

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

DIEGO ARMANDO FAMILIAR MASSARO

**CONVERGÊNCIA ENTRE AS PRÁTICAS DAS ORGANIZAÇÕES
EXPONENCIAIS E OS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA**

**PORTO ALEGRE
2024**

CIP - Catalogação na Publicação

FAMILIAR MASSARO, DIEGO ARMANDO
CONVERGÊNCIA ENTRE AS PRÁTICAS DAS ORGANIZAÇÕES
EXPONENCIAIS E OS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA
ESTRATÉGICA / DIEGO ARMANDO FAMILIAR MASSARO. -- 2024.
64 f.
Orientadora: RAQUEL JANISSEK-MUNIZ.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Inteligência Estratégica. 2. Inteligência
Estratégica Antecipativa e Coletiva. 3. Organizações
Exponenciais. I. JANISSEK-MUNIZ, RAQUEL, orient. II.
Título.

DIEGO ARMANDO FAMILIAR MASSARO

**CONVERGÊNCIA ENTRE AS PRÁTICAS DAS ORGANIZAÇÕES
EXPONENCIAIS E OS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a.Dr.^a Raquel Janissek-Muniz

Conceito final: A

Aprovado em: 23/02/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz (UFRGS – Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Natália Marroni Borges (Avaliadora)

Prof.^a Dr. Vivian Aguiar de Souza (Avaliadora)

PORTO ALEGRE

2024

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer a Deus por ter me permitido ingressar Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e me capacitou durante toda a minha jornada acadêmica, diante de todos os desafios que tive ao longo dos anos.

É importante ressaltar que nenhuma história se escreve sozinho. Essa conquista não é apenas minha, mas de todas as pessoas que estiveram comigo em todo o meu processo.

Diante disso, gostaria de agradecer minha avó Marlene Molinari Familiar (*in memoriam*) que sempre me apoiou e esteve ao meu lado com amor incondicional.

Aos meus pais, Isabel Cristina Familiar e Alexandro Alves da Silva (*in memoriam*), que sempre me inspiraram em resiliência e persistência; e ao meu irmão: Yuri Familiar Alves da Silva, por tornar meus dias mais fáceis nesses anos, com as conversas e momentos de descontração.

À minha noiva Aline Santin, por estar sempre ao meu lado e me incentivando a ir mais longe. Obrigado por todo amor, paciência e compreensão que teve comigo durante o processo.

Aos meus sogros: Jairton Santin e Soleci Domingas Guez Santin por todo o cuidado, amor e carinho durante o tempo em que estive focado na construção do TCC.

À Nádia Maria Zoratto Lunge, minha mãe do coração, por sempre me incentivar a estudar, principalmente nos meus momentos de rebeldia, e por ter confiado nas minhas escolhas quando as realizei frente a momentos de muita indecisão.

Aos meus pastores: Uiraçaba Abaete Solano Sarmanho e Zélia Maria Otton Sarmanho, por sempre me incentivarem a seguir a jornada acadêmica, por me acolherem como um filho. Também, por me ensinarem a confiar e a ter fé em Deus nas minhas dificuldades, bem como aos pastores: Carlos Francisco Marques e Débora Espíndola Marques, que sempre me deram palavras de bom ânimo durante o processo.

Aos meus amigos, em especial ao Ádrio Luis Gonçalves de Lima, Jonas Calvi Meinerz, Lucas Medeiros Silva, Mateus Calvi Lesseux, Alexandre Dalla, Leonardo Rodrigues do Nascimento por estarem comigo nos momentos mais difíceis da minha vida, e por sempre estarem à disposição quando precisei, pois foi fundamental para eu chegar até aqui.

Aos meus líderes: Danie Writzl Zini e Ana Carolina Otton Sarmanho Zini, pois

sempre me ajudaram quando precisei durante minha formação, e sempre foram durante minhas dificuldades.

À minha grande amiga e antiga chefe: Sandra Gomes, por ter me ensinado muito enquanto bolsista na biblioteca de economia da UFRGS, sempre me incentivado a buscar me especializar e a trilhar uma carreira.

Aos meus colegas, que me ajudaram e estiveram comigo ao longo da minha jornada acadêmica, em especial, meus amigos: Fernandes Saar de Faria, Alexandre Luís Fernandes Capra, Pedro Augusto Longoni Cardoso e Leonardo Eduardo Riboli Costa.

Aos irmãos que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul me proporcionou: Juliano Andrade Silva de Andrade e Moisés Marrone por todas as conversas agradáveis e ensinamentos.

A minha orientadora Raquel Janissek-Muniz por sempre trazer sugestões pontuais e importantes para a elaboração da monografia.

A Natalia Marroni Borges, por me ajudar (e muito) durante a elaboração do trabalho com ótimas sugestões e sempre incentivando, além de toda a paciência em me acalmar nos momentos em que precisei, sobre a coleta de dados, dúvidas e questionamentos.

Por fim, agradecer a todo o corpo docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e a todos que colaboraram para que meu sonho de obter um diploma desta Universidade tenha realizado.

RESUMO

O contexto empresarial contemporâneo está marcado por mudanças aceleradas que são impulsionadas pela tecnologia, levando gestores a repensarem estratégias para se manterem competitivos. Com o advento das Organizações Exponenciais (*ExOs*), empresas com crescimento exponencial são alavancadas por seis aspectos distintos: digitalização, decepção, disrupção, desmonetização, desmaterialização e democratização. Em virtude disso, destaca-se a relevância da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, pois desempenha um papel importante no monitoramento estratégico do ambiente para tomadas de decisão. Este estudo investiga como as Organizações Exponenciais utilizam a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) em seus processos. A pesquisa, exploratória e de estudo de casos múltiplos, foca nas empresas Amazon, iFood e Netflix, destacadas por suas inovações disruptivas. Os resultados revelam indícios entre as práticas das *ExOs* e conceitos de IEAc, identificando nove etapas teóricas em diferentes capacidades organizacionais. Embora a ausência de dados primários tenha sido uma limitação, assim como poucos documentos localizados para análise, o estudo contribui para compreender como o processo de tomadas de decisões influenciam nas decisões dessas organizações e o seu crescimento acelerado no cenário competitivo atual.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica; Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva; Organizações Exponenciais.

ABSTRACT

The contemporary business context is marked by accelerated changes driven by technology, leading managers to rethink strategies to stay competitive. With the advent of Exponential Organizations (ExOs), companies experiencing exponential growth are propelled by six distinct aspects: digitization, deception, disruption, demonetization, dematerialization, and democratization. As a result, the relevance of Anticipatory and Collective Strategic Intelligence stands out, playing a crucial role in the strategic monitoring of the environment for decision-making. This study investigates how Exponential Organizations utilize Anticipatory and Collective Strategic Intelligence (ACSI) in their processes. The exploratory and multiple case study research focuses on the companies Amazon, iFood, and Netflix, highlighted for their disruptive innovations. The results reveal connections between ExOs practices and ACSI concepts, identifying nine theoretical stages across different organizational capabilities. Although the absence of primary data was a limitation, the study contributes to understanding how decision-making processes influence the decisions of these organizations and their accelerated growth in the current competitive landscape.

Keywords: Strategic Intelligence; Anticipative and Collective Strategic Intelligence; Exponential Organizations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
ExO	<i>Exponential Organization</i>
ExOs	<i>Exponencial Organizations</i>
IDEAS	<i>Interfaces, Dashboards, Experimentation, Autonomy, Social, Technologies</i>
IE	<i>Inteligência Estratégica</i>
IEAc	<i>Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva</i>
N/A	<i>Not available</i>
PTM	<i>Propósito Transformador Massivo</i>
SCALE	<i>Staff on demand, Community & crowd, Algorithms, Leveraged assets, Engagement</i>
VUCA	<i>(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)</i>

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Principais práticas de uma *ExO*

Quadro 2 – Os 6 D's das Organizações Exponenciais

Quadro 3 – Quadro de Documentos iFood

Quadro 4 – Quadro de Documentos Amazon

Quadro 5 – Quadro de documentos Netflix

Quadro 6 – Síntese de indícios de convergência entre *EXOs* e *IEAc*

Quadro 7 – Cronograma

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processos de IEAc

Figura 2 – Modelo conceitual do Processo de Definição de Alvo

Figura 3 – Ficha de Captação Interna dos Captadores Externos

Figura 4 – Ficha de Captação Interna dos Captadores Internos

Figura 5 – Processo de aprendizagem coletiva da seleção das informações IEAc

Figura 6 – O Conceito de Puzzle

Figura 7 – Repasse de Informações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS (<i>ExOs</i>)	17
2.1.1	Características da progressão tecnológica - 6 D's das Organizações Exponenciais	20
2.1.2	Propósito Transformador Massivo	21
2.2	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	23
2.2.1	Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva e o método L.E.SCAanning	25
2.2.1.1	<i>Escolha do Domínio de Aplicação e Perímetro do Dispositivo</i>	27
2.2.1.2	<i>Definição de Alvo</i>	28
2.2.1.3	<i>Coleta ou Captação</i>	28
2.2.1.4	<i>Seleção Individual e Coletiva</i>	30
2.2.1.5	<i>Memórias</i>	32
2.2.1.6	<i>Criação Coletiva de Sentido</i>	32
2.2.1.7	<i>Repasse</i>	34
2.2.1.8	<i>Difusão</i>	35
2.2.1.9	<i>Animação</i>	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.3.1	Coleta de Dados	38
3.3.2	Procedimento de Análise de Dados	43
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1	AMAZON	45
4.2	IFOOD	46
4.3	NETFLIX	47
4.4	INDÍCIOS DE PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA PARA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A cada dia as empresas têm repensado sua maneira de trabalhar. As rápidas mudanças tecnológicas levam os gestores a revisitar as suas estratégias para conseguir acompanhar o ritmo acelerado dos seus pares, ou até mesmo se manter distante deles, buscando vantagem competitiva. Nos tempos de hoje, em comparação com a primeira e segunda revolução industrial - em que as pessoas eram avessas à tecnologia e faziam protestos em virtude da substituição das máquinas nos seus trabalhos operacionais - as pessoas se mostram pré-dispostas ao uso de novas tecnologias (Maximiano, 2017).

Na atualidade, temos também mais capacidade de armazenamento de dados, diferentemente do mundo clássico dos negócios - em que havia dificuldade neste quesito pela necessidade de investimentos em tecnologia (que demandavam investimentos financeiros expressivos), restringindo o acesso a um determinado público de usuários (Rogers, 2017). Criam-se, assim, novas empresas - que são orientadas ao uso dos dados, que se transformam em informações que derivam do conhecimento.

Neste contexto, as mudanças tecnológicas e seus avanços viabilizam um mundo em que “*startups* valem bilhões de dólares, assim como as organizações que valerão trilhões de dólares” (Ismail; Malone; Geest, 2015, p.11). O surgimento de organizações chamadas Exponenciais tem sido cada vez mais frequente, o que se deve especialmente ao fato de seus líderes demonstrarem capacidades e competências para enfrentar mercados, seja em âmbito nacional ou internacional (Diamandis; Kotler, 2016).

O termo Organizações Exponenciais (*ExOs*) surgiu no estado da Califórnia no ano de 2008 na *Singularity University* (Ismail; Malone; Geest, 2015), e foram assim conceituadas: “uma Organização Exponencial (*ExOs*) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande - pelo menos dez vezes maior -, comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas” (Ismail; Malone; Geest, 2015, p.19).

Segundo Diamandis e Kotler (2016), as Organizações Exponenciais (*ExOs*) são caracterizadas por serem empresas cujo crescimento alcança resultados maiores do

que o comum, utilizando métodos que providenciam estímulos de novas tecnologias disruptivas (ISMAIL, MALONE, GEEST, 2015), e estão baseadas em seis aspectos (6 D's) sendo eles: **Digitalização, Decepção, Disrupção, Desmonetização, Desmaterialização e Democratização.**

As Organizações Exponenciais (*ExOs*) utilizam o conhecimento e baseiam-se em dados, por meio da sua conversão em informação, para sustentar o seu gerenciamento, desconstruindo os modelos tradicionais e substituindo por padrões enxutos (Magaldi; Salibi Neto, 2018). Essa característica das *ExOs*, associada aos 6 D's – especialmente a disrupção – sinalizam a importância de um olhar prospectivo e uma postura pró-ativa frente ao cenário externo, especialmente em tais organizações.

Nesta linha, de acordo com Wells (2012), a Inteligência Estratégica (IE) é definida como a habilidade de uma organização em se adaptar às mudanças, antecipando as transformações no ambiente de negócios, o que vai contra a prosseguir de forma indiscriminada quando os indícios do cenário organizacional sugerem a possibilidade de mudança. Na orientação voltada à Antecipação (IEAc), uma prática proativa (postura de construção de entendimentos e caminhos a partir de sinais observados no ambiente), em confronto com a retrospectiva (reativa, adaptação ao que já aconteceu), procura-se compreender e acompanhar o mercado de negócios, antecipando-se às suas mudanças, observando e estando atento às necessidades emergentes e expectativas do mercado, o qual pode fornecer informações voltadas ao estabelecimento de caminhos futuros (Lesca; Janissek-Muniz, 2015).

A utilização da IEAc como ferramenta de vantagem competitiva (por meio de um roteiro de diagnóstico), possibilita às empresas a prospecção de cenários futuros por meio da análise do ambiente interno e externo em que estão inseridas, viabilizando uma postura antecipativa. Isso proporciona uma visão estratégica sobre o mercado, a concorrência, as tendências e as demandas dos clientes. Assim, ao utilizar a IEAc, as organizações podem tomar decisões embasadas em informações confiáveis, antecipando-se às mudanças de mercado e adaptando suas estratégias de acordo com as ameaças e oportunidades identificadas. Isso aumenta a sua capacidade de resposta da empresa, melhora a sua competitividade e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos (Cainelli, 2018).

Enquanto as práticas de IEAc se referem à coleta, análise e interpretação de informações relevantes para a tomada de decisão estratégica de uma organização, ela também irá fornecer uma compreensão no cenário dos negócios e dos

concorrentes, a fim de identificar oportunidades e ameaças, antecipar mudanças e sustentar vantagens competitivas (Lesca; Janissek-Muniz, 2015). Portanto, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva pode desempenhar um papel fundamental no suporte às características das Organizações Exponenciais (*ExOs*), fornecendo informações relevantes, agilidade, identificação e antecipação de tendências emergentes, identificação de nichos de mercado, gestão de riscos e aprendizado contínuo. Esses benefícios contribuem para o sucesso e a capacidade de crescimento acelerado das empresas exponenciais.

Ante o exposto, o problema da pesquisa consiste em investigar o que se sabe pela academia a respeito da convergência sobre os temas “Organizações Exponenciais” e “Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva”, respondendo à seguinte questão: **Como as Organizações Exponenciais (*ExO*) utilizam práticas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (*IEAc*) em seus processos?**

Este estudo será baseado em Lesca e Janissek-Muniz (2015), que utilizam o conceito da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (*IEAc*) entendida como um processo proativo e coletivo através da captação voluntária, com o objetivo de coletar informações do ambiente externo, buscando vantagem competitiva, antecipando às mudanças que podem tornar a organização fortalecida num cenário competitivo.

1.2 OBJETIVOS

Para viabilizar a investigação que envolve o problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar se os processos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (*IEAc*) são utilizados em práticas das Organizações Exponenciais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Aprofundar o entendimento dos processos e práticas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva na literatura;
- b) Investigar a existência de processos e práticas de Inteligência Estratégica

Antecipativa nas Organizações Exponenciais;

- c) Classificar os processos e práticas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva nas Organizações Exponenciais.

Por meio do desenvolvimento do trabalho delineado por tais objetivos, pretende-se investigar os pontos levantados da problematização, cuja relevância será justificada na seção a seguir.

1.3 JUSTIFICATIVA

As Organizações Exponenciais (*ExO*) são um conceito em ascensão e estão mudando e moldando o futuro dos negócios. Com o avanço da tecnologia e a velocidade das mudanças, compreender essas organizações se torna fundamental para entender como as empresas se adaptaram e prosperaram nesse novo ambiente, ou como devem se adaptar para prosperar. Em termos de resultados, o relatório “*The Success Imperative: Being a Exponential Organization*” mostra que organizações exponenciais têm 6,8 vezes mais rentabilidade e um crescimento 2,6 vezes mais alto nas receitas, em comparação com as organizações não exponenciais (Nagpal; Ismail, 2022).

Ainda, de acordo com o estudo em questão, as empresas exponenciais demonstram 2,2 vezes mais sucesso (em comparação às empresas não exponenciais) na construção de capacidades de adaptação, fator chave para atingirem sucesso na era da 4ª Revolução Industrial. De fato, as organizações exponenciais conseguem ter uma resposta mais ágil a qualquer mudança que houver, seja de contexto, seja a entrada de um novo concorrente no setor. Esse pode ser considerado o trunfo dessas empresas: se adaptar mais rapidamente aos desafios do mercado (Nagpal, Ismail, 2022).

Este fato sugere a convergência entre os temas de *ExOs* e Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc). Ambas as abordagens apresentam foco em questões relativas à **adaptação** das organizações em um ambiente cada vez mais competitivo, conhecido como VUCA (*Volatility* (Volatilidade), *Uncertainty* (Incerteza), *Complexity* (Complexidade), *Ambiguity* (Ambiguidade)).

A adaptação pode ser compreendida como a tomada de decisão intencional, realizada pelos membros da organização, levando a ações observáveis cuja intenção é reduzir a distância entre uma organização e seus ambientes econômico e

institucional (Sarta; Duran; Verte, 2020). Geralmente, os estudos associados à adaptação organizacional estão vinculados a pressões econômicas (Bowers et al., 2014), institucionais (Haveman; Rao, 1997) ou de práticas e processos adotados pela concorrência (Spisak; O'brien; Nicholson; Van Vugt, 2015). Saliendo ainda a relevância da capacidade de adaptação no contexto atual, os estudos vêm demonstrando a importância do que pode ser compreendido como “*future readiness*” que se refere fundamentalmente à organização estar preparada para inovar e adaptar-se a qualquer momento. A organização pode prosperar independentemente da dinâmica do ambiente. Estar preparado para o futuro, não importa o que o futuro reserva, é a chave para a sobrevivência de uma organização (Taylor, 2022).

Tal abordagem corrobora com o aumento expressivo de pesquisas em torno do assunto IEAc e suas derivações, salientando a importância de que métodos como estes sejam adotados pelas organizações, como forma de viabilizar essa desejada capacidade de adaptação que pode levar ao “*future readiness*”.

Ante o exposto, pretende-se, por meio desta pesquisa, identificar se existem práticas de inteligência adotadas pelas Organizações Exponenciais (ExO). Além disso, busca-se compreender como as práticas de Inteligência Estratégica (IEA) podem ser adaptadas e otimizadas para atender às demandas das Organizações Exponenciais (ExO), a fim de impulsionar e contribuir para seu crescimento e competitividade.

Por último, os resultados dessa pesquisa podem ser utilizados para subsidiar o debate sobre a relevância tanto para a teoria como para a prática empresarial. Do ponto de vista teórico, contribuirá para o preenchimento da lacuna existente na literatura sobre a convergência entre as práticas das Organizações Exponenciais (ExO) e os processos de Inteligência Estratégica (IE). Além disso, poderá fornecer *insights* sobre como as organizações podem promover as estratégias de **inteligência estratégica** para se tornarem mais ágeis, adaptáveis e competitivas no atual cenário de negócios, e no ponto de vista prático, os resultados poderão orientar gestores e líderes empresariais na adoção de práticas de inteligência estratégica eficazes, impulsionando o sucesso de suas organizações no longo prazo.

Na seção a seguir, será explicada brevemente a estrutura do trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco seções. O primeiro é composto por

esta introdução contendo o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a delimitação da pesquisa e sua justificativa. Na segunda seção será apresentada a fundamentação teórica, para fornecer o devido entendimento e embasamento para as análises da pesquisa. Serão abordados os conceitos de organizações exponenciais, inteligência estratégica, inteligência coletiva, inteligência estratégica antecipativa e coletiva. A terceira seção contém os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa e a quarta seção apresenta a análise e os resultados encontrados. Por fim, a seção cinco apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os conceitos basilares que colaboram para a compreensão dos temas em evidência, começando pelas organizações exponenciais e suas principais derivações, e seguindo para conceitos de Inteligência Estratégica – e seu desdobramento até que se chegue à inteligência estratégica antecipativa e coletiva – para a qual haverá detalhamentos necessários para viabilizar a pesquisa, e alinhados aos objetivos específicos delineados.

2.1 ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS (*ExOs*)

Embora o termo Organizações Exponenciais (*ExOs*) tenha surgido no estado da Califórnia no ano de 2008 na *Singularity University*, o termo tem suas origens no crescimento exponencial criado por Gordon Moore, fundador e criador da Intel no ano de 1965 (Ismail; Malone; Geest, 2015). Gordon Moore descobriu que o número de transistores em um circuito integrado dobraria aproximadamente a cada dois anos, e essa previsão inicialmente aplicava-se especificamente aos semicondutores (Diamandis; Kotler, 2016).

O crescimento exponencial atestou o fato de que o desempenho da computação permaneceu duplicando ao longo de cinco décadas ininterruptamente, o que ficou conhecido como Lei de Moore (Ismail, Malone, Geest, 2015). Além de impulsionar o crescimento exponencial no desempenho, essa tendência, ao longo do tempo, também gerou a diminuição de preços. Os *smartphones* são um exemplo bem comum desse resultado. Hoje custam mais barato e mais rápidos quando comparamos aos computadores da década de 70 (Diamandis; Kotler, 2016).

Observamos o surgimento de novas empresas focadas na utilização dos dados, os quais são convertidos em informações valiosas. Esse fenômeno representa a convergência entre a tecnologia exponencial e o poder da informação, onde a inovação se baseia na fusão de avanços tecnológicos e na capacidade de extrai-las a partir dos dados (Ismail; Malone; Geest 2015). Atualmente, há mais capacidade de armazenamento de dados em comparação ao ambiente empresarial de antigamente, em que havia dificuldade no armazenamento de dados, além da necessidade de investimentos em tecnologia, que por sua vez não eram baratos, e o seu acesso era restrito a um determinado público de usuários (Rogers, 2017).

As Organizações Exponenciais foram conceituadas, segundo Ismail, Malone e Geest (2015) da seguinte maneira: “Uma Organização Exponencial (ExO) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande - pelo menos dez vezes maior -, comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas” (Ismail; Malone; Geest, 2015, p. 19).

Nesse sentido, as Organizações Exponenciais acabaram se tornando resultado de uma nova maneira de como o mundo dos negócios vem se organizando. Anteriormente, os dados e informações eram, em sua maioria, físicos e hoje está direcionado para a nuvem, que potencializa a ampliação de acesso à informação, diminuindo gastos com infraestrutura tecnológica.

Antigamente, as empresas tinham recursos financeiros limitados, se tornando um obstáculo para realizar transformações digitais em seu ambiente, o que dificultava o processo de modernização para as empresas (Magaldi; Salibi Neto, 2018), diferentemente das Organizações Exponenciais que sua gestão é baseada em dados e tecnologia da informação.

Os **autores Ismail, Malone e Geest (2015)** representam uma das maiores referências sobre o tema, e, em sua principal obra, compilaram diversas práticas que definem uma Organização Exponencial, as quais estão apresentadas no Quadro 1 e detalhados nas seções a seguir.

Quadro 1 - Principais práticas de uma ExO

PRINCIPAIS PRÁTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS (ExOs)
Realizam inovações em um determinado setor.
Realizam inovações
Utilizam ao menos 4 atributos do <i>SCALE</i> e <i>IDEAS</i> .
Alcançam resultados de no mínimo 10 vezes maior que os seus pares.
Tiveram um aumento de pelo menos 10 vezes no seu desempenho, em um período de 4 a 5 anos.
Alcançam resultados que atingem o mercado global.

Atingem comunidades on-line e offline, desde a criação do produto e recrutam clientes.

As informações são seus maiores ativos.

Possuem recursos externos alavancados para atingir seus objetivos.

Desmaterializam o que é físico com o uso da tecnologia da informação sob demanda.

Fonte: Adaptado de Costa (2019, p. 22).

Segundo Diamandis e Kotler (2016), as Organizações Exponenciais (*ExOs*) se baseiam em seis aspectos (6 D's) que são características de progressões tecnológicas, que será apresentado no quadro 2 abaixo, o conteúdo introdutório para abordarmos sobre o propósito transformador massivo.

Quadro 2 - Os 6 D's das Organizações Exponenciais

Os 6 D's das <i>ExO</i>	Definição
Digitalização	Tudo que é físico e que pode ser digitalizado.
Decepção	Quando há o crescimento exponencial sem ainda ser notado.
Disrupção	Qualquer inovação que cria um setor, afetando outro setor existente.
Desmonetização	Tirar o dinheiro da equação. Exemplo: Craigslist é uma rede online que disponibiliza anúncios gratuitos aos seus usuários.
Desmaterialização	Quando ocorre desaparecimento dos produtos e serviços. Exemplo: câmera de <i>smartphones</i> que desmaterializou câmeras digitais.
Democratização	Facilidade de acesso às coisas para todos pelo seu baixo custo (próximo a zero).

Fonte: Adaptado de Diamandis e Kotler (2016).

A seguir, serão abordados os 6 D's das Organizações Exponenciais (*ExOs*) descritos por Diamondis e Kotler (2016).

2.1.1 Características da progressão tecnológica - 6 D's das Organizações Exponenciais

O primeiro D é a digitalização. Segundo Diamandis e Kotler (2016) é definida como tudo aquilo que pode mudar do estado físico para o digitalizado, o que adquire poder exponencial. A digitalização nas Organizações Exponenciais adota uma abordagem em que, em vez de investir em pessoal e instalações físicas, aproveitam a tecnologia da informação para converter tudo o que era físico em formato digital, de acordo com a demanda (Ismail, Malone, Geest, 2015). Além disso, a tecnologia possibilita que a organização consiga solucionar problemas internos e melhorar a administração de processos externos (Maximiano, 2017).

O segundo D é a decepção. Ocorre quando o crescimento exponencial está em andamento e ocorre sem ser notado, porque os resultados iniciais são pequenos a ponto de ser confundido com um crescimento linear, não sendo reconhecidos a uma natureza exponencial (Diamandis; Kotler, 2016).

O terceiro D é a disrupção. Significa que qualquer inovação que um determinado setor cria irá afetar o outro já existente (Costa, 2019). De acordo com Diamandis e Kotler (2016), a inovação ocorre no momento em que as pessoas compartilham suas ideias, sendo fundamentais para o avanço tecnológico, que ao longo da história, a comunicação era restrita o que impedia um avanço tecnológico. Com o surgimento da prensa tipográfica e, posteriormente, com a explosão da comunicação através dos computadores, o processo acelerou significativamente.

Essa proporção do tamanho da disrupção iniciou em setores como os de livros e viagens, tendo como exemplo a Amazon e o Booking.com, sob o fator do consumidor. Há outros setores que também foram afetados, como a indústria jornalística através do Twitter, Huffington Post, Vice e Medium, assim como o de transportes como a Uber e o de hotéis com a Airbnb (Ismail; Malone; Geest, 2015).

O quarto D é a desmonetização. A desmonetização seria a retirada do dinheiro de uma equação (Diamandis; Kotler 2016). Em outras palavras, a desmonetização refere-se à tendência de bens e serviços se tornarem cada vez mais acessíveis, eficientes e, em muitos casos, gratuitos, devido ao progresso tecnológico. Contudo, Anderson (2011) ressalta que, embora os custos de produção e distribuição tendem a se aproximar de zero, permitindo que empresas ofereçam produtos básicos gratuitamente como uma forma de atrair e reter consumidores, argumenta que essa

estratégia pode ter implicações significativas para as indústrias e para a economia como um todo. Por outro lado, pode ser olhado com outra perspectiva: pode levar a um aumento na adoção de produtos e serviços, criando oportunidades para monetização através de outros meios, como publicidade, serviços *premium* ou complementares.

O quinto D é a desmaterialização. A desmaterialização é a redução ou eliminação da necessidade de objetos físicos para realizar determinadas tarefas ou fornecer serviços. Um exemplo clássico disso seria a câmera digital que agora é substituída por *smartphones*. (Diamandis; Kotler, 2016).

O sexto D é a democratização. A democratização acontece quando toda a população tem acesso a determinados produtos e serviços devido ao seu custo estar mais baixo, aproximando-se de zero (Diamandis; Kotler, 2016), que aproxima muitos consumidores a adquirir o produto, uma vez que antigamente eram inacessíveis para outros consumidores em razão do preço (Kotler; Diamandis, 2012).

Na próxima seção, será abordado sobre o PTM (Propósito Transformador Massivo).

2.1.2 Propósito Transformador Massivo

Segundo Ismail, Malone e Geest (2015), o conceito de Organizações Exponenciais representa uma nova abordagem no cenário empresarial contemporâneo. Essas organizações são caracterizadas por terem um propósito transformador massivo (PTM). Esse propósito transformador passa a ser tão significativo e enraizado que atrai uma comunidade de indivíduos compartilhando ideias e valores semelhantes ao da organização. Essas pessoas se conectam com o propósito, formando uma verdadeira tribo e cultura.

Por outro lado, conforme Diamandis e Kotler (2016), as melhores oportunidades no mundo dos negócios estão intrinsecamente ligadas aos principais desafios enfrentados pelo nosso planeta. Como exemplo, é possível citar o propósito da Tesla. Em uma entrevista realizada pela Kara Swisher, jornalista do *Recode*, Elon Musk, CEO e fundador da Tesla, falou sobre o propósito da Tesla é acelerar o advento do transporte sustentável, além da produção de energia sustentável (Época Negócios Online, 2018). Sendo o Propósito de Transformador Massivo (PTM) bem estruturado e definido, haverá uma vantagem competitiva por parte dessa empresa, porque os

jovens da geração Y serão atraídos para essa empresa, pois esses talentos buscam um propósito de vida, e não apenas um emprego (Ismail; Malone; Geest, 2015).

Ainda, de acordo com o autor, uma empresa que cria um propósito aspiracional bem definido, possui vantagens significativas no que tange ao desenvolvimento de retornos positivos da sua comunidade. Os consumidores são cada vez mais atraídos por empresas que têm uma clara missão e propósito, proporcionando-lhes uma sensação de conexão emocional e satisfação ao adquirir seus produtos. Ao estabelecer um propósito inspirador e bem definido, as empresas não apenas promovem relacionamentos com seus clientes, mas também impulsionam o crescimento e o sucesso a longo prazo da organização.

Além do Propósito Transformador Massivo, as Organizações Exponenciais segundo Ismail, Malone e Geest (2015) são definidas por possuírem atributos externos e internos denominados de acrônimos *SCALE* (escala): **Staff on demand (Contratação sob demanda)**: Flexibilidade na contratação de recursos humanos conforme a necessidade, adaptando a força de trabalho de acordo com os projetos ou demandas específicas da empresa; **Algorithms (Algoritmos)**: Usar algoritmos e AI para automatizar processos, decisões e análises de dados, melhorando a eficiência e baseando as operações em dados; **Leveraged Assets (Ativos Alavancados)**: Maximizar o valor dos ativos da empresa (físicos, intelectuais ou financeiros) através de estratégias como compartilhamento, licenciamento ou parcerias, para ampliar seu alcance e eficácia; **Engagement (Engajamento)**: Envolver e manter clientes, funcionários e outras partes interessadas de forma significativa e contínua, promovendo relacionamentos duradouros e lealdade à marca.

No que diz respeito aos atributos externos das organizações e IDEAS (ideias): que falam sobre seus atributos internos. Abaixo, brevemente será explicada cada uma das siglas: **Interface (Interface)**: Implementar uma interface intuitiva e eficiente para conectar pessoas, processos e tecnologias, facilitando a adoção e o uso de inovações; **Dashboards (Painéis de Controle)**: Desenvolver sistemas de monitoramento e feedback em tempo real para acompanhar o desempenho e identificar oportunidades de melhoria, permitindo decisões informadas; **Experimentation (Experimentação)**: Promover uma cultura de experimentação rápida e contínua para descobrir novas oportunidades e aprimorar produtos e serviços, aprendendo com os resultados, sejam positivos ou negativos; **Autonomy (Autonomia)**: Delegar autoridade e capacitar os funcionários para tomar decisões e

agir de forma independente, promovendo a agilidade e a inovação dentro da organização; **Social technologies (Tecnologias Sociais)**: Adotar e utilizar eficazmente tecnologias sociais, como redes sociais internas e plataformas de colaboração, para melhorar a comunicação e a colaboração entre os membros da organização, impulsionando a conectividade e a produtividade. Ambas abordagens fornecem uma estrutura sólida para impulsionar a inovação e a eficiência dentro da organização.

Diante do exposto, e, com base nas informações apresentadas, torna-se evidente que as Organizações Exponenciais (*ExOs*), possuem características distintas quando comparadas às empresas tradicionais, conforme sinalizado por Nagpal e Ismail em relatório publicado sobre o tema em 2022, em grande parte impulsionadas por sua capacidade de adaptação apurada em comparação a outras organizações. Considerando a relevância dos estudos sobre Inteligência Estratégica dentro do contexto de adaptação ao ambiente externo (Janissek-Muniz *et al*, 2017), a seção a seguir busca aprofundar tal temática, derivando especificamente para abordagens relacionadas à Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

2.2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

De acordo com Janissek-Muniz e Lesca (2015), o aumento da competitividade nas organizações as têm levado a se concentrar com maior intensidade no seu ambiente de negócios, buscando ampliar sua participação no mercado. As organizações, para se manterem competitivas em seus respectivos segmentos de mercado, precisam desenvolver habilidades sólidas de gestão de informações (Valentin, 2010). Isto permite que elas aproveitem dados valiosos provenientes de clientes, correntes, fornecedores e outras fontes, agregando valor aos produtos e serviços oferecidos, e com base nas informações vindas do ambiente, a tomada de decisão torna-se muito mais efetiva em busca dos objetivos organizacionais, buscando desenvolvimento em direção ao caminho para inovação (PUCRS, 2012).

Para Davenport (2017), as constantes mudanças do mercado apresentam inúmeros desafios para as organizações. As dinâmicas das relações comerciais se alteram rapidamente; tecnologias avançam em ritmo acelerado e as práticas de trabalho nas empresas evoluem constantemente. Diante desse cenário, é essencial interpretar informações do ambiente interno e externo como prática constante para manter a competitividade e buscar o desenvolvimento econômico e social.

As organizações buscam constantemente fortalecer sua capacidade de inovação, abrangendo a geração, criação e desenvolvimento de novidades direcionadas a produtos ou serviços. Esse empenho em busca de inovação tem como propósito: fomentar oportunidades e aprimorar sua performance no mercado. Como o dinamismo do ambiente externo das organizações amplia-se significativamente junto ao avanço tecnológico, elas enfrentam a exigência de responder com agilidade e antecipar cenários para atender às demandas dos consumidores e alcançar uma sólida vantagem competitiva (Santos, 2014).

Assim, de acordo com Clark (2016), a Inteligência Estratégica (IE) pode ser definida como um processo complexo que visa compreender o significado das informações disponíveis. O autor, ainda, destaca que um dos principais objetivos da Inteligência Estratégica (IE) é estabelecer fatos e desenvolver inferências precisas, confiáveis e válidas, tais como hipóteses, estimativas, conclusões e projeções, para serem utilizadas na tomada de decisão estratégica e no planejamento operacional.

Essencialmente, a Inteligência Estratégica (IE) busca fornecer subsídios para a tomada de decisões e o planejamento estratégico. Seu material de base é o dado, ao qual é atribuído um significado, resultando em informações relevantes (Lesca; Lesca, 2013). Essas informações, devidamente analisadas e filtradas, têm como objetivo oferecer recomendações sobre eventos futuros para os tomadores de decisão, proporcionando oportunidades únicas em relação a possíveis ações que possam conferir vantagem competitiva (Miller, 2002). Essa construção é realizada através da identificação de sinais que indiquem alterações no posicionamento competitivo da organização (Starec; Gomes; Bezerra, 2006).

Os sinais, de acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015) citado por Reche e Janissek-Muniz (2018), sugerem que o monitoramento deve se concentrar no ambiente externo à empresa, o qual é conhecido pela organização e visa fornecer informações voltadas para o futuro, de forma que a organização possa se estruturar de maneira antecipada contra as ameaças, ainda podendo se alavancar diante das novas oportunidades, ambas ligadas aos ambientes em que estão inseridas. É essencial estabelecer um alvo dentro desse ambiente de negócios, abrangendo os atores diretos e indiretos, uma vez que suas ações podem causar um impacto significativo na empresa (Lesca; Janissek-Muniz, 2015).

Além disso, é importante ressaltar que existem diferentes conceitos e interpretações sobre Inteligência Estratégica (IE), porém há um consenso entre

diversos autores em relação à função e importância da Inteligência Estratégica (IE) no contexto empresarial, cujos principais elementos de atuação são: ambiente competitivo (acompanhamento de concorrentes); ambiente externo: acompanhamento das mudanças de mercado e ambiente interno e externo, que leva em consideração das informações internas da organização. Desse modo, os autores percebem o conceito de inteligência como uma abordagem metodológica que se concentra principalmente nas informações externas da empresa (Lesca; Janissek-Muniz, 2015).

Diante do exposto, alguns tipos de inteligência estratégica foram segmentados, de acordo com Rios e Janissek-Muniz (2014), que informam que a consolidação de inteligência tem base em três conceitos: Inteligência Competitiva, por Elizabeth Gomes; Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, de Humbert Lesca; Inteligência Competitiva, por Leonard Fuld, todos eles com foco em adaptação ao ambiente externo (Reche; Janissek-Muniz, 2018). Em abordagem mais recente, Borges (2020) propõe uma visão que é composta por diferentes abordagens, dentre as quais *Foresight*, *Forecast*, *Veille Strategique*, gestão de sinais fracos, IEAc, entre outros. A seção a seguir detalha a abordagem da IEAc, especialmente pelo seu enfoque em questões antecipativas, aderentes às necessidades da pesquisa desenvolvida até aqui.

2.2.1 Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva e o método *L.E.SCanning*

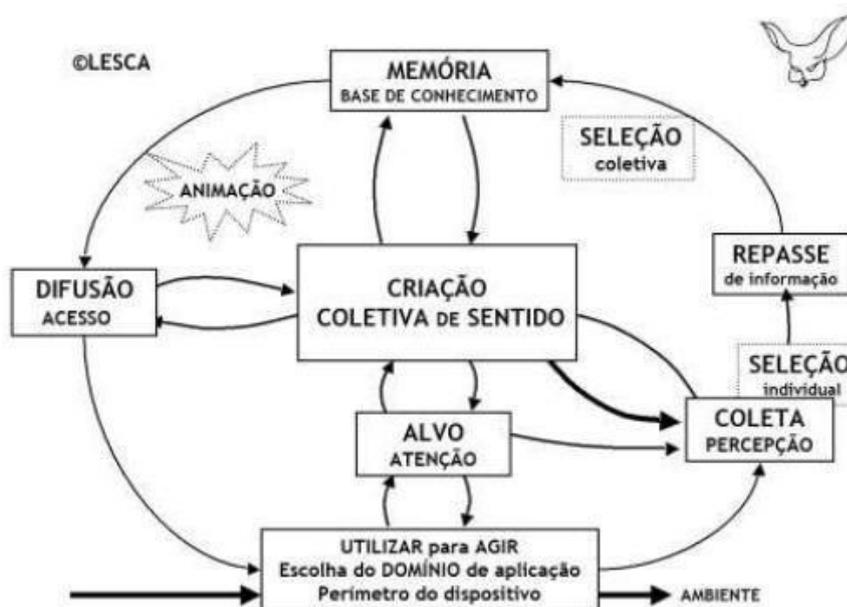
De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), a IEAc é um processo fundamentalmente coletivo e proativo, em que os membros da organização se engajam voluntariamente na captação de informações do ambiente externo. O objetivo é coletar dados relevantes para antecipar mudanças e fortalecer a competitividade da empresa para antecipar mudanças e fortalecer a competitividade da empresa. Essa abordagem é operacionalizada por meio do método *L.E.SCanning*, dividido em nove etapas, que serão explicadas brevemente:

- a) **Escolha do domínio de aplicação e perímetro do dispositivo:** atores coletam as informações;
- b) **Definição do alvo:** delimitação da quantidade de atores que serão monitorados;

- c) **Coleta ou captação:** Coleta de informações e as documentando em informações em fichas;
- d) **Seleção individual e coletiva:** Seleção das informações dos dados que possuem relevância;
- e) **Memórias: uma criação coletiva:** utilização do *puzzle* como ferramenta para agrupar as informações coletadas;
- f) **Criação coletiva de sentido:** criação coletiva que utiliza o *puzzle* como ferramenta para agrupar as informações coletadas;
- g) **Repasse:** troca de informações entre os envolvidos no projeto;
- h) **Difusão:** divulgação das informações analisadas;
- i) **Animação:** continuação dos processos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva;

A sistemática do método de pode ser entendida de maneira sistematizada a partir da Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Processos de IEAc



Fonte: Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004)

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) se apresenta como um processo estratégico e colaborativo que impulsiona a organização a promover uma cultura de coleta, análise e compartilhamento de informações relevantes, essenciais para alcançar vantagem competitiva e tomar decisões embasadas. Considerando

todas as etapas do método *L.E.SCA*ning, a seguir haverá o aprofundamento e detalhamento de cada uma delas, em linha com os objetivos específicos do presente estudo.

2.2.1.1 Escolha do Domínio de Aplicação e Perímetro do Dispositivo

Sendo a primeira etapa, é preciso selecionar o “domínio de aplicação”, ou seja: a área da empresa ou a atividade que será beneficiada com esse processo de inteligência. Associado ao domínio de aplicação, tem-se é a “definição do perímetro”. Nesta etapa, estão incluídos os atores internos da organização, ligados ao processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, quais sejam: responsáveis hierárquicos, futuros clientes, chefe do projeto, executor do projeto e captadores de informação.

De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), há três fatores importantes para a manutenção do perímetro: A comunidade de interesse, recursos aplicados e a motivação. Como primeiro fator, a comunidade de interesse é onde os membros do domínio da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) convergem uma inteligência coletiva, compartilhando o conhecimento e colaboração, permitindo maior compreensão para criação de uma inteligência coletiva. O segundo fator, sendo os “recursos aplicados”, alocação de recursos financeiros e do tempo dedicado dos atores para o projeto de IEAc são determinantes para o desenvolvimento e sucesso do projeto. O terceiro fator se trata da motivação, que influencia diretamente na eficiência da equipe e na capacidade de superar desafios para atingir o sucesso do projeto. Sem motivação, o perímetro do projeto fica mais vulnerável ao fracasso. Portanto, a participação ativa e engajada dos membros, que aceitam e se comprometem com a implementação do projeto, é essencial para superar desafios, manter a resiliência diante de obstáculos e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos e por esse motivo, é aconselhado o perímetro ter poucas pessoas até que elas estejam cientes da proporção do projeto para começar a aumentar o perímetro a medida que os atores desenvolvem confiança uns para com os outros (Lesca; Janissek Muniz, 2015).

Após a formação do domínio de aplicação, criado através de uma delimitação de perímetro e definição da área de aplicação, parte-se para a definição do alvo do projeto de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc).

2.2.1.2 Definição de Alvo

De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), a definição do alvo deve ser planejada, pois é importante delimitar o ambiente através da identificação de atores prioritários a serem monitorados. A partir do monitoramento, informações poderão ser coletadas, as quais, após seleção, servirão de base para a criação de sentido. A delimitação da quantidade de atores que serão monitorados acaba sendo necessária, assim como a delimitação de temas e de fontes de informações. Abaixo, segue a figura 2 que consegue ilustrar a definição de alvo.

Figura 2 - Modelo conceitual do Processo de Definição de Alvo



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

A partir do alvo definido, a equipe envolvida poderá ser preparada para a coleta ou captação de informações.

2.2.1.3 Coleta ou Captação

Os autores Lesca e Janissek-Muniz (2015) dividem os membros captadores, que são responsáveis por coletar e captar informações (colocando-as em fichas de registro), em dois grupos, de acordo com a habilidade de cada um em relação aos

ambientes internos e externos da organização. Os captadores internos desempenham um papel fundamental na coleta de informações estratégicas dentro da empresa através das fichas, que são usadas para documentar as informações e são acessíveis para análise e tomada de decisões. A coleta interna não significa que se trata de informações internas, o alvo sendo sempre atores externos à organização. A coleta interna diz respeito à posição onde os colaboradores se encontram na coleta.

Já os membros captadores externos estão frequentemente em contato com atores externos essenciais para o projeto, como por exemplo: concorrentes e potenciais clientes. Devido a essa interação, eles têm uma vantagem natural na detecção de sinais fracos e na exposição à informações primárias, que podem favorecer a identificação antecipada de estratégias e oportunidades de ação.

Os membros captadores trabalham em grupos e precisam ser motivados a desempenhar sua função. Seu papel deve ser formalizado e exige gestão de pessoas, sendo essencial destacar continuamente os benefícios do projeto de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para manter a equipe motivada.

Abaixo, estão as figuras 3 e figura 4 que representam, respectivamente as Ficha de Captação interna dos Captadores Externos e Ficha de captação Interna dos Captadores Internos:

Figura 3 - Ficha de captação interna dos captadores externos

FICHA DE CAPTAÇÃO – EMPRESA X	
CAPTADOR:	DATA DA INFORMAÇÃO:
FONTE:	DATA DE COLETA:
ATOR:	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Escrita/Internet /Jornal, Oral...
	TEMA:
INFORMAÇÃO BREVE/RESUMO/TRECHO PRINCIPAL:	
INFORMAÇÃO (REPORTAGEM):	
COMENTÁRIO (MOTIVO DA COLETA, O QUE CHAMOU ATENÇÃO, EMOÇÃO, ASSOCIAÇÕES, IDEIAS, DECLIC, USO POSSÍVEL):	QUEM ALERTAR?

Fonte: Lesca e Janissek-Muniz (2015)

FICHA DE LEITURA - L.E.SCA ^{ning} [®]		Data Preenchimento: <input type="text"/>
1. Captador.	2. Autor e ano de publicação.	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3. Fonte (Referência normalizada e completa).		
<input type="text"/>		
4. Extração da informação + número da página.		
<input type="text"/>		
5. Tema de ligação (ver lista).	6. Tipo de extração (ver tipologia)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
7. Comentário pessoal ou pessoa a informar.		
<input type="text"/>		
8. Uso possível desta extração de informação: Para quem?		
<input type="text"/>		
9. Palavras Chave (ver lista fornecida).		
<input type="text"/>		
10. Bibliografia: referências interessantes.		
<input type="text"/>		
11. Lugar de armazenamento onde é possível acessar o documento completo.		
<input type="text"/>		

Fonte: Lesca e Janissek-Muniz (2015)

2.2.1.4 Seleção Individual e Coletiva

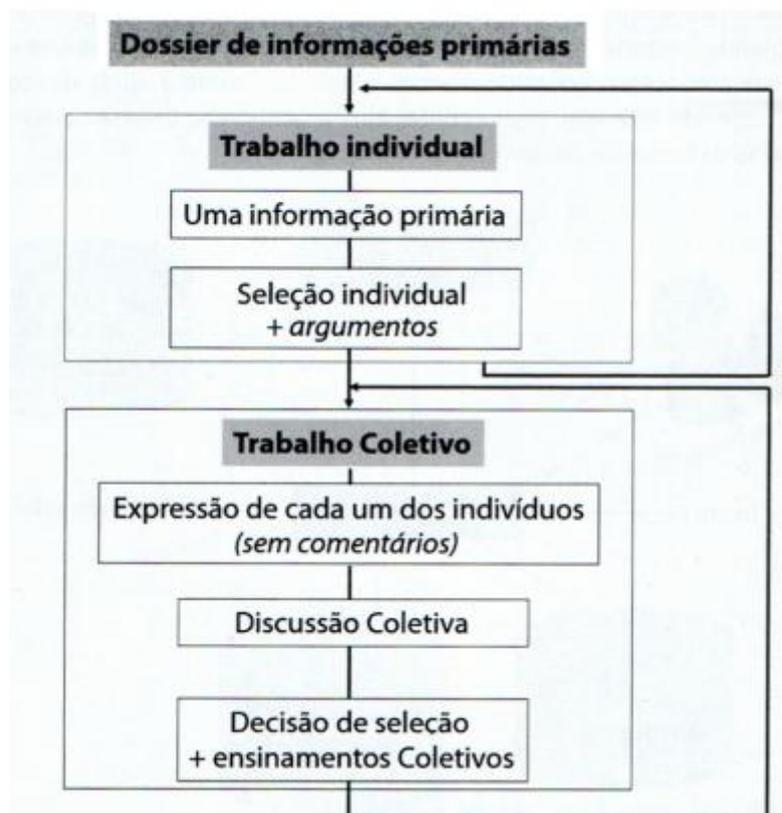
Para Lesca e Janissek-Muniz (2015), a seleção das informações ocorre por meio de dois critérios: a característica da informação e a sua pertinência. A característica antecipativa se refere à capacidade da informação de sinalizar eventos futuros que possam ocorrer no ambiente da organização. Por outro lado, a pertinência diz respeito à capacidade da informação de estar relacionada a indivíduos ou a elementos específicos.

De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), o processo de seleção de informações é importante no processo de IEAc. Ele reduz informações desnecessárias para o projeto, eliminando informações que não são relevantes. O método *L.E.SCanning* estimula a identificação de informações relevantes, estabelecendo procedimentos de estímulo de classificações (individual e coletivo), identificando os sinais fracos. Os autores Lesca e Janissek Muniz (2015) estabelecem critérios de seleção (método), após a interpretação das informações, sendo inicialmente selecionada diretamente pelo captador através da seleção individual, e em seguida, através de uma seleção coletiva para que todos os atores envolvidos no projeto consigam atuar juntos nessa seleção de informações.

É importante reconhecer que, embora a seleção individual e coletiva sejam ferramentas importantes na busca por resultados, elas podem conter limitações para a seleção das informações. De acordo com Janissek-Muniz *et. al* (2017), essas limitações podem ocorrer através de alguns motivos. Os desafios incluem lidar com mudanças constantes no mercado, resultando em uma sobrecarga de informações para os tomadores de decisão. Além disso, há a dificuldade em avaliar a confiabilidade das fontes disponíveis, o que prejudica a análise precisa dos dados.

Ainda, de acordo com a autora, a qualidade das informações coletadas pode ser questionável, o que impacta diretamente na precisão das decisões tomadas. A falta de fontes que identifiquem os chamados "sinais fracos" do mercado pode limitar a visão estratégica dos gestores. Muitas vezes, os dados são usados apenas para confirmar decisões já tomadas, em vez de orientar inovações e adaptações. Além disso, a sobrecarga de informações e a pressão do tempo podem levar à eliminação de informações importantes, ou à falta de eliminação delas, prejudicando a tomada de decisão informada e precisa. Essas limitações ressaltam a complexidade enfrentada na seleção e uso de informações para decisões estratégicas. A seguir, na figura 5, será exposto como ocorre o processo de seleção das informações do IEAc.

Figura 5: Processo de aprendizagem coletiva da seleção das informações IEAc



Fonte: Lesca e Janissek-Muniz (2015)

Após realizada a seleção e escolha das informações, as memórias devem ser organizadas, com a criação de memórias.

2.2.1.5 Memórias

De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), as memórias são onde informações e suas interpretações individuais e coletivas são armazenadas, sendo em documentos físicos ou digitais. Essas memórias podem ou não ter conexões diretas entre as informações e têm a finalidade de facilitar a localização e o acesso a informações relevantes, sendo fundamental compreender as memórias para criação coletiva e individual de sentido.

No próximo tópico, será abordada a criação coletiva de sentido.

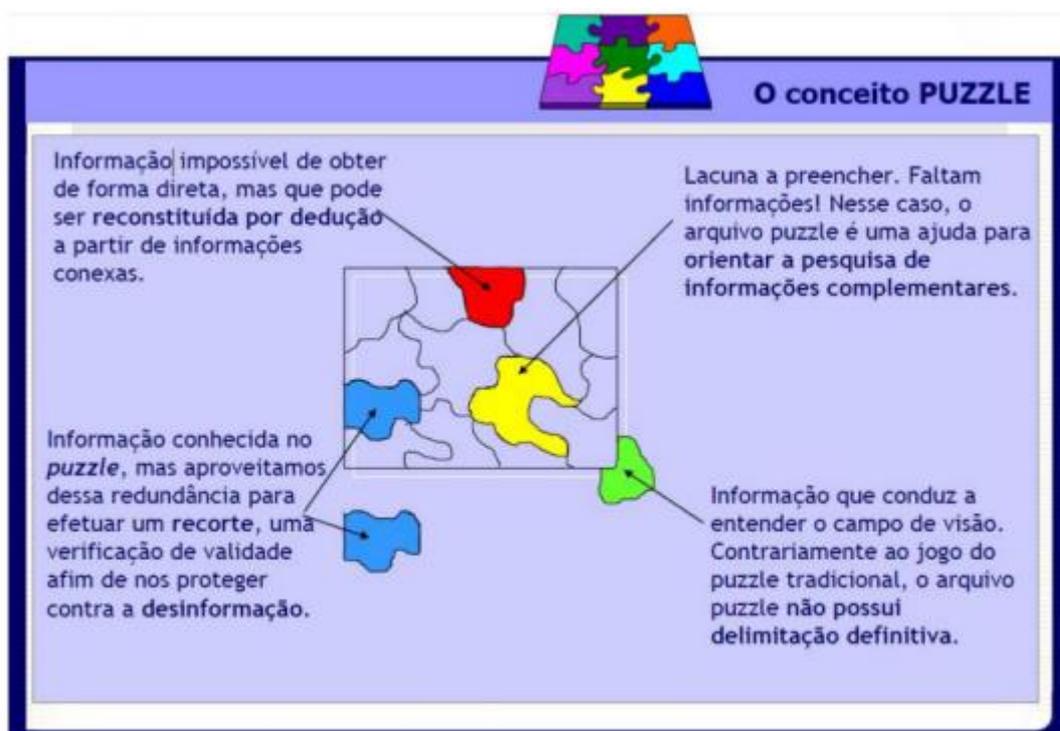
2.2.1.6 Criação Coletiva de Sentido

Para Lesca e Janissek Muniz (2015), com base nas informações fornecidas, as “Criações Coletivas de Sentido” referem-se ao processo em que informações e sinais

fracos são compartilhados entre um grupo de participantes, em uma sessão de trabalho coletiva. Durante essa operação, conhecimentos de valor e significado são desenvolvidos a partir dessas informações, que atuam como estímulos indutores. Isso é alcançado por meio das interações entre os participantes e as várias memórias da empresa, tanto tácitas quanto formais.

O resultado desse processo é a formulação de conclusões plausíveis, como hipóteses, cenários ou representações criativas, que podem levar a ações e decisões concretas, tendo como objetivo principal transformar os sinais fracos em forças para a ação dos gestores e tomadores de decisão. Além disso, a etapa de Criação Coletiva de Sentido resulta em um "Puzzle" (quebra-cabeças) que visualmente ilustra as interconexões e associações de informações, facilitando o entendimento visual do grupo (Lesca; Janissek-Muniz, 2015). Abaixo, a Figura 6 ilustra o conceito de puzzle visualmente para melhor compreensão do conteúdo abordado:

Figura 6 - O Conceito de *Puzzle*



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

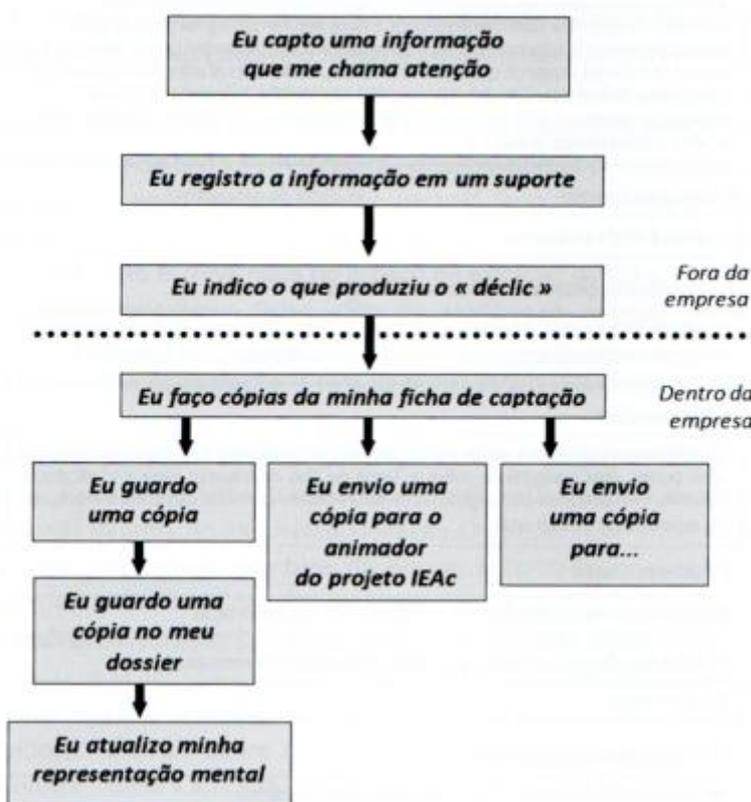
Esse processo visa não apenas a transição da informação para a ação, mas também a promoção da Inteligência Coletiva (IC) dentro da empresa, permitindo que o conhecimento seja compartilhado e difundido entre os membros da organização.

2.2.1.7 Repasse

De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), a etapa do “Repasse” é a troca de informações captadas entre os membros de um grupo ou equipe de trabalho. Essas informações são registradas em um formato adequado, sem enfatizar hierarquia ou poder, ou seja, o compartilhamento não está vinculado a uma estrutura hierárquica de autoridade. Pelo contrário, o repasse de informações é visto como uma ação em que os indivíduos que captam as informações compartilham-nas em benefício do conhecimento coletivo. Isso implica em uma contribuição para o enriquecimento do conhecimento da equipe ou organização como um todo, onde a informação deixa de ser uma posse individual e passa a fazer parte do patrimônio de conhecimento compartilhado pela equipe.

Portanto, o repasse de informações promove a colaboração e a construção de um conhecimento coletivo mais abrangente, gerando mais valor. A seguir, a figura 7 ilustra o repasse das informações.

Figura 7 - Repasse de Informações



Fonte: Lesca e Janissek-Muniz (2015)

2.2.1.8 Difusão

De acordo com Lesca e Janissek Muniz (2015), o processo de difusão visa garantir que as informações coletadas sejam compartilhadas de maneira eficaz, de modo que estejam disponíveis para os membros da organização no momento certo, permitindo que sejam utilizadas para tomadas de decisão informadas. Normalmente, um "animador" é designado como responsável por disseminar essas informações de maneira dinâmica, assegurando que os meios de difusão utilizados sejam os mais adequados para cada situação.

Isso promove a transparência e a agilidade na utilização das informações dentro da empresa.

2.2.1.9 Animação

Para que o processo ocorra, Lesca e Janissek-Muniz (2015) destacam o papel do "animador" como uma peça fundamental, responsável por coordenar e gerenciar as interações entre os envolvidos, mantendo o direcionamento geral do projeto. Além disso, é extrema importância que o animador permaneça envolvido em todas as etapas do projeto, pois sua saída pode ter um impacto decisivo no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Os autores ressaltam que o sucesso na implementação de projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEAc) está diretamente ligado ao fator humano, especialmente à capacidade de uma pessoa designada como "animador" dar vida ao projeto. Isso pode ser feito por uma única pessoa ou por várias, dependendo da escala e complexidade do projeto.

Todas as etapas que foram detalhadas com relação à IEAc, se referem ao esforço que deve ser direcionado pelas organizações para efetivamente se anteciparem às oportunidades e ameaças do ambiente organizacional. Ao observar que uma das principais características das Organizações Exponenciais está associada especificamente à antecipação, a análise de tais etapas é fundamental para a continuidade desta pesquisa. E, para que seja dada sequência à investigação da possível aproximação entre IEAc, serão apresentados os procedimentos metodológicos a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Beuren *et al.* (2013, p. 170) “o método irá detalhar os procedimentos e técnicas utilizados para o desenvolvimento do trabalho com o intuito de alcançar os objetivos propostos”.

O método, segundo os autores Gerhardt e Silveira (2009), é um conjunto de procedimentos, técnicas e abordagens utilizadas em uma pesquisa ou estudo, com o objetivo de organizar e direcionar o processo de investigação de maneira sistemática e minuciosa com a finalidade de alcançar resultados consistentes e confiáveis. O seu uso adequado proporciona uma base confiável de coleta de dados, análise e interpretação de dados garantindo a sua relevância e a validade dos seus resultados (Castilho *et al.*, 2011).

Neste trabalho, a análise foi realizada por meio da organização das informações obtidas através de entrevistas com gestores das organizações disponíveis em plataformas digitais, análise de documentos disponibilizados nos sites institucionais das empresas e informações compartilhadas em fóruns online dessas organizações.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a abordagem de estudo traz um propósito específico e oferece ferramentas distintas para abordar os questionamentos que surgem na pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa exploratória, de acordo com Freitas e Prodanov (2013), desempenha um papel importante no processo de pesquisa, e proporciona familiaridade com o tema, auxiliando na formulação de questões de pesquisa precisas e pode revelar novas perspectivas. Além disso, facilita o planejamento de estudos posteriores ao estabelecer uma base sólida de *insights*, que contribui para a construção de teorias ou hipóteses preliminares que podem ser testadas em pesquisas posteriormente. Assim, a pesquisa exploratória adotando os estudos de casos múltiplos, se baseia na compreensão da complexidade e dinâmica do ambiente de negócios contemporâneo, assim como utilizado por Becker (2012).

De acordo com Yin (2015), estudos de casos múltiplos são ferramentas de pesquisa que permitem uma exploração detalhada e contextualizada de fenômenos complexos em diferentes situações e contextos. Essa abordagem é especialmente valiosa quando se busca uma compreensão aprofundada de variáveis, entendendo como

interagem em contextos específicos.

Dessa forma, optou-se pela abordagem exploratória, por meio de estudos de caso múltiplos, com abordagem qualitativa, que busca uma compreensão do tema em questão gerando informações detalhadas (Gil; Vergara, 2015). A decisão de realizar estudos de casos múltiplos se deu em virtude da necessidade de uma análise que permita a exploração de diferentes perspectivas, contextos e estratégias adotadas por essas empresas. Essa abordagem pode oferecer uma visão mais abrangente das tendências, desafios e oportunidades que moldam o atual cenário de negócios, revelando *insights* significativos que seriam de difícil alcance em uma pesquisa de caso único. Portanto, ao empregar estudos de casos múltiplos, essa pesquisa busca capturar a complexidade e a interconexão entre essas empresas e suas respectivas influências no mercado.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo observará as empresas exponenciais reconhecidamente classificadas como tal - Amazon, iFood e Netflix. Essas empresas se destacam por sua capacidade de alavancar tecnologia, inovação e escalabilidade para criar mercados globais, desafiar setores tradicionais e crescer rapidamente, o que os coloca na categoria de Organizações Exponenciais (*ExO*).

As empresas Amazon, Netflix e iFood são organizações que ilustram modelos de negócios disruptivos, revolucionando suas respectivas indústrias em um cenário mundial dinâmico.

O fenômeno da economia compartilhada e da transformação digital tem sido um tópico relevante e altamente influente, que durante a elaboração desta pesquisa, não identifiquei um estudo que realize uma convergência entre as práticas de Inteligência Estratégica (IE) e Organizações Exponenciais.

A empresa iFood representa o ramo da economia compartilhada e a inovação em serviços de transporte e alimentação, enquanto Netflix e Amazon são líderes na transformação da indústria de entretenimento e no comércio eletrônico e tecnologia. Essas empresas têm sido pioneiras em suas respectivas áreas e, portanto, são casos ideais para uma pesquisa que busca compreender como a inovação e a disrupção têm moldado as práticas de negócios contemporâneas.

Nesse contexto, a pesquisa se concentrará na análise e identificação de indícios de convergência entre práticas de Inteligência Estratégica e Organizações

Exponenciais, tendo como foco as empresas supracitadas. A seguir, será apresentada a operacionalização da pesquisa.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção, será apresentada a operacionalização da pesquisa, abordando os processos na coleta e análise de dados que foram realizados neste trabalho. Os dados coletados foram privilegiados os secundários, baseados em fontes diversas incluindo periódicos, revistas e informações publicadas pelas próprias empresas, e a análise dos dados foi baseada na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) que serão apresentados com mais detalhes a seguir.

3.3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados de um estudo pode ser considerada como o processo de levantamento dos dados ou informações para evidenciar a problemática proposta (Castilho *et al.*, 2011). Neste estudo, a coleta de dados foi realizada através de dados secundários coletados de fontes comerciais.

A pesquisa documental foi realizada por meio de bibliografias acessíveis ao público, realizando a análise por meio de teses, dissertações, monografias, artigos científicos, revistas, *podcasts*, bem como livros para melhor compreensão do assunto.

A abordagem qualitativa, descrita no item 3.1, está relacionada à forma de coleta de dados, que pode ser primária e secundária, permitindo obter informações para uma análise documental exploratória. Neste trabalho, foram privilegiadas as informações de fonte secundárias. A coleta de dados foi realizada no ano de 2023, entre os últimos dez anos (2014-2023), nas seguintes bases de dados:

- a) *Scientific Electronic Library Online* (SciELO): escolhida por ser uma biblioteca digital de acesso aberto que oferece coleções de periódicos científicos de alta qualidade em diversas áreas do conhecimento científico;
- b) *Google Scholar*: escolhida por possuir amplo conteúdo de literatura acadêmica democrática. Fornece recursos avançados de pesquisa e análises de citações que podem ser extremamente úteis para a realização de pesquisas de alta qualidade e para acompanhar o impacto da produção

científica;

- c) *ScienceDirect*: escolhida por ser uma plataforma online de acesso pago que oferece uma vasta coleção de revistas científicas e livros acadêmicos publicados pela Elsevier, e o conteúdo publicado passa por uma avaliação rigorosa por especialistas antes de serem publicadas;
- d) Portal de Periódicos Capes: Escolhida por ser essencial para a comunidade acadêmica e científica brasileira, tendo conteúdos consistentes;
- e) Banco de Teses e Dissertações USP, UFRGS dentre outras universidades: Escolhidas por serem Universidades renomadas;
- f) Mídias conhecidas que possuem conteúdos de palestras gravadas, *podcast* no *YouTube*: Escolhido por ser uma plataforma internacionalmente conhecida, além de ser democrática com muitos conteúdos gratuitos;
- g) Revista de negócios da Stanford Business oferece pesquisas avançadas e estudos de caso da Stanford Graduate School of Business. Concentra-se em inovação, empreendedorismo e liderança, proporcionando insights valiosos sobre questões atuais e emergentes no mundo dos negócios. Seu conteúdo é fundamentado em pesquisa de ponta e casos práticos de empresas inovadoras;
- h) Revista de negócios da Harvard Business Review é reconhecida por sua autoridade acadêmica, a Harvard Business Review apresenta análises profundas, estudos de caso e artigos acadêmicos sobre gestão, liderança e estratégia empresarial. Destaca-se por combinar teoria e aplicabilidade prática, oferecendo *insights* valiosos para gestores e líderes;
- i) Revista Época Negócios concentra-se no cenário de negócios do Brasil, fornecendo análises e reportagens sobre empresas brasileiras, economia e tendências locais. Sua diversidade de conteúdo abrange temas desde empreendedorismo e inovação até questões econômicas e análises de

mercado, sendo uma referência relevante para os interessados no mercado nacional;

- j) Revista IstoÉ dinheiro é especializada em finanças, investimentos, mercado de capitais e análises econômicas, a IstoÉ Dinheiro oferece conteúdo aprofundado sobre aspectos financeiros do mundo empresarial. Destaca-se por entrevistas com líderes empresariais e reportagens que oferecem *insights* sobre estratégias de negócios e tendências do mercado;
- k) Revista Forbes Brasil: é focada em empreendedorismo, liderança e sucesso empresarial, a Forbes Brasil destaca histórias inspiradoras de empreendedores e líderes de sucesso. Além disso, oferece análises sobre tendências emergentes nos negócios, investimentos e economia global, muitas vezes destacando os mais ricos e influentes do Brasil;
- l) Revista Exame é conhecida por sua ampla cobertura de temas de negócios, proporcionando análises detalhadas sobre empresas, economia, mercado financeiro e tendências empresariais, tanto no Brasil quanto no exterior. Destaca-se por seus rankings, como "Melhores e Maiores", e reportagens especiais que oferecem insights valiosos para investidores e empresários;
- m) Site institucional das empresas oferece informações confiáveis e atualizadas sobre suas operações, produtos, estrutura organizacional e desempenho. Esses dados são fontes oficiais, demonstrando transparência e credibilidade, além de permitir comparações e análises relevantes em pesquisas ou estudos.

Ao analisar os documentos coletados para embasar este trabalho, relacionados a empresa iFood, apesar de poucos documentos devido a essas informações não serem fornecidas, foram obtidas informações pertinentes da empresa, através da análise do documento anual do relatório de impacto referente ao ano de 2022, com enfoque nos dados relativos ao ano de 2021 que gerou *insights* para realizar as buscas de documentos das outras empresas. Além disso, foram consultados recursos disponíveis no site institucional da empresa. Nos fóruns, destacaram-se discussões relevantes, relatórios de melhoria contínua e participações no fórum de restaurantes.

Decisões e ações da empresa foram acessadas através de notícias disponibilizadas no site institucional. Abaixo, o Quadro 3 apresenta as informações detalhadas dos documentos encontrados, já codificados para facilitar na identificação das referências:

Quadro 3 - Documentos iFood

Origem da pesquisa	Êxito	Documentos Identificados	Código	Conteúdo
SciELO	Não	Não identificado	N/A	N/A
Google Scolar	Não	Não identificado	N/A	N/A
ScienceDirect	Não	Não identificado	N/A	N/A
Portal de Periódicos CAPES	Não	Não identificado	N/A	N/A
Banco de Teses e Dissertações	Não	Não identificado	N/A	N/A
YouTube	Sim	Melhoria contínua: o iFood escutando você para melhorar sempre	IF05	Apresentação da forma que o iFood realiza o fórum com restaurantes para melhorias contínuas.
Revistas de negócios Stanford Business	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revistas de negócios Harvard Business Review	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Época negócios	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista IstoÉ dinheiro	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Forbes Brasil	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Exame	Não	Não identificado	N/A	N/A
Site institucional	Sim	<ul style="list-style-type: none"> ▪Relatório de melhoria contínua; ▪Fóruns de restaurantes; ▪Agenda de melhoria contínua; ▪Espaço de melhoria contínua; ▪O que é iFood? Conheça a história e operação da empresa ▪Relatório de impacto 2022 	IF01; IF02; IF03; IF04; IF06; IF07	Informações sobre seus projetos, fóruns, melhoria contínua e a história da operação

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

As fontes de informação relativas à Amazon foram extraídas das cartas abertas aos investidores, datadas nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017. Estas cartas, redigidas pelo *CEO* da companhia (Jeff Bezos), foram disponibilizadas na seção de Relações com Investidores no site oficial da Amazon. O Quadro 4 apresenta as

informações detalhadas dos documentos encontrados com relação à empresa Amazon, já codificados para facilitar na identificação das referências:

Quadro 4 - Documentos Amazon

Origem da pesquisa	Êxito	Documentos Identificados	Código	Conteúdo
SciELO	Não	Não identificado	N/A	N/A
Google Scolar	Não	Não identificado	N/A	N/A
ScienceDirect	Não	Não identificado	N/A	N/A
Portal de Periódicos CAPES	Não	Não identificado	N/A	N/A
Banco de Teses e Dissertações	Não	Não identificado	N/A	N/A
YouTube	Sim	Não identificado	N/A	N/A
Revistas de negócios Stanford Business	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revistas de negócios Harvard Business Review	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Época negócios	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista IstoÉ dinheiro	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Forbes Brasil	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Exame	Não	Não identificado	N/A	N/A
Site institucional	Sim	<ul style="list-style-type: none"> ▪Letter to Shareholders 2014; ▪Letter to Shareholders 2015; ▪Letter to Shareholders 2016; ▪Letter to Shareholders 2017. 	AM01; AM02; AM03; AM04	Documentos que mostram o compromisso da Amazon com obsessão e foco na melhoria da experiência do cliente, informações sobre contratações, informações pouco detalhadas sobre tomadas de decisão, e informações sobre o memorando de 6 páginas, juntamente com tipos de decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Por último, a compreensão das estratégias e direcionamentos adotados pela Netflix foi enriquecida por meio de uma análise da entrevista no programa americano

TED Talks intitulada "How Netflix changed entertainment -- and where it's headed", ministrada por Reed Hastings, o que gerou um *insight* na ocasião, pois houve citação também sobre o site institucional, em que falava-se sobre cultura da companhia, ao qual também foi utilizado para esse trabalho. No Quadro 5 constam as informações detalhadas dos documentos encontrados a respeito da Netflix, já codificados para facilitar na identificação das referências:

Quadro 5 - Documentos Netflix

Origem da pesquisa	Êxito	Documentos Identificados	Código	Conteúdo
SciELO	Não	Não identificado	N/A	N/A
Google Scholar	Não	Não identificado	N/A	N/A
ScienceDirect	Não	Não identificado	N/A	N/A
Portal de Periódicos CAPES	Não	Não identificado	N/A	N/A
Banco de Teses e Dissertações	Não	Não identificado	N/A	N/A
YouTube	Sim	Entrevista com o co-fundador da Netflix: How Netflix changed entertainment - and where it's headed Reed Hastings	NF01	Relata história da companhia, projetos e tomadas de decisão
Revistas de negócios Stanford Business	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revistas de negócios Harvard Business Review	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Época negócios	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista IstoÉ dinheiro	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Forbes Brasil	Não	Não identificado	N/A	N/A
Revista Exame	Não	Não identificado	N/A	N/A
Site institucional	Sim	Netflix - Culture	NF02	Informações sobre cultura, e formas de trabalho, atuação em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3.3.2 Procedimento de Análise de Dados

A análise das informações obtidas será realizada através da abordagem da análise de conteúdo do Bardin (2011), cujas categorizações são divididas em três

etapas: pré-análise, exploração do material e por último o tratamento dos resultados - inferência e interpretação.

A primeira etapa, denominada “pré-análise”, é uma etapa de organização na qual o pesquisador estabelece um esquema de trabalho preciso, define os procedimentos a serem seguidos e realiza uma leitura inicial dos documentos, escolhendo quais serão analisados. As hipóteses e objetivos também são formulados nesse estágio.

Na segunda etapa, conhecida como “exploração do material”, o pesquisador decide quais unidades de codificação serão utilizadas, definindo quais partes específicas dos documentos serão analisadas. Isso envolve a escolha de regras de contagem e a criação de categorias para classificar o conteúdo. Essa fase é essencial para categorizar e organizar o material de maneira coerente.

Já na terceira e última etapa é o tratamento dos resultados, que envolve a inferência e interpretação. Nesta etapa, os dados são interpretados. O pesquisador busca entender não apenas o conteúdo manifesto, mas também o conteúdo latente, ou seja, os significados subjacentes.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são discutidos as análises e os resultados da pesquisa. As informações foram classificadas de acordo com as etapas do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (L.E.SCAning) já informados. Os documentos utilizados para essa análise estão localizados nos quadros: **Quadro 3 - Documentos iFood**, **Quadro 4 - Documentos Amazon** e **Quadro 5 - Documentos Netflix** que estão na seção **3.3.1 deste trabalho**.

Ademais, no decorrer da pesquisa, ao identificar algum indício de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, este era analisado e registrado de acordo com a etapa correspondente.

Este capítulo está dividido em duas partes distintas. A primeira parte concentra-se no primeiro objetivo específico da pesquisa, analisar e identificar indícios de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para tomada de decisões das Organizações Exponenciais: Amazon, iFood e Netflix. Além disso, essa fase implica uma investigação sobre as empresas, mapeando as abordagens e práticas inovadoras. A Segunda, sendo a discussão dos resultados, buscou listar informações, processos e depois classificar para conseguir e avaliar os processos identificados, que estão sintetizados no **quadro 6 - Síntese de indícios de convergência entre EXOs e IEAc** na seção 4.4. Esta abordagem permitirá uma comparação entre os conceitos discutidos na literatura sobre Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva do método *L.E.SCAning* e os indícios observados nas Organizações Exponenciais estudadas.

4.1 AMAZON

A empresa Amazon como Organização Exponencial apresenta alguns indícios na abordagem da Amazon para a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, a contratação de colaboradores inovadores, destaca-se como um método fundamental para impulsionar a inovação e repensar as experiências dos clientes. Essa estratégia enfatiza a ampliação de limites e a busca por uma perspectiva inovadora no domínio de aplicação escolhido. A elaboração de documentos narrativos detalhados é uma prática que permite uma compreensão aprofundada dos alvos estratégicos, orientando as decisões da empresa.

A constante análise das experiências dos clientes reflete a busca ativa da

Amazon por informações relevantes, essenciais para desenvolver uma visão estratégica antecipativa e coletiva. Além disso, a formação de equipes com colaboradores inovadores acabam se tornando altamente inovadoras, autônomas e focadas nas necessidades dos clientes, destaca-se como um pilar central para a rápida interação e evolução.

A colaboração na elaboração de relatórios detalhados de seis páginas facilita a aplicação dos aprendizados em futuras decisões estratégicas. Esse processo permite interpretar e atribuir significado às experiências compartilhadas coletivamente, o que se reflete nas reuniões sobre o memorando de seis páginas. A revisão crítica desses documentos e a disseminação ativa das ideias demonstram a importância do compartilhamento de informações.

Na Amazon, a liderança dos colaboradores é essencial como “animadores” dos projetos. Esses líderes desempenham um papel fundamental no direcionamento e sucesso dos empreendimentos, estimulando o avanço e aplicação dos métodos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

4.2 IFOOD

A Organização Exponencial iFood, definida pelo *CEO* Fabrizio Bloisi como uma grande organização que se comporta também como uma *startup*. Quando em busca das informações sobre a empresa, que foram colhidas no site institucional e no relatório anual de 2022, as informações sobre os processos de Inteligência Estratégica no iFood foram encontradas neste relatório anual e no site institucional da empresa, fóruns e na plataforma YouTube. Baseado no projeto de melhoria contínua conduzido em 2022, foram identificadas diversas etapas nesse processo.

Durante o projeto de melhoria contínua, realizado em colaboração com parceiros, foram mapeadas necessidades por meio de conversas e mapeamentos. As informações foram coletadas em entrevistas e organizadas em registros. Embora sem detalhes específicos, a seleção e consolidação dessas informações foi mencionada.

Houve análise e discussão das informações com as equipes envolvidas no projeto, incluindo a avaliação de ideias sugeridas. As melhorias resultantes foram divulgadas no site para garantir transparência no processo.

Além disso, foi conduzida uma análise para verificar a conformidade do projeto com os objetivos corporativos e áreas de inovação. Conforme indicado no relatório de 2021, geralmente o diretor da área lidera esses projetos.

Na próxima seção, será abordado brevemente a organização Netflix.

4.3 NETFLIX

A Netflix, uma das principais empresas de *streaming* de entretenimento, é uma das empresas que foram encontrados indícios de práticas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva de métodos estratégicos que parecem integrar processos de inteligência estratégica para tomadas de decisão. Utilizando análises de concorrentes, como a HBO, a Netflix desenvolve estratégias e delimita suas áreas de atuação. As informações coletadas durante esse processo fornecem *insights* sobre a abordagem estratégica adotada pela empresa no mercado do entretenimento por *streaming*. Durante os projetos, os envolvidos compartilham informações menores por e-mail, enquanto os captadores são incumbidos de coletar dados relevantes dos concorrentes, contribuindo para a análise estratégica da empresa. Além disso, até mesmo quando não está envolvido no projeto sabem dessas informações, para que nenhum colaborador fique sem saber o que está ocorrendo na organização.

Os dados são coletados e debatidos em grupo para impulsionar o progresso nos projetos. Reuniões de grande escala com as equipes auxiliam na tomada de decisões coletivas. Inspirada pela estratégia adotada pela HBO, a Netflix decide criar suas próprias séries, aprimorando sua oferta de conteúdo. Essas informações, compartilhadas para manter todos os envolvidos cientes e responsáveis, passam por revisões antes de serem repassadas aos líderes de projeto, conhecidos como capitães, e por fim, os projetos continuam vivos e em andamento até que a sua conclusão seja realizada.

Na próxima seção, será apresentado o resultado das etapas de cada uma das organizações com as informações coletadas através do processo de investigação, utilizando a literatura de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

4.4 INDÍCIOS DE PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA PARA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

A inteligência estratégica antecipativa e coletiva, operacionalizada pelo método *L.E.SCA*ning, é um processo composto por nove etapas para o desenvolvimento de estratégias visando buscar vantagem competitiva para o futuro. Sendo a **primeira**

etapa envolve a seleção do domínio de aplicação. Ao observar os documentos da Amazon, há indícios de como a empresa incorpora essa teoria, como serviços que englobam. Desde sua fundação, a Amazon adota uma abordagem focada na melhoria da experiência do cliente (AM01; AM02). Essa ênfase se alinha à escolha estratégica do domínio de aplicação, concentrando esforços na inovação e na reimaginação das experiências dos clientes. A contratação de colaboradores voltados para a inovação, reflete a delimitação do escopo do dispositivo, buscando expandir limites e pensar de maneira inovadora.

Já no caso do iFood, a empresa demonstra um compromisso com a melhoria contínua de seus serviços, uma vez que seu propósito seja conectar de forma ágil e prática seus parceiros e consumidores (IF06). O projeto de melhoria contínua com parceiros exemplifica o envolvimento de atores-chave no processo, alinhando-se à definição do perímetro. Ao envolver os parceiros nesse processo, o iFood reconhece a importância da comunidade de interesse na geração de conhecimento e colaboração para aprimorar seus serviços (IF01; IF03). Ademais, o relatório de impacto da empresa em 2022 (IF07), baseado no ano de 2021, indica que o compromisso do iFood é gerar impacto no mundo através das suas práticas sustentáveis, ser cada vez mais relevante no cenário global e inovadores, assim como desafios adicionais e áreas de melhoria. Em resumo, o iFood está focado na evolução contínua, mas também reconhece que há espaço para aprimoramento em várias áreas.

No contexto da Netflix, um dos principais provedores de entretenimento em *streaming*, a identificação da área de aperfeiçoamento na criação de conteúdo para a plataforma exemplifica a definição de um domínio de aplicação específico (NF01).

Em síntese, a Amazon concentra-se em criar uma comunidade de colaboradores inovadores, que são capazes de reexaminar experiências do cliente e reinventá-las, se necessário (AM01; AM02), enquanto o iFood envolve seus parceiros em projetos de melhoria contínua. Esses exemplos, considerando ao que domínio se refere à área de aplicação/atuação, refletem a relevância da comunidade de interesse na identificação de dores e na implementação de melhorias nos serviços.

A segunda etapa de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva do método L.E.SCAanning envolve a Definição do Alvo. De acordo com a análise, essa etapa requer um processo estruturado para orientar as decisões estratégicas, considerando os interesses dos atores envolvidos e delimitando as fontes de informações relevantes.

No contexto da Amazon, através dos dados secundários coletados e analisados, há indícios desta etapa, conforme carta aos investidores do ano de 2017, (AM04), a empresa adota uma prática de preparar um memorando de seis páginas. O processo não é individual, mas sim colaborativo. No documento AM04, não cita detalhes, mas informa que alguns dos relatórios são bem fundamentados, e com muita clareza, mas que a qualidade pode variar, o que dá a entender que dependerá dos integrantes que estão na equipe e suas habilidades de escrita. O documento não informa o tema necessariamente que é tratado, mas os indícios são de que sejam sobre novas ideias, projetos ou iniciativas. Esse processo também reflete a busca pela coleta minuciosa e documentação detalhada de informações. Contudo, embora não haja detalhes dos temas, mas focado no processo do relatório, entendo que a abordagem permite uma compreensão do alvo estratégico, fornecendo a base essencial para decisões embasadas.

Por outro lado, na iFood, há indícios nos documentos IF02 e IF05 que a definição do alvo acontece por meio de conversas, pesquisas, pesquisas em redes sociais e mapeamentos realizados com parceiros e *stakeholders* envolvidos em projetos específicos. Essas interações e mapeamentos auxiliam na identificação do alvo estratégico, demonstrando a importância de considerar atores relevantes nesse processo.

Quanto à Netflix, quando analisada essa etapa, a prática de compartilhar documentos internos entre todos da organização, como memorandos sobre o desempenho de títulos e testes de recursos de produtos em que todos possam comentá-los e incluir informações com frequência, para as decisões de estratégia (NF02), sugere um início de definição do alvo estratégico. Esse compartilhamento regular de informações contribui para o entendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

A definição do alvo, conforme a literatura, é importante para orientar o processo de tomada de decisão estratégica. As empresas analisadas possuem indícios, cada uma à sua maneira, de um processo para definir seus objetivos estratégicos. Seja por meio da documentação detalhada na Amazon (AM04) das interações com parceiros no iFood (IF02) ou do compartilhamento sistemático de informações na Netflix. Todas evidenciam a atenção dada à definição do alvo como parte integrante de suas estratégias corporativas.

Já a **fase de coleta ou captação** é crucial para reunir informações estratégicas

relevantes, dividindo os membros captadores em internos e externos, como delineado por Lesca e Janissek Muniz (2015). Os captadores internos são responsáveis por coletar e documentar informações estratégicas dentro da empresa, enquanto os externos mantêm contato com atores externos essenciais para identificar sinais fracos e exposição a oportunidades de ação.

Na Amazon, a constante análise das experiências dos clientes reflete a busca ativa por informações relevantes, embora detalhes sobre o processo de coleta e documentação não tenham sido fornecidos no site institucional ou em documentos divulgados pela empresa (AM02).

Por sua vez, o iFood coleta informações por meio de entrevistas com parceiros e *stakeholders*, organizando esses dados para análise posterior com os membros envolvidos nos processos de melhorias, por exemplo. Esse método permite uma compreensão das informações coletadas com, alinhando-se à prática de coleta de informações conforme descrita na literatura (IF02).

Já na Netflix, conforme analisado o que consta no site institucional, os captadores analisam os concorrentes e registram informações relevantes. Apesar da falta de detalhes específicos sobre o processo, essa prática sugere a aplicação dos princípios de captação de informações para manter a empresa informada sobre o ambiente competitivo (NF02).

Em síntese, tanto Amazon, iFood ou Netflix demonstram a importância de membros capazes de coletar informações estratégicas, seja por meio da análise constante de experiências dos clientes, entrevistas estruturadas para organização de informações ou análise competitiva. A capacidade de coletar e documentar informações relevantes é fundamental para uma visão estratégica mais ampla e antecipativa para uma organização manter buscando vantagens competitivas.

Na próxima etapa, a quarta, também conhecida também como: **Seleção Individual e Coletiva**, enfatiza a importância da seleção criteriosa de informações estratégicas, considerando a característica antecipativa e a pertinência das informações.

Na Amazon, a formação de equipes reflete a ênfase na seleção cuidadosa de indivíduos. A formação de equipes altamente inovadoras e autônomas, reflete a ênfase da Amazon na cultura organizacional e na importância de criar um ambiente que incentiva a experimentação, a inovação e a obsessão pelo cliente para identificar as necessidades dos clientes, o que interpreto como indício de procura de sinais

fracos e adaptação, uma vez que se está em um ambiente de experimentações para identificar, e adaptações como resposta para sinais fracos. Esses são os elementos que contribuem para a capacidade da Amazon de crescer e inovar rapidamente em diversas áreas de negócio, incluindo o *Amazon Web Services (AWS)*, *Prime* e *Marketplace* (AM02).

Por sua vez, no iFood, embora o processo de seleção individual e coletiva não seja detalhado, a troca de opiniões entre os envolvidos nos projetos, por meio de e-mails e discussões em grupo, sugere uma prática de coleta e consolidação de informações baseada na participação coletiva e na consolidação de dados compartilhados.

Em síntese, todos os casos mostram a importância da seleção criteriosa de membros e consolidação de dados para identificar sinais fracos e responder às demandas do mercado.

A etapa da memória, sendo a quinta do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, as memórias, sejam físicas ou digitais, são espaços cruciais de armazenamento de interpretações e informações.

Na Amazon, a elaboração do memorando de 6 páginas é realizada coletivamente. O processo de escrita e revisão de memorandos na Amazon cumpre várias funções associadas à memória, incluindo armazenamento de informações que, ao escrever esses memorandos, os colaboradores organizam e condensam suas ideias em um formato que pode ser facilmente distribuído por outros membros da equipe com facilitação do acesso à informação, de acordo com o documento (AM04).

No iFood, embora haja poucos detalhes, há indícios de análise e discussão das informações nos grupos envolvidos nos projetos. Isso sugere a prática de criação de memórias coletivas por meio de discussões e análises conjuntas (IF04).

Já na Netflix, as grandes reuniões com as equipes envolvidas nos projetos contribuem para a criação de memórias coletivas e tomadas de decisões conjuntas, tornando-se fontes importantes de memórias estratégicas para a empresa (NF02).

Tanto a Amazon quanto o iFood e a Netflix adotam práticas que favorecem o armazenamento e a criação de memórias estratégicas, facilitando a tomada de decisões informadas e promovendo uma cultura de aprendizado organizacional. (AM04; IF04; NF02).

Na sexta etapa, sendo a **criação coletiva de sentido**, destaca a importância das interações em grupo para interpretar sinais fracos e atribuir significado às

informações. Esse processo é importante para transformar dados em *insights* valiosos para decisões estratégicas.

Na Amazon, a criação coletiva de sentido pode estar presente nas reuniões sobre o memorando de 6 páginas (AM04). A reunião sobre o memorando de 6 páginas é realizada de forma estruturada, onde os participantes leem o memorando no início de cada encontro. Isso implica em uma interação coletiva em torno do conteúdo apresentado, facilitando a compreensão e discussão das ideias ali expressadas. Contudo, não há indicações claras no texto de que essas reuniões se repitam, mas o fato de serem descritas como uma prática regular sugere que possam ocorrer periodicamente. A carta menciona que a qualidade dos memorandos pode variar e que alguns são estruturados e bem pensados, enquanto outros estão no extremo oposto. Isso sugere que o *output* dessas reuniões é o próprio memorando, que pode ser revisado e melhorado ao longo do tempo por meio da discussão coletiva. Embora a reunião sobre o memorando de 6 páginas possa contribuir para a criação coletiva de sentido, é importante reconhecer que uma única reunião por si só pode não ser suficiente para estabelecer completamente essa dinâmica. A criação coletiva de sentido geralmente envolve um processo contínuo de interação e discussão ao longo do tempo.

No iFood, após a análise das informações, há uma avaliação conjunta das ideias sugeridas pelas equipes, indicando práticas de discussão coletiva para interpretação e atribuição de significado às informações (IF02).

Na Netflix, um exemplo visível é quando identificam a disponibilidade de conteúdos próprios por *streaming*. Esse reconhecimento pode ter envolvido uma interpretação coletiva para atribuir significado à situação e tomar decisões estratégicas (NF01).

Esses indícios mostram a aplicação prática da criação coletiva de sentido, em que as criações coletivas de sentido se tornam essenciais para interpretar e dar sentido aos dados, transformando-os em *insights* valiosos para a estratégia corporativa.

A sétima etapa da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva do método L.E.SCAning é a de repasse. Esta etapa ressalta a importância do compartilhamento de informações para enriquecer o conhecimento coletivo. Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), essa prática promove colaboração e construção de um conhecimento abrangente na equipe ou organização.

Na Amazon, há indícios de que o repasse de informações também acontece memorando de seis páginas são compartilhadas para que todos os envolvidos no projeto tenham acesso, estimulando a disseminação de informações relevantes para o conhecimento coletivo, não contendo um autor especificamente, pois quem assina é toda a equipe (AM04).

No iFood, é alcançada por meio da disponibilização de informações de melhorias no site, visando compartilhar conhecimento e promover um entendimento mais amplo entre os envolvidos (IF02 e IF03).

Na Netflix, após a coleta de informações, o compartilhamento é feito para criar um senso de responsabilidade coletiva, permitindo que todos tenham acesso às informações necessárias para promover um ambiente de conhecimento compartilhado e comprometido.

A aplicação prática do conceito do "Repasse", baseado nas informações coletadas, evidencia a importância do compartilhamento de informações para fortalecer o conhecimento coletivo, promovendo transparência, responsabilidade e disseminação de dados relevantes para benefício do grupo ou equipe.

A oitava etapa, o **processo de difusão na inteligência estratégica** busca assegurar a eficácia do compartilhamento de informações coletadas dentro de uma organização. Esse processo visa disponibilizar essas informações de maneira adequada para os membros da equipe no momento certo, promovendo transparência e agilidade na tomada de decisões informadas. Geralmente, um "animador" é designado para essa função, garantindo a disseminação dinâmica e a utilização dos meios de difusão mais adequados em diferentes situações.

Na Amazon, a revisão crítica dos memorando de seis páginas, juntamente com a disseminação ativa das ideias, demonstra a importância do repasse e da difusão de informações relevantes, evidenciando um esforço para compartilhar ideias e promover a disseminação de informações dentro da organização (AM04).

No iFood, após análises e discussões entre os participantes do projeto (IF02), ocorre uma avaliação para verificar se os projetos estão alinhados com os objetivos da empresa ou se apresentam oportunidades de inovação. Esse processo de avaliação é um momento chave de difusão das informações para garantir que as decisões estejam em consonância com os objetivos estratégicos da empresa.

Já na Netflix, durante reuniões para compilar e discutir informações coletadas, o repasse dessas informações para o capitão, possivelmente, visa garantir a

compreensão e clareza sobre todos os aspectos discutidos (NF01).

Na última etapa, a **nona etapa é a do animador**. As informações coletadas tornam-se fundamentais para embasar decisões e fomentar a criatividade e inovação. O animador é o responsável por coordenar interações entre os envolvidos e manter o direcionamento do projeto. A presença contínua do "animador" é essencial, uma vez que sua saída pode impactar o sucesso do projeto. Para incentivar o uso do método, destacam-se três gatilhos: necessidade clara de informações, constante alerta dos envolvidos e estímulos direcionados para compartilhamento de informações.

Na Amazon, as informações dão indícios que parece ser a liderança direta dos colaboradores que assumem o papel de "animador", conduzindo e coordenando interações para o progresso dos projetos (AM02 e AM03). Enquanto isso, no iFood, conforme o relatório anual de 2021 (IF07), o diretor da área envolvida costuma desempenhar o papel de "animador", indicando que a liderança das áreas desempenha um papel chave na condução e direcionamento dos projetos. Já na Netflix, são os capitães, pois o papel deles é através deles que os projetos permanecem animados. Marcam reuniões, escutam opiniões e tomam decisões (NF02).

Será apresentado, abaixo, o quadro 6, que apresentará a síntese da análise das convergências entre as etapas de IEAc e as Organizações Exponenciais escolhidas.

Quadro 6 - Síntese de indícios de convergência entre EXOs e IEAc

Etapas de IEAc	Amazon	iFood	Netflix
Escolha do domínio de aplicação e perímetro de dispositivo	A utilização de colaboradores inovadores para reinventar experiências, expandir limites e pensar de forma pioneira, alinhando-se à estratégia de domínio e escopo.	Projetos para melhorar a experiência criada, que seria a melhoria contínua (2022).	A identificação da área de aperfeiçoamento na criação de conteúdo para a plataforma exemplifica a definição de um domínio de aplicação específico.
Definição do alvo	A ênfase em memorando de seis páginas para coletar detalhes cruciais para compreender estratégias e direcionar suas decisões.	O objetivo é estabelecido por meio de conversas e mapeamento com parceiros e stakeholders.	Compartilhamos documentos internamente de forma ampla e sistemática.

Coleta ou Captação	Analisa constantemente a experiência dos clientes para obter informações.	As informações são coletadas através de entrevistas, seja com parceiros ou com stakeholders e organizadas em formulários.	As informações são coletadas pelos captadores, que são quem analisam os concorrentes e registram as informações.
Seleção Individual e coletiva	Equipes de colaboradores inovadoras e autônomas para focar nas necessidades dos clientes e permitir iterações rápidas.	Essa etapa não especifica como é realizada, contudo, de maneira generalizada, é informado que é consultado através de dados e depois há a consolidação de informações.	Grandes Reuniões com as equipes envolvidas nos projetos, e essas decisões, vão sendo criadas memórias coletivas para a tomada de decisão.
Memórias	Elaboração do memorando de seis páginas realizado em equipe.	Análise e discussão das informações.	Os envolvidos nos projetos repassam suas opiniões, que depois coletivamente são discutidas em grupo para depois ir para o próximo passo.
Criação coletiva de sentido	Líderes e liderados, juntos, realizam um memorando de 6 páginas.	Após o input de informações, é avaliado com as equipes as ideias sugeridas.	Após o repasse de informações, há reuniões para criação coletiva de sentido com as pessoas envolvidas no projeto.
Repasse	Informações colocadas no memorando de seis páginas a fim de que todos os envolvidos tenham acesso a essas informações do projeto.	Informações de melhorias disponibilizadas no site para melhor transparência do processo.	Após todas as informações captadas, para conhecimento coletivo, pois todos têm as informações para criar senso de responsabilidade.
Difusão	Revisão crítica e disseminação ativa de ideias refletem a importância do compartilhamento na Amazon.	Após a análise das discussões, é analisado se o projeto coincide com o que a empresa tem trabalhado ou deseja inovar.	Reuniões para reunir todas as informações e depois que todas forem discutidas, será repassada ao capitão, garantindo que está tudo bem entendido.

Animação	Há líderes/construtores que lideram e impulsionam os projetos em que estão envolvidos.	De acordo com o relatório anual do ano de 2021, o animador do projeto costuma ser o diretor da área envolvida.	Os responsáveis por cada projeto são os "capitães", pois é através deles que o projeto permanece em desenvolvimento. Marcam reuniões, discorrem as informações, analisam e tomam decisões.
----------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais da pesquisa exploratória.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de investigar as convergências entre as empresas exponenciais e o processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Isto foi operacionalizado por meio de investigação, análise e classificação dos possíveis processos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) identificados nas Organizações Exponenciais (*ExOs*), que buscam oportunidades e antecipam-se às ameaças impostas pelo ambiente corporativo. A pesquisa incluiu um estudo das práticas e abordagens usadas por essas empresas para obter informações e embasar suas tomadas de decisão estratégica, sendo possível observar que, embora tenham sido identificadas práticas de antecipação nas empresas analisadas, os indícios encontrados foram baseados em poucos documentos disponíveis sobre cada empresa, o que limitou a análise e dificultou a identificação de evidências robustas.

Os resultados revelaram indícios entre as práticas observadas nas empresas exponenciais e os conceitos discutidos na literatura de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Identificaram-se as 9 etapas teóricas em diferentes capacidades dentro dessas organizações, evidenciando processos estruturados para coleta, análise, seleção e disseminação estratégica de informações. No entanto, a ausência de dados primários representou uma limitação significativa, impossibilitando a coleta de informações diretamente de gestores, assim como a falta de mais documentos para serem avaliados foi um ponto sensível para análise.

Ao analisar os processos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) nas Organizações Exponenciais (*ExOs*): Amazon, Netflix e iFood, é possível perceber que as Organizações Exponenciais também adotam abordagens não estruturadas em todas as etapas. Começando com a escolha do domínio de aplicação, definição de alvos e coleta de informações. A seleção e análise ocorrem individual e coletivamente, contribuindo para a criação de memórias compartilhadas e sentido coletivo. O repasse eficiente, difusão abrangente e animação estratégica garantem uma resposta dinâmica às mudanças. Essa abordagem não estruturada confere à IEAc um papel dinâmico e inovador, essencial para o sucesso das *ExOs*.

A flexibilidade dessa abordagem, em teoria, poderia facilitar uma resposta mais ágil e efetiva às dinâmicas do ambiente de negócios, promovendo uma capacidade organizacional de rápida adaptação. A colaboração na interpretação de dados, o aprendizado ativo e o ajuste de estratégias em tempo real são aspectos que, em um

contexto ideal, poderiam oferecer uma vantagem competitiva. No entanto, em meio a um cenário empresarial que valoriza profundamente a velocidade e a capacidade de adaptação, a natureza não estruturada da IEAc sugere a possibilidade de ser um recurso estratégico que poderia impulsionar o sucesso e a inovação contínua. Essa perspectiva, embora promissora, demanda uma análise mais aprofundada para confirmar sua eficácia e impacto nas organizações.

O estudo contribuiu significativamente ao ampliar a compreensão das práticas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para possíveis usos em Organizações Exponenciais. A criação de uma estrutura analítica permitiu a avaliação e categorização dos processos identificados, fornecendo *insights* sobre a aplicação desses conceitos na prática e ausência de dados primários evidenciou a necessidade de identificar indícios de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva na tomada de decisão, e seus resultados ressaltam a importância e eficácia das estratégias de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva nas Organizações Exponenciais. Tais práticas são fundamentais para tomadas de decisões informadas e para a sustentação e crescimento dessas empresas em ambientes altamente competitivos. A falta de dados primários resalta a necessidade de futuras pesquisas para aprofundar a compreensão dessas estratégias.

Além da ausência de dados primários, as limitações encontradas durante a pesquisa incluem: escassez de documentos disponíveis publicamente sobre as práticas internas das empresas de forma mais detalhada, o que dificultou a obtenção de indícios mais claros de processos de IEAc. A falta de interações diretas com gestores dificultou a coleta de informações detalhadas sobre todas as etapas das empresas analisadas, afetando a análise e aprofundamento desses aspectos, que foram encontrados apenas indícios, e não evidências fortes de aplicação efetiva desses processos, o que pode ser sugerido como um estudo futuro, ao coletar dados primários e realização de entrevistas com os gestores para a compreensão de como é realizado o processo de tomada de decisão, assim como buscar a compreensão de como se preparam para o futuro dentro de um cenário que exige adaptações dado o dinamismo do mercado.

REFERÊNCIAS

- AMAZON. **Annual reports, proxies and shareholder letters**. Amazon, [s.l.], [2023]. Disponível em: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>. Acesso em: 23 out. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEUREN, Andréia *et al.* Retenção e Fidelização de Clientes no E-commerce de uma Empresa do Vale do Taquari-RS. **Destaques Acadêmicos**, [s.l.], Rio Grande do Sul, v. 5, n. 1, 2013.
- BEZOS, Jeffrey P. **2013 Letter to Shareholders**. Amazon, [s.l.], 2014. Disponível em: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2013-Letter-to-Shareholders.pdf.
- BEZOS, Jeffrey P. **2015 Letter to Shareholders**. Amazon, [s.l.], 2015. Disponível em: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2014-Letter-to-Shareholders.PDF.
- BEZOS, Jeffrey P. **2015 Letter to Shareholders**. Amazon, [s.l.], 2016. Disponível em: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2015-Letter-to-Shareholders.PDF.
- BEZOS, Jeffrey P. **2016 Letter to Shareholders**. Amazon, [s.l.], 2017. Disponível em: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2016-Letter-to-Shareholders.pdf.
- BORGES, Natalia Marroni. **Abordagens organizacional e individual de práticas de Foresight**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45., 2021, on-line. **Anais [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021.
- BOWERS, Anne H.; GREVE, Henrich R.; MITSUHASHI, Hitoshi; BAUM, Joel A. C. Competitive parity, status disparity, and mutual forbearance: Securities analysts' competition for investor attention. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 57, n.1, p. 38-62, 2014.
- CAINELLI, Amanda de Souza. **Diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
- CARON-FASAN, Marie-Laurence; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Análise de**

informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 205-219, 2004.

CASTILHO, Auriluce Pereira. BORGES, Nara R. Martins. PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de metodologia científica do ILES/ULBRA Itumbiara**. Goiás: ILES/ULBRA, 2011.

CLARK, Robert M. **Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach**. Los Angeles: CQ Press, 2016.

COSTA, Jamile Dias da. **Transformação de startups em organizações exponenciais: um estudo de caso na Empresa Z**. 93 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Campo Bom, 2019.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2017.

DIAMANDIS, Peter H.; KOTLER, Steven. **Oportunidades Exponenciais: um manual prático para transformar os maiores problemas do mundo nas maiores oportunidades de negócios... e causa impacto positivo na vida de bilhões**. São Paulo: HSM, 2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Musk: Tesla é o futuro do transporte sustentável e da geração de energia. **Época Negócios Online**, [s.l.], 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/11/musk-tesla-e-o-futuro-do-transporte-sustentavel-e-da-geracao-de-energia.html>. Acesso em: 20 jul. 2023.

FULD, Leonard M. **Intelligence software report**. Massachusetts: Fuld Company, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. **Tipo de pesquisa**. Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2015.

HAVEMAN, Heather A.; RAO, Hayagreeva. Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. **American**

Journal of Sociology, Chicago, v. 102, n. 6, p. 1606-1651, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/231128>. Acesso em: 5 nov. 2023.

IFOOD. Conheça a agenda de Melhoria Contínua. **Ifood**, [s./], 2022a. Disponível em: <https://blog-parceiros.ifood.com.br/relatorio-melhoria-continua/>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. iFood lança portal de informação para pequenos e médios restaurantes potencializarem seus negócios. **Ifood**, São Paulo, 2022b. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/restaurantes/ifood-lanca-portal-de-informacao-para-pequenos-e-medios-restaurantes-potencializarem-seus-negocios/>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. iFood lança relatório inédito de melhoria contínua em conjunto com restaurantes. **Ifood**, [s./], 2022c. Disponível em: <https://www.news.ifood.com.br/ifood-lanca-relatorio-inedito-de-melhoria-continua-em-conjunto-com-restaurantes/>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. iFood reúne parceiros e promove o 1º encontro do programa Fórum de Restaurantes. **Ifood**, [s./], 2022d. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/restaurantes/ifood-reune-parceiros-e-promove-o-1-encontro-do-programa-forum-restaurantes/>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. O iFood é uma empresa brasileira? **Ifood**, [s./], 2023a. Disponível em: <https://www.news.ifood.com.br/ifood-e-uma-empresa-brasileira/>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. O iFood é uma startup ou uma grande empresa? O CEO responde. **Ifood**, [s./], 2022e. Disponível em: <https://www.news.ifood.com.br/o-ifood-e-uma-startup-ou-uma-grande-empresa-o-ceo-responde/>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. O que é o iFood? Conheça a história e operação da empresa. **Ifood**, [s./], 2023b. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/noticias/o-que-e-o-ifood/#:~:text=Como%20uma%20plataforma%20digital%2C%20seu,exemplo%20com%20o%20iFood%20Benef%C3%ADcios>. Acesso em: 23 out. 2023.

IFOOD. **Relato de Impacto**. [S./]: Ifood, 2021. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/wp-content/uploads/2024/01/Relato-de-Impacto-iFood-2021-4.pdf>. Acesso em: 23 out. 2023.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michel S.; GEEST, Yuri Van. **Organizações exponenciais**: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM, 2015.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel *et al.* Fatores críticos de sucesso na condução de projetos de inteligência estratégica. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20.,

2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2017.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Organizações em Contexto**, São Paulo, ano 2, n. 4, p. 92-118, 2006.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: Um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, Steven; DIAMANDIS, Peter. **Abundância**: o futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM, 2012.

LESCA, Humbert; LESCA, Nicolas. **Weak Signals for Strategic Intelligence**: Anticipation Tool for Managers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

LESCA, Humberto.; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Inteligência estratégica antecipativa e coletiva**: o método L.E *SCAnning*. Porto Alegre: Palotti, 2015.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. São Paulo: Gente, 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NETFLIX. Cultura Netflix — Seeking Excellence. **Netflix Jobs**, [s./], [20??]. Disponível em: <https://jobs.netflix.com/culture>. Acesso em: 23 out. 2023.

PUCRS. **O futuro da inovação**. PUCRS Informação, n. 160, 2012.

RECHE, Marcelo Mesquita; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Inteligência estratégica e design thinking: conceitos complementares, sequenciais e recorrentes para estratégia inovativa. **Revista Future Studies**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 82-108, 2018. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/325/414>. Acesso em: 25 out. 2023.

RIOS, Fábio Luiz de Carvalho; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência. **REAd**, Porto Alegre, v. 78, n. 2, p. 425-460, 2014.

ROGERS, David L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANTOS, Edna de Souza Machado. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. de Claudio Starec, Elisabeth Gomes e Jorge Bezerra (Org.). **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 5, n. 1, p. 143-144, 2006.

SANTOS, Mirela Jeffman dos. **Orientação ao consumidor e performance financeira**: Uma análise do papel da capacidade de inovação de produto. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/6731>. Acesso em: 3 set. 2023.

SARTA, Andrew; DURAND, Rodolphe; VERGNE, Jean-Philippe. Organizational adaptation. **Journal of management**, Thousand Oaks, v. 47, n. 1, p. 43-75, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320929088>. Acesso em: 4 fev. 2024.

SPISAK, Brian R. Niche construction and the evolution of leadership. **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/43699285>. Acesso em: 4 fev. 2024.

TAYLOR, Dylan. How Companies Can Become Future-Proof. **Forbes**, [s.l.], 30 set. 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/30/how-companies-can-become-future-proof/?sh=73071fc32633>. Acesso em: 4 fev. 2024.

TED. [S.l.]: Ted, 2018. **How Netflix changed entertainment -- and where it's headed | Reed Hastings**. 1 vídeo (21 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LsAN-TEJfN0&t=1064s>. Acesso em: 23 out. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim *et al.* **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CRONOGRAMA

O quadro 7 abaixo apresentará o cronograma das atividades que serão desenvolvidas e realizadas ao longo da pesquisa.

Quadro 7 – Cronograma

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	Período em semanas (Início do mês de outubro de 2023)							
	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10	11 e 12	13 e 14	15 e 16
Leitura e Fichamento do Material Bibliográfico	X							
Elaboração do sumário provisório		X						
Revisão bibliográfica		X	X	X	X			
Desenvolvimento dos capítulos		X	X	X	X			
Preparação dos instrumentos de coleta de dados					X	X		
Análise e interpretação dos dados						X		
Resultados e Discussão						X	X	

Redação da primeira versão do texto							X	
Revisão da Escrita							X	
Desenvolvimento e estruturação do texto final							X	
Entrega do trabalho								X
Defesa da monografia								X

Fonte: elaborado pelo autor