS  
E VULNERABILIDADES**

## INCERTEZAS NO AMBIENTE EXTERNO

Vimos alguns conceitos sobre Cenários e percebemos que as empresas os constroem para auxiliar os tomadores de decisão a lidar com as incertezas do ambiente externo.

É importante explicitar melhor o que chamamos de *incertezas* (ou *mudanças incertas*) no ambiente externo. Vejamos:

### [oportunidades]

Como já mencionamos, o ambiente externo contém oportunidades e ameaças para nossas empresas. O que estamos chamando de *oportunidade* pode ser:

- um evento passageiro, que permite algum tipo de ganho de curto prazo;
- um evento de caráter mais duradouro ou definitivo, que permite que a empresa se repositone em termos de seus objetivos, definindo, por exemplo, que se faça a revisão de sua estratégia de crescimento.

### [ameaças]

Em igual sentido, o que chamamos de *ameaças* externas podem estabelecer-se como:

- uma mera adversidade que dificulta a obtenção de uma meta, mas que não impede que se atinja um objetivo mais amplo planejado;
- uma ameaça, de fato, grave aos objetivos planejados e até mesmo à sobrevivência da empresa.

Podemos, então, considerar que analisar o ambiente externo é (ou deveria ser) uma tarefa regular e necessária para qualquer empresa. Além disso, significa identificar eventos que possam impactar, positiva ou negativamente, os negócios da organização ou suas metas e seus objetivos planejados.

## TURBULÊNCIA E VULNERABILIDADE

Construir cenários é analisar o ambiente em uma perspectiva futura. Vimos que algumas variáveis condicionantes do futuro são,

muito claramente, identificadas (as chamadas *predeterminadas*), mas outras são incertas.

Quanto mais variáveis incertas identificarmos no futuro – ou, de modo mais específico, quantos mais variáveis incertas tivermos de analisar para estimar acontecimentos futuros –, mais complexa será a análise.

Chamamos essa complexidade derivada de múltiplas variáveis incertas de *turbulência*.

Por outro lado, chamamos de *vulnerabilidade* o grau de capacidade de a empresa lidar, adequadamente, com essas turbulências.

Sabemos que a turbulência agrava a vulnerabilidade, mas devemos ter claro que a vulnerabilidade decorre da incapacidade de a empresa enfrentar problemas prováveis.

Dito de maneira diferente, é importante entendermos que reduzir a vulnerabilidade da organização implica tratar a turbulência de forma apropriada.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para reduzir sua vulnerabilidade, as empresas mais competitivas criaram áreas de Inteligência.

As áreas de inteligência competitiva visam monitorar o ambiente e prever movimentos futuros que possam influenciar ou afetar suas metas e seus objetivos.

É certo que as empresas estão sujeitas a grandes tipos de transformações, e essas transformações devem ser sempre monitoradas para que se identifiquem as mudanças possíveis que possam impactá-las.

Dessa forma, a área de inteligência competitiva acompanha as mudanças:

- na base tecnológica;
- nos hábitos dos clientes;
- nas leis e regulamentações;
- no perfil demográfico;
- geopolíticas.

Anteriormente afirmamos que a chamada *inteligência para vigilância* apoia a capacidade de adaptação da organização. Retomando essa informação, podemos reforçá-la fazendo um alerta: o fato de a nossa empresa não perceber um evento no mercado não quer dizer que nossos concorrentes, mais atentos (ou vigilantes), não se aproveitem dele.

Vimos também que toda empresa deseja estar melhor posicionada no futuro e, para isso, é necessário que se vislumbre esse futuro antecipadamente. Dessa forma, a área de inteligência competitiva monitora o ambiente, permanentemente, em sua dimensão presente e em suas perspectivas futuras, buscando possíveis riscos e oportunidades que possam exigir mudanças estratégicas.

Em outras palavras, a área de inteligência competitiva, visa à antecipação de ações já planejadas ou mesmo a indicação de novas ações a serem implementadas.

## DIREÇÕES ALTERNATIVAS COM BASE NA ANÁLISE SWOT

Entre as metodologias para a análise do ambiente, uma de uso bastante consagrado é a chamada *análise* SWOT.

Essa metodologia permite que se analisem os aspectos externos à empresa, com suas ameaças e oportunidades, bem como os aspectos internos, com seus pontos fortes e fracos.

É interessante, novamente, destacarmos as diferenças entre os aspectos internos e externos à organização. Vejamos:

### **[aspectos internos]**

Normalmente, os aspectos internos à organização estão sob o controle da própria empresa.

São exemplos:

- pessoal técnico atualizado ou desatualizado;
- tecnologia antiga ou de ponta;
- processos bem ou mal definidos, etc.

### **[aspectos externos]**

Já a formação das oportunidades e ameaças é externa e, normalmente, fora do controle da organização.

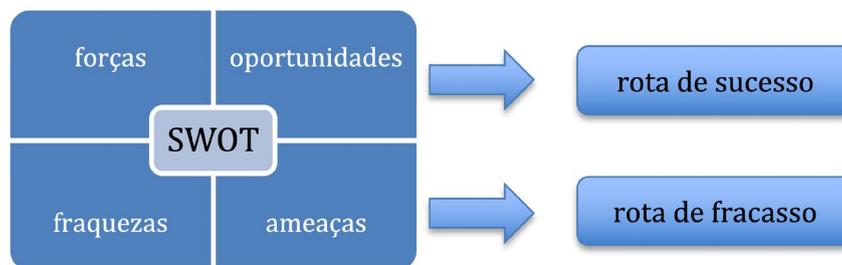
São exemplos:

- legislação tributária;
- taxa referencial de juros;
- subsídios para setores, etc.

## INTERPRETAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Para entendermos como realizar a análise da matriz SWOT, é necessário, inicialmente, compreendermos que, quando as oportunidades externas incidem sobre os pontos fortes da empresa, ela está, naturalmente, em uma rota de sucesso.

Em sentido oposto, quando as ameaças externas incidem sobre os pontos fracos da organização, a rota é de fracasso. Vejamos o quadro a seguir:



## EXEMPLO

Evidentemente, a análise SWOT não é tão simples, pois nem todos os pontos fortes são afetados na mesma intensidade por oportunidades, e nem todas as ameaças atingem com o mesmo grau os pontos fracos.

Para realizar a análise SWOT, é necessário responder a algumas perguntas. São elas:

- [1] Até que ponto a força analisada pode colaborar para o aproveitamento da oportunidade em consideração?
- [2] Até que ponto a força analisada pode colaborar para mitigar a ameaça em consideração?
- [3] Até que ponto a fraqueza analisada pode prejudicar o aproveitamento da oportunidade em consideração?
- [4] Até que ponto a fraqueza analisada pode agravar a concretização da ameaça em consideração?

As respostas a essas perguntas definem o que chamamos de *predominância da análise*, e essa predominância determina as chamadas *direções alternativas da análise SWOT*, que veremos com mais detalhes a seguir.

## DIREÇÕES ALTERNATIVAS DA ANÁLISE

Quando, predominantemente, oportunidades incidem sobre os pontos fortes – ou, se preferirmos, quando uma força interna colabora para o aproveitamento de uma oportunidade externa –, a organização possui potencialidade de ação ofensiva, e sua alternativa de trajetória (direção alternativa) é de desenvolvimento.

Por outro lado, se ameaças externas são minimizadas por forças internas, a empresa possui capacidade defensiva, e a direção é de manutenção de posição. O quadro a seguir sintetiza as combinações possíveis.

		ambiente externo	
		oportunidades	ameaças
ambiente interno	forças	<b>potencialidades de ação ofensiva</b>	<b>capacidade defensiva</b>
		desenvolvimento	manutenção
	fraquezas	<b>debilidades</b>	<b>vulnerabilidade</b>
		crescimento	sobrevivência

## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

O fato positivo de a empresa utilizar adequadamente a análise SWOT e conhecer sua verdadeira situação no mercado não é condição suficiente para seu sucesso ou sua sobrevivência.

É preciso utilizar esse conhecimento de modo a obter vantagens estratégicas. Vejamos:

### [pontos fracos e fortes]

Qualquer empresa eficaz potencializa seus pontos fortes internos e ameniza seus pontos fracos. No entanto, não se deve *dar as costas* aos pontos fracos e apenas focar os fortes; é preciso gerir os dois de maneira concatenada e inteligente.

É preciso, portanto, concentrar os esforços nos pontos fortes, para que a empresa seja destaque em seu mercado, e trabalhar também seus pontos fracos, para que a empresa não tenha desequilíbrios que possam levá-la a possíveis fracassos.

### [oportunidades e ameaças]

Por outro lado, é necessário, no ambiente externo, procurar identificar as oportunidades e tratá-las como ferramentas de alavancagem para que a empresa saia na frente e mantenha-se competitiva.

Quanto às ameaças, elas sempre estão presentes no espaço empresarial, subestimá-las ou não lhes dar a devida importância é assumir riscos inevitáveis. Dessa forma, é preciso tratar as ameaças com soluções criativas, buscando alternativas para neutralizá-las ou reduzir seu impacto.

## MIOPIA ESTRATÉGICA

Muitas empresas têm dificuldades de se reposicionar frente às mudanças, pois de uma forma ou de outra, tratam o ambiente de modo determinista ou *curto-prazista*.

Independentemente da causa ou do motivo, as dificuldades das empresas de compreenderem seus ambientes, usualmente, são chamadas de *miopia estratégica*.

Vejamos como a análise SWOT e a construção de cenários atuam nos casos de miopia estratégica:

**[análise SWOT]**

A análise SWOT é uma ferramenta de extrema necessidade para as escolhas estratégicas das empresas e, portanto, para seu planejamento.

Ao analisar, de maneira objetiva, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa, a análise SWOT reduz o risco decorrente da miopia estratégica, fazendo com que a empresa conheça sua verdadeira situação no mercado, o que é primordial para a tomada de decisões.

**[construção de cenários]**

Outro instrumento que, quando utilizado como ferramenta de planejamento, afronta a miopia estratégica é a construção de cenários.

Lembramos que os cenários não só pretendem ordenar alternativas para o ambiente futuro mas também visam dar significado a eventos complexos deste ambiente.

De fato, quando utilizamos cenários para elaboração do planejamento, afastamos das tradicionais metodologias de planejamento, já que assumimos lidar com as incertezas para predição do futuro.

Podemos trazer um exemplo do cotidiano para explicitar as diferenças entre planejamento tradicional e aquele que se vale de cenários.

Imagine que você decida passar um fim de semana com a família em uma cidade turística, no litoral.

Você pode planejar sua viagem de maneira tradicional, indo à internet e pesquisando hotéis, opções de lazer no local, distância em quilômetros entre sua residência e a cidade praiana, etc. Com base nessas informações, você planeja o tempo de viagem, o consumo de combustível, se fará ou não uma parada para tomar um cafezinho na estrada, etc. Planeja ainda que, chegando ao destino, visitará o parque temático tal, jantará no restaurante tal, prevendo inclusive o quanto gastará em cada um desses locais.

Essa forma tradicional de planejamento não deixa de ser aplicável e, até mesmo, desejável, mas é bastante incompleta, pois não considera as incertezas do passeio em família pretendido.

Esse planejamento ignora elementos variáveis, como o fluxo do tráfego na estrada (que pode aumentar o tempo da viagem), a eventualidade de problemas mecânicos em seu automóvel, ou coisas mais simples, como furar um pneu. Esse planejamento nem mesmo considera o clima. Suponha que chova o fim de semana inteiro. Como o planejamento tradicional feito não criou alternativas, restará a você e sua família ficarem vendo TV no quarto do hotel.

Como podemos perceber, por não ter considerado, em seu planejamento, as incertezas relativas ao seu passeio com a família, você ficou sujeito a encontrar situações imprevisíveis (ou incertas) que, dependendo de como se apresentassem, contribuiriam para o sucesso ou insucesso da viagem.

Dessa forma, fica evidente que utilizar cenários como instrumento do planejamento pode estabelecer vantagens e eficácia à tarefa, pois, ao levar em conta um conjunto razoável de informações ou de possibilidades sobre o futuro, o planejamento passa a ter condição tanto conceitual quanto analítica para identificar incertezas, compreendendo-as e estruturando-as em um número limitado de alternativas.



# APÊNDICE

## TEXTOS COMPLEMENTARES

## NEOCONSERVADORES E NOVA ESQUERDA

Coordeno o programa de Inteligência Empresarial no qual leciono a disciplina 'Complexidade do Ambiente Empresarial' que ousa tratar de coisas 'realmente complexas', pois ela compõe a grade de um curso de formação avançada e que presume se destinar para um aluno maduro profissionalmente, detentor de uma boa formação prévia e que possua nível cultural bem desenvolvido.

De fato, e como seu título sugere, a disciplina tem alguns tópicos em sua ementa que geram bons debates e até significativas discrepâncias entre visões de mundo (o que é ótimo para a disciplina). Há, contudo, outros temas que suscitam apenas estranheza já que se referem a formas pouco usuais de observação do ambiente.

Sobre a estranheza, é claro que ela, em parte, surge da dificuldade imposta pela própria teoria da complexidade, mas decorre também de aspectos 'bem mais simples', só que não incorporados ao dia-a-dia dos alunos, o que, pelo perfil que descrevi acima, equivale a dizer: ao dia-a-dia das empresas.

Poderia dar uma dúzia de exemplos sobre questões 'mais simples' que são praticamente desconhecidas, mas gostaria de me fixar a uma que é recorrente.

A Inteligência Empresarial, para atender aos seus objetivos de ampliar a assertividade das decisões e gerar valor para as organizações, é, necessariamente, antecipativa. Em sala de aula, aplico alguns exercícios para simular tal antecipação do ambiente brasileiro e, via de regra, a questão sobre a indefinição do quadro eleitoral é levantada. E, note-se, levantada como uma restrição intransponível para antecipar condições de mercado ou, se preferirmos, do ambiente no qual será forçoso decidir.

Um dos problemas que restringem a visão antecipativa no caso em tela é que algumas pessoas (incluindo alguns de meus alunos), por mais bem formadas que sejam, entendem que a democracia, em seu princípio representativo, se estabelece exclusivamente por meio do voto dado à pessoa. Talvez isso explique a dificuldade que parte da sociedade tem em entender o sistema proporcional que o país estabeleceu para eleição da Câmara Federal, das Assembleias estaduais e legislaturas municipais. É provável que daí também decorra a dificuldade de entender a diferença existente entre nossos partidos políticos e suas plataformas (o que, com efeito, se agrava pela existência de inúmeros partidos irrelevantes no Brasil). Mas, acima de tudo, dessa concepção sobre representatividade democrática decorre a dificuldade de entender as 'propostas políticas' que estão postas para debate no país, independente de partidos, coligações ou candidatos.

O estranhamento aumenta quando procuro explicar que as empresas, para anteciparem o ambiente, não precisam saber quem serão os candidatos à presidência da república, pois elas já sabem quais são as "propostas políticas" estabelecidas e as exemplifico com nomenclaturas como: neoconservadoras, nova esquerda, liberalismo social etc. Gostaria de apresentar e deixar registrado todas as nomenclaturas presentes em nosso ambiente, contudo, isso não seria possível num artigo destinado a um blog. Permitam-me, então, fazer alguns comentários sobre apenas duas delas: *Neoconservadorismo* e *Nova Esquerda*.

Em primeiro lugar, é bom destacar que a palavra neoconservadores realmente gera certa confusão, pois evoca propostas políticas bastante diversas. Nos EUA, o movimento neoconservador (ou neocon) tem origem no final dos anos 70 - sendo encampado tanto por republicanos (principalmente) quanto por democratas - e defende uma rígida expansão governamental focada no nacionalismo (que norteia o discurso interno) e no unilateralismo internacional (a par da falação,

“para fora”, sobre multilateralismo). Nesse sentido, por exemplo, tanto Reagan e Bush quanto o casal Clinton, são neoconservadores.

Contudo, claro está que os neoconservadores norte-americanos distinguem-se dos europeus. Na Europa, partidos como o francês Frente Nacional (de Le Pen), a Alternativa para a Alemanha (até recentemente dirigida por Frauke Petry) e mesmo o Partido para a Liberdade, do holandês Wilders (com sua marcante cabeleira), são neoconservadores que se apresentam como uma reação às visões unionista e globalista que deram origem e que, até aqui, imperaram na União Europeia. Essencialmente, contra os malefícios da globalização, defendem o protecionismo econômico e políticas nativistas.

Vale notar que, nesses termos, Trump está mais para um neoconservador europeu do que norte-americano (se é que ele tem alguma visão ideológica de mundo). O discurso sintetizado na expressão *America First* é a versão estadunidense para movimentos que possibilitaram, por exemplo, o Brexit na Grã-Bretanha.

Aqui no Brasil, os neoconservadores não têm as mesmas motivações de seus pares na Europa e Estados Unidos, já que não podem sustentar o discurso de um suposto declínio de nossa economia frente à ideologia da “elite globalista”. Entretanto, têm a fala idêntica ao reagir contra políticas liberais-sociais (aqui representadas, por exemplo, pelos programas do PSDB ou PPS) e, mormente, aquelas esquerdizantes, largamente adotadas recentemente no país.

Nossos neoconservadores, assim como seus análogos de outras nações, reagem contra o que consideram ‘abstrações sociais’, como questões de gênero, raça etc., que, na visão deles, não podem ser mais importantes que o indivíduo no sentido de categoria. Tal “categoria”, curiosamente, se assemelha àquela conceituada

por Kierkegaard e que faz contraponto ao sentido de 'multidão', ou seja, de 'opinião da maioria'.

De tal forma, os neoconservadores locais refutam o coletivismo, o ativismo social, as ações pró-minorias e o consenso dito progressista derivado de uma "doutrinação de esquerda" com a qual, segundo eles, o país conviveu. Contrariamente, buscam o 'progresso autêntico' focado nas potencialidades individuais e na razão do mercado, que passa a ser critério de eficácia e de sociabilidade, rejeitando com veemência a intervenção do Estado, sempre vista como populista ou perdulária.

Por seu turno, a Nova Esquerda (que conceitualmente também se origina nos anos 60/70) equivale a uma 'esquerda moderada' e, portanto, não revolucionária. Para alguns, ela representa, em certo sentido, um avanço com relação ao "centralismo democrático" tão caro aos leninistas ou às interpretações absolutas e personalíssimas sobre os princípios do socialismo, mais cara ainda aos stalinistas. A Nova Esquerda que se estabeleceu mundo afora é focada em justiça social e tem o intuito de moldar o processo político para mudanças das relações sociais sem a ruptura do modo de produção.

No Brasil, o movimento segue a mesma linha, porém cresceu muito mais como consequência do fato de que esquerda (em seu sentido amplo) perdeu bastante de sua relevância pós-redemocratização (ou, melhor, depois do fim da ditadura) e, principalmente, de que para assumir o executivo (por via eleitoral) se viu forçada a compor um agenda política efetivamente contida, a fim de evitar instabilidades econômicas e, acima de tudo, a perda de sua sustentação política. Sugiro ler a "Carta ao Povo Brasileiro", na qual Lula a inicia dizendo: "O Brasil quer mudar. Mudar para crescer, incluir, pacificar ..." (grifo meu)

Contudo, diferentemente do restante do mundo, a Nova Esquerda no Brasil (e provavelmente, excluindo a Venezuela, em toda América Latina) parece padecer de ciclotimia, pois ergueu-se com ações disparatadas. Ao passo que se associou ao capitalismo local, idealizou o Foro São Paulo. Ao mesmo tempo que se coliga com partidos de centro e centro-direita em certas regiões do país, em outras racha com a 'esquerda tradicional' permitindo a vitória dos chamados, por eles mesmos, de 'antagônicos', num incompreensível enviesamento de estratégias e de projeto...

De toda sorte, a Nova Esquerda brasileira se funda no princípio da 'esquerda possível' e foca-se na redução das distancias entre classes por meio de uma lógica de transferências do tesouro e de outros artifícios só realizáveis por um Estado ativo e regulador e, no mesmo diapasão, busca mitigar a pressão social sobre minorias de gênero, raça, origem, sexualidade etc.

Como se percebe, tratamos de visões políticas absolutamente díspares e até mesmo conflitantes. Não por outro motivo que após (ou já durante) o impeachment de Dilma criou-se um esgarçamento na sociedade brasileira que vem sendo acirrado pelos dois campos políticos, já que cada um tem o intuito de ganhar terreno político e quiçá alcançar o poder.

De toda forma, tanto os neoconservadores quanto os defensores da Nova Esquerda têm bordões fáceis de assimilar. Mas cabe lembrar que o primeiro grupo consegue eco principalmente entre jovens (menos de 30 anos), com escolaridade alta e residentes nas regiões mais prósperas do país. O segundo, tem força entre os mais velhos (aqueles que viram as réstias da ditadura) ou junto àqueles de regiões empobrecidas que, sem alternativa, dependem do Estado e, por conseguinte, da benevolência do ser público que mantém a chave do cofre.

Se a eleição presidencial acontecesse apenas por meio das redes sociais digitais os neoconservadores brasileiros arrematariam o Planalto com facilidade. Se fossem somente apurada nas urnas de bairros populares, a Nova Esquerda venceria 'de capote'. Por sorte, a próxima eleição não ocorre nem em um espaço, nem em outro e temos tempo para decidir sobre as trajetórias que queremos impor à nossa recuperação.

Me comprometo, em ocasião mais oportuna, a apresentar outras visões políticas que estão se oferecendo como alternativas em nosso país. Mas seja como for, é inquestionável que as empresas brasileiras podem sim criar opções estratégicas à luz das propostas, das ideologias e de suas interrelações que, ao fim e ao cabo, compõe a teia política nacional.

A propósito, a palavra complexidade tem origem do Latim *complexus* que significa: 'aquilo que é tecido em conjunto'

## COMPLEXIDADE DO AMBIENTE, RENT-SEEKING NO BRASIL E A ESPERANÇA NO CAOS

O tema complexidade já vem sendo tratado há um bom tempo pelas ciências sociais e, rapidamente, avançou por seus diversos campos já que mantém uma raiz comum: se baseiam em sistemas dinâmicos onde inexitem regras determinísticas e os elementos que constituem o sistema interagem entre si e com o meio.

Edward Lorenz, pioneiro da Teoria do Caos, apresentou em 1972 o conceito de 'sensibilidade às condições iniciais', conhecido, popularmente, como *efeito borboleta*, demonstrando que leves alterações em condições iniciais de um sistema podem gerar mudanças drásticas nos padrões finais.

Note-se que as condições teóricas para a compreensão de um sistema caótico implica em entendê-lo não só como dinâmico mas também como um sistema que mantém contato com seu ambiente, o que lhe dá a capacidade de auto-organização, decorrente das interações ativas e constantes entre os elementos do sistema e/ou entre eles e seu ambiente.

Os elementos (ou partes) de sistemas complexos, que interagem entre si, buscam um certo padrão organizativo dentro do caos, o que define uma trajetória pela qual o sistema é conduzido. Entretanto, a despeito de possuir certo sentido de ordem, os sistemas complexos (como o caótico), normalmente, não se equilibram, pois, são dissipativos. Em física, um sistema dissipativo não mantém sua energia constante (ou conservada), portanto, é instável e não se equilibra. São sistemas que trocam energia com o ambiente e, embora distantes do equilíbrio, são necessariamente evolutivos.

Isso significa que sistemas complexos têm certa organização, mas, raramente, se equilibram, sendo que a condição usual de seu eventual equilíbrio é ser rompido, pois o sistema está em constante mutação não só por questões internas de seus elementos mas, principalmente, pela adequabilidade ao ambiente.

Destaque-se, entretanto, que o tema complexidade ganhou novos contornos pela constatação de que os sistemas complexos não só são evolutivos como são também adaptativos, ou seja, sistemas em que as partes envolvidas, frente às suas experiências e “aprendizado”, modificam as regras que determinam seu comportamento.

Os chamados *complex adaptive systems* moldam ou adaptam comportamentos de seus elementos por algum tipo de aprendizado. Constituem-se, então, como um sistema volátil, mas que (e curiosamente) não parece ter nenhum tipo de contradição interna, pois ,mesmo com muitas variáveis e muitas conexões entre elas, sempre serão norteados pela necessidade de adaptação.

O ambiente político e econômico é um sistema complexo adaptativo e, no caso brasileiro, a *rent-seeking* um de seus elementos constituintes.

Marcos Lisboa e Zeina Latif apresentam no artigo *Democracy and Growth in Brazil* uma curiosa visão das relações entre crescimento e democracia no Brasil, as quais, segundo os autores, sempre foram baseadas em *rent-seeking*. Independente de contra-argumentos que possam ser postos ao texto, é certo que a tentativa de obtenção de vantagens e rendas pela manipulação do ambiente político e pela organização da máquina estatal está presente no País como uma tradição patrimonial-burocrática egressa do modelo colonial português. Raimundo Faoro, por exemplo, aponta para o fato que já nos primórdios da nação criou-se uma lógica estamental (como uma estrutura social

autônoma) com o fim de promover a apropriação privada do Estado que se construía.

Se aceitarmos tal argumento, seremos forçados a também aceitar que, historicamente, as relações privadas, mormente empresariais, com o Estado foram estabelecidas pela busca e manutenção de privilégios. Supondo-se que para cada privilégio concedido ocorra uma contrapartida, é crível que, ao longo do tempo, se tenha arraigado na cultura brasileira uma certa passividade ou tolerância com desvios éticos e falhas morais na relação público x privado.

Ocorre que, aparentemente, tal cultura permissiva atua como elemento de um sistema complexo que é a sociedade brasileira. Partindo-se do suposto de que a sociedade brasileira pode, de fato, ser entendida como um sistema adaptativo complexo e que tal sistema foi estruturado, dentre outros elementos, com base em privilégios e *rent-seeking*, é de se imaginar que ações como redução de custos, captação de recursos, acesso a informações e outras tantas questões que normalmente seriam obtidas pela eficiência das organizações, no caso brasileiro provêm das relações privadas com o setor público.

A biologia ensina que todas as características que adequam os seres vivos a algo são chamadas de adaptativas. Em igual sentido, os diversos elementos (ou agentes) do sistema complexo chamado Brasil buscam permanentemente adequar suas características às mudanças do ambiente para estarem no melhor posicionamento possível, visando obter os diversos privilégios que a estrutura estatal pode oferecer.

Entretanto, vale observar que, a par dos sistemas adaptativos complexos terem a capacidade de aprendizado, auto-organização e, principalmente, de adaptação, de todo movimento adaptativo emerge um “comportamento agregado”, um conjunto de interações intrínsecas aos elementos do sistema o qual, embora se transforme, não perde a identidade.

Neste contexto, é razoável aceitar que a citada identidade se confunde com os objetivos dos elementos do sistema (empresas, políticos, servidores públicos, população etc.), quer seja: a busca e manutenção de relações preferenciais e privilegiadas com o Estado.

É claro que tal objetivo gera conflitos, turbulência ou, se preferirmos, caos. Mas há também certo elemento de coesão o qual faz a ligação entre a multiplicidade dos interesses privados e da heterogeneidade de comportamentos possíveis dos agentes públicos, sendo que sua forma, característica e, mesmo abrangência, estarão constantemente se adaptando às mudanças das condições do ambiente.

Tenhamos esperança no caos e que, após anos de escândalos de corrupção, uso indevido da máquina pública e insanidade coletiva, possamos encontrar um elemento de coesão socialmente justo para o sistema caótico chamado Brasil.

## O DESTINO DA GEOPOLÍTICA DA AMÉRICA LATINA

Ádiversos e, mais que apenas diversos, existem múltiplos campos de estudos de geopolítica. Em uma visão mais contemporânea tende-se a afirmar que não existe movimento geopolítico sem a presença de uma, ou mais, grandes potências buscando instaurar sua presença. Em sentido oposto, a mesma visão conceitual afirma que há áreas não disputadas, as quais são chamadas de espaços com “ausência de presença”, locais onde verdadeiramente nada relevante para o mundo acontece.

Se aceitarmos tal argumento seremos forçados a entender as transformações dos desenhos de inserção da América Latina no contexto da geopolítica mundial, onde a região se deslocou para uma posição marginal em que poucos eventos ressaltantes acontecem. Tal interpretação está fundada na suposição de que a região mantém baixa conectividade de redes, transações financeiras irrelevantes, pequeno acesso aos fluxos de informações midiáticas e importância relativamente baixa para a segurança global coletiva.

Embora o continente seja um centro funcional (functioning core) com certas atividades dinâmicas, principalmente econômicas, nele estão presentes os três padrões que segundo alguns autores caracterizam o “novo subdesenvolvimento”:

- Não possuir progresso técnico autóctone;
- Não possuir moeda conversível e;
- Não influir na mídia global.

Os elementos acima distinguiriam uma condição conhecida como “brecha não integrada” (ou non-integrating gap), conduzindo estas regiões a regimes politicamente populistas e repressivos, à

expansão massiva da pobreza, da criminalidade e dependendo da região a geração de movimentos terroristas, o que na América Latina está fortemente vinculado ao narcoterrorismo.

Há um grande número de estudos que apontam que a “brecha não integrada”, é claramente identificada no Caribe, na América Central e na maior parte da América Andina. Além disso, mesmo sem possuírem todas as condicionantes para se caracterizar como “brecha não integrada”, propriamente dita, os mesmos estudos indicam Colômbia e, também, a Argentina e o Brasil, como possuidores dos mesmos problemas, sendo que nestes países se agravam por uma certa “desconexão da globalização”. De fato, são países com problemas de integração na ordem global. Pode-se citar, como exemplos, os problemas argentinos com o FMI, os do Brasil em relação a Amazônia e os movimentos belicistas colombianos.

Há um autor chamado Thomas Barnett que desenvolveu uma teoria *geopolítica* dividindo o mundo em «núcleo funcional», cuja tese é que as conexões como interação em rede, transações financeiras e fluxos de mídia, são sinônimos de globalização funcional, o que para ele significa governos estáveis e bons padrões de vida e consumo. Em sentido oposto, Barnett defende a existência de uma «lacuna de não integração», regiões onde a globalização ainda não penetrou, e que impõe à tais locais repressão política, pobreza e conflito.

Claro está que a ausência de presença da América Latina, não muda o fato de que um contingente significativo de país que a compõe está entre os mais importantes do mundo, vários são membros do G20. É obvio que nossa importância nesse grupo de nações ricas. “o G20 financeiro” não é tão relevante. Entretanto se tomarmos como referência um outro G20, o comercial, vamos confirmar que a América Latina tem peso singular na lógica de interdependência comercial do planeta sendo que nossas conectividades, ao integrarem-se com o mundo, maximizam o potencial do desenvolvimento regional, o que,

entretanto, somente se dará por meio da coordenação entre governos e pela busca de uma inserção internacional competitiva, incluindo a atração de recursos e investimentos para o continente.

É também evidente que este esforço não é “natural”. A América Latina necessita superar seus déficits em redes de infraestrutura. Ampliar sua logística, integrar-se digitalmente e, principalmente, vencer as falhas de segmentos colapsados (criminalidade, educação, movimentos ambientais etc.), e assim fazendo, recuperar o espaço público de discussão e a credibilidade internacional.

Geopolítica é funcionalidade, é conectividade e a conectividade maximiza a geografia. Geopolítica é muito mais do que as opções políticas de um Estado sobre sua condição geográfica em certa região. Geopolítica é aliança, é criar uma esfera geoestratégica, que reduza a interdependência econômica desigual, ative ou reative atividades, conexões e demandas.

Geopolítica é destino.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. *Social Intelligence: The new science of success*. Misenheimer-North Carolina: Pfeiffer university. 2009

ARIELI, D. *Previsivelmente Irracional*. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

ATALEB, N. N. *A lógica do cisne negro*. São Paulo: Best Seller, 2008.

BAYE, M. *Economia de Empresas e Estratégia de Negócios*. Rio de Janeiro: Ed. McGraw-Hill, 2010.

CHOO, C. *Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment*. Medford - New Jersey. American society for information science and technology, 2002.

COTTA NATALE, C. e NEVES, J. T. Metodologia para Identificação de Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento para a Aplicação Empírica. Anais do XXXVIII Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

DRUCKER, P. *The New Workforce*. 2001. Disponível em <https://www.economist.com/special-report/2001/11/01/the-new-workforce>

ESCORSA, P.; MASPONS, R.. *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madri: Pearson Educacion, 2001

FERRARESI, A et SANTOS, S. Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento como Práticas de Suporte para a Decisão Estratégica. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 102-114, 2006.

FERREIRA DA SILVA, J. C. *Modelos de análise macroeconômica*. Rio de Janeiro: Campus.1999.

FOLLONI, A. *Introdução à teoria da complexidade*. Curitiba: Juruá, 2016

FREEMAN, C. *A economia da inovação industrial*. São Paulo: Editora Unicamp, 2008.

GOLDRATT, E. *A síndrome do palheiro - garimpando informação num oceano de dados*. São Paulo: Educator, 1992.

GONZALEZ, R e MARTINS, M. Processo de Gestão do Conhecimento: uma análise conceitual. *Gestão da Produção*. São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

KON, A. *Economia Industrial: teoria e estratégias*. São Paulo: Alta Books, 2017.

LESCA, H., FREITAS, H.; CUNHA Jr., M. V. M. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da Inteligência Estratégica através da construção de um "PUZZLE" ("quebra-cabeça"). *Revista Read*. Porto Alegre, v. 3, n. 1, 1996.

LOGO, R.M.J (org). *Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI*. São Paulo: Editora Senac, 2NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Pres. 1995.

MORIN, E. MOIGNE, J. P. *Inteligência da Complexidade*. Lisboa: Ed Paiget, 2013.

PARREIRAS, F. e BAX, M. Gestão de conteúdo com softwares. *Anais do Encontro Nacional da SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/pgct166.pdf>.

PEREIRA, M. SILVA e PINTO, J. S. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. *Informação e Informação*, v. 21, n. 1, p. 348 – 374, jan./abr. 2016

RABAGLIO, M. *Seleção por Competências*. São Paulo: Editora Educator, 2001.

RANGEL, R. Explorando Conceitos e Possibilidades da Inteligência Empresarial. *Revista MR Estudos*, v. 1, n. 1, p. 11-17, 2020. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/254478.pdf>

ROSAS, S. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. *Anais do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador, 08 a 11 de outubro de 2013.

SANTOS, A.; FORCELLINI, F. e KIECKBUSCH, R. Linking Outsourcing Process and Product Development Process: literature analysis. *Product (IGDP)*, v. 5, p. 111-126, 2007.

SANTOS, R. (org) *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

SOUSA, D. Gestão do Conhecimento nas Organizações: desafios e oportunidades. *Estação Científica*, Juiz de Fora, n. 03, outubro 2006.

TERRA, J. C. Por que investir em Conhecimento? *Revista Banas Qualidade*, ano 15, n. 160, set. 2005.

VAITSMAN, H. *Inteligência Empresarial Atacando e Defendendo*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

WENGER, E. *Communities of practice, a brief introduction*, 2006. Disponível em <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

acesso 21, 59, 125, 127  
 Ações 65, 66, 68  
 administração 20, 21, 22  
 administração dos dados 21  
 Administração Pública 20  
 ambiente externo 71, 72, 100, 101, 102, 105, 107, 113  
 ambientes 22, 31, 68, 70, 99, 100, 113  
 ambientes competitivos 68  
 Ameaça 88  
 análise 16, 27, 35, 38, 47, 51, 52, 64, 70, 71, 72, 73, 79, 82, 83, 86, 94, 101, 102, 105, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 130  
 análise ambiental 79, 82, 86  
 análises 16, 20, 41, 69  
 análise SWOT 52, 110, 111, 112, 113, 114  
 antecipação 63, 91, 109, 117  
 Aprendizado 23  
 aprendizagem operacional 22  
 armazenamento 21  
 Atalhos mentais 51  
 atividades 21, 22, 26, 31, 47, 48, 67, 73, 74, 77, 127, 129

## C

cenário 90, 97  
 cenários 43, 52, 74, 91, 93, 94, 96, 97, 107, 114, 115  
 científico 23  
 coleta 45, 47, 56, 57, 58, 59, 70  
 coletivo 47  
 competitiva 21, 25, 26, 35, 36, 40, 41, 45, 48, 69, 70, 74, 81, 108, 109, 113, 129, 130  
 competitividade 20, 101  
 Complexidade 44, 58, 117, 131

componentes 72, 89  
 Conceitos 22, 131  
 concorrentes 24, 42, 44, 47, 48, 66, 67, 70, 71, 73, 77, 86, 109  
 conhecimento 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 45, 46, 47, 48, 49, 63, 66, 70, 102, 113, 131  
 Conhecimento 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 35, 47, 130, 131  
 conhecimento compartilhado 23  
 Conhecimentos Críticos 34  
 critério 25, 36, 62, 63, 120

## D

dado 21, 35, 46, 118  
 dados 21, 38, 45, 46, 47, 48, 62, 66, 67, 70, 91, 93, 96, 130  
 decisão 24, 37, 40, 41, 44, 45, 47, 48, 49, 51, 52, 55, 61, 63, 67, 69, 70, 75, 88, 91, 107  
 decisões 21, 24, 29, 34, 41, 42, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59, 63, 64, 69, 70, 73, 89, 91, 95, 114, 117, 131  
 defensiva 41, 112  
 desenvolvimento 21, 25, 26, 28, 48, 70, 86, 96, 103, 112, 128  
 dificuldade 20, 117, 118  
 Diretrizes 79  
 Distúrbios 93  
 Domínio pessoal 23

## E

Eficiência 76, 79  
 Eficiência operacional 76, 79  
 eficientes 21  
 empresas 20, 21, 22, 24, 26, 29, 34, 36, 40, 52, 58, 59, 69, 73, 74, 80, 81, 86, 88, 89,

91, 93, 94, 100, 103, 105, 107, 108, 109,  
113, 114, 117, 118, 122, 126  
equipe 20, 23, 32, 33  
Estratégia 16, 18, 39, 91, 130  
estratégias 20, 21, 22, 40, 48, 66, 67, 73,  
75, 88, 91, 101, 103, 105, 121, 130  
Estrutura 34, 102  
experiência 20, 37, 131  
Explícito 23

## F

Ferramentas 67, 82  
filosófico 23  
Fluxo da Informação 53  
fundamentos 20

## G

Gerenciamento 55  
Gestão 19, 20, 22, 24, 30, 35, 130, 131  
Gestão do Conhecimento 19, 20, 22, 24, 30,  
35, 130, 131  
grupo 23, 30, 32, 37, 121, 128

## I

Ideias 33  
ignorância 21  
impactos 17, 22, 26  
Implícito 23  
indivíduo 21, 119  
influência 23  
informação 21, 22, 36, 37, 44, 45, 46, 47,  
54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64,  
66, 67, 68, 109, 130  
Informações orgânicas 69  
Informações pertinentes 69  
Inovação 19, 26, 27, 130  
Inteligência 16, 18, 24, 39, 40, 41, 42, 43,  
44, 52, 65, 70, 71, 108, 117, 130, 131  
inteligência competitiva 21, 40, 41, 69, 70,  
74, 108, 109

## M

Maturidade 35, 130  
mecanismo 23  
Mercado 83  
Metodologia 61, 97, 130  
Metodologia puzzle 61  
Miopia estratégica 113  
modelos 20, 30, 35, 36, 51, 71, 81  
Modelos mentais 23

## N

negócios 25, 26, 28, 33, 41, 42, 46, 67, 107

## O

objetivos 15, 20, 36, 41, 43, 58, 74, 75,  
100, 107, 108, 117, 126  
objetivos corporativos 20  
ofensiva 41, 42, 112  
organizações 20, 25, 35, 40, 47, 54, 73,  
104, 117, 125

## P

Padrão 105  
Pertinência 63, 68  
Planejamento 39, 74  
planejamento estratégico 35, 74, 75, 83, 94  
Portfólio 27  
Práticas Compartilhadas 30  
Pressões 89  
processamento 21, 48, 57, 64  
processo decisório 45, 46, 50, 54, 75  
produção 21, 26, 27, 46, 60, 81, 96, 120  
Produtos 87  
projeção 91, 92, 93, 95  
Projetos 27  
prontidão 67, 70  
puzzle 61

## R

realidade 23, 97  
relevante 15, 24, 35, 37, 60, 73, 83, 84, 88,  
127, 128

representações 21  
Resultados 24, 36  
Rivalidade 86

## S

sazonalidades 93, 94  
seleção 25, 51, 62, 63, 75  
setor 60, 71, 86, 87, 88, 89, 95, 97, 102,  
103, 104, 105, 125  
significado 21, 45, 46, 114  
sociedade 18, 21, 22, 73, 118, 121, 125  
Suporte 66, 130

## T

Tácito 23  
Técnica Delphi 37

Técnicas 57, 91, 95  
tendência 90, 92  
TI 62, 63, 65, 66, 67  
tomada de decisão 24, 40, 44, 45, 48, 49,  
51, 52, 55, 67, 69, 70  
turbulências 106, 108

## V

valores 15, 46, 74  
vantagem 25, 26, 35, 36, 45, 48, 76, 77,  
78, 81  
vantagem estratégica 76, 77, 78  
Vetores 74  
vigilância 41, 43, 109  
vulnerabilidades 106

## SOBRE O AUTOR

### Ronaldo Raemy Rangel

Bacharel em Economia e pós-graduado em Finanças pela Universidade Candido Mendes, Mestre pela PUC de Campinas e Doutor em Economia pela UNICAMP. Fellow of the AAFM - American Academy of Financial Management. Exerceu cargos executivos em diversas empresas privadas e no setor público, tendo sido: Gerente de Projetos do Gabinete do Governador e Subsecretário de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, quando implementou o sistema de Inteligência baseado em Georeferenciamento com interfaces estatísticas para planejamento de ações policiais. Na iniciativa privada foi Diretor Financeiro de empresas dos setores de brinquedos, microeletrônico, varejo e educacional. Foi, ainda, presidente do Conselho Regional de Economia – RJ no biênio 2001/2002 e membro do Conselho Federal de Economia e do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República (o chamado “conselhão”). Ocupou cargos eletivos em universidades, inclusive, o de Diretor de Planejamento e Finanças da Universidade Nove de Julho (Uninove) e de Pró-Reitor Administrativo e Financeiro na Universidade Estácio de Sá. Foi professor adjunto (concursado) da Universidade Federal de São Paulo – Unifesp e professor convidado da Unicamp (no programa de especialização em Economia Financeira). Atualmente é executivo de empresa de gestão de participações responsável pelo sistema de inteligência competitiva, docente dos programas de pós-graduação e Formação Avançada em Inteligência Empresarial e do programa para C-Level em Risco e Compliance da Fundação Getúlio Vargas.

[WWW.PIMENTACULTURAL.COM](http://WWW.PIMENTACULTURAL.COM)

# CONHECIMENTO, INTELIGÊNCIA E ESTRATÉGIA

