

Inovação da Estratégia Militar

Inovando com o apoio da Ferramenta Estratégica Moderna: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) +1

CARLOS A. SEGURA VILLARREAL

O desenvolvimento tecnológico que vivenciamos nas últimas décadas tem repercutido de forma significativa na disponibilidade ou acesso à informação. Esse “bombardeio de informação” tem distorcido a forma como interpretamos ideias ou conceitos.

Esse artigo tem como objetivo esclarecer os termos referentes à inovação e estratégia, bem como apoiar a inovação da estratégia militar através do uso da ferramenta estratégica moderna: Análise FOFA +1.

O artigo está dividido em três seções: a primeira aborda aspectos relacionados ao contexto da inovação, a segunda esclarece aspectos relevantes do contexto da estratégia e a terceira expõe a ferramenta estratégica FOFA +1, por meio da qual a inovação das estratégias militares será facilitada.

As conclusões apontam para uma visão clara do que é a inovação na estratégia militar e alguns elementos que devem ser levados em consideração pelos tomadores de decisões estratégicas.

Atualidade

Atualmente, temos a facilidade de acessar múltiplas fontes de informação, porém, ter tanto acesso nos faz, muitas vezes, duvidar das interpretações feitas por alguns autores e até mesmo daquilo em que nós mesmos acreditamos. Um exemplo disso são os termos inovação e estratégia, que serão discutidos mais adiante.

Nos últimos anos, nos deparamos com a tarefa de observar a forma como muitos profissionais, com ou sem experiência, interpretam os conceitos de inovação e estratégia, e pudemos ver que eles não têm uma ideia clara e concisa desses termos.

É precisamente essa situação que interfere no sucesso ou no fracasso de uma inovação estratégica. Neste ponto, é necessário deixar claro que não estamos falando apenas de inovações estratégicas em empresas civis, mas também nas unidades militares.

Sem dúvida, é extremamente importante entender claramente o que está envolvido nos termos inovação e estratégia, uma vez que, a partir deste ponto, será possível entender a forma de inovar a estratégia para ser desenvolvida em sua unidade militar.

Sob qualquer ponto de vista, em tudo que se relaciona ao processo de inovação estratégica, é importante ter uma ideia que busque uma relação ganha-ganha para todas as partes envolvidas. A respeito dessa ideologia de “ganha-ganha”, o Dr. Stephen Covey menciona que:

Ganhar/ganhar significa que os acordos ou soluções são mutuamente benéficos, mutuamente satisfatórios. Ganhar/ganhar vê a vida como um cenário cooperativo, não competitivo. A maioria das pessoas tendem a pensar em termos de dicotomias: forte ou fraco, rude ou amável, ganhar ou perder. Mas esse tipo de pensamento é fundamentalmente falho. Ele se baseia no poder e na posição, não em princípios.¹

Não se esqueça que muitas pessoas interagem no processo de inovação estratégica. Devemos entender que quando estamos desenvolvendo nosso processo de inovação estratégica, temos que ser capazes de planejar de maneira efetiva porque, como dizem Jones & George, “planejar é o processo que os gerentes usam para identificar e selecionar as metas e atividades apropriadas para uma organização”.² Se não planejamos de forma efetiva, será complicado atingir os objetivos propostos.

Os estrategistas ou gerentes de estratégia também se apoiam no planejamento efetivo para visualizar o ambiente de maneira mais fácil, pois quando falamos de inovação estratégica, é sempre necessário estar um passo à frente dos concorrentes ou inimigos.

Em relação a este último, Mintzberg também comenta que:

Os artesãos têm que se treinar para ver, para captar coisas que outras pessoas não percebem. O mesmo vale para os gerentes de estratégia. Aqueles que têm uma espécie de visão periférica são mais capazes de detectar e tirar proveito dos eventos à medida que estes vão acontecendo.³

Como mencionado anteriormente, este artigo tenta esclarecer o conceito de inovação e estratégia para que seja possível, aos responsáveis pelo desenvolvimento do plano estratégico, estabelecer planos mais inovadores. Planos que podem ser desenvolvidos mais facilmente através de ferramentas modernas e simples.

Esperamos realmente que, com as conclusões, se possa refletir sobre a importância de desenvolver estratégias militares inovadoras. Estratégias que, apoiadas no uso de ferramentas eficientes e eficazes, possam ajudar a alcançar uma vantagem competitiva na área onde se desenvolvem as atividades militares.

Ao longo desse processo, é essencial nunca ignorar o papel que a liderança estratégica vem a desempenhar, pois essa “é a capacidade do diretor-presidente e do resto da cúpula administrativa de comunicar aos seus subordinados uma visão convincente do que eles querem alcançar”.⁴

Sem uma boa comunicação e liderança, por mais bem intencionada que seja, a inovação em estratégia militar não poderá ser alcançada com sucesso.

Antecedentes

No dia a dia, é difícil prestar atenção aos detalhes operacionais. Muitos profissionais civis e militares reclamam das distrações que sofrem durante a execução de suas tarefas, sentem-se sobrecarregados e tentam executar suas ações de tal forma que seja possível realizar o que lhes é confiado e o que é realmente importante.

No mundo globalizado e altamente tecnológico em que vivemos, prestamos cada vez menos atenção aos processos operacionais que acontecem em nossos locais de trabalho. Vai-se avançando por reação ao meio e não por um planejamento previamente estruturado. Essa corrida diária nos distancia dos conceitos-chave e das ações concretas que poderíamos executar para inovar processos e assim estabelecer estratégias claras e bem fundamentadas.

A alta direção ou oficiais militares, como os queira chamar, devem se preocupar em ter claro o que está envolvido em cada conceito e quais ferramentas podem ser usadas para a implementação de estratégias inovadoras; estratégias que repercutam uma vantagem competitiva no campo em que desenvolvem suas atividades.

Dado o anteriormente exposto, vemos a necessidade de esclarecer os termos relacionados à inovação e à estratégia e de como pode ser possível inovar os processos estratégicos militares através de ferramentas simples e modernas, como a Análise FOFA +1. Os leitores, ao lerem este artigo, terão uma melhor compreensão dos conceitos citados anteriormente; também poderão ter uma visão clara dos processos, tarefas ou atividades nas quais possam aplicar a inovação.

Até agora, talvez muitos não tenham visualizado o processo de inovação em áreas fora da tecnologia, tendo estado à margem da inovação, vendo-a como algo estranho ao seu ambiente.

Ainda que pareça mentira, ao falar com estrategistas hoje, muitos carecem da capacidade de visualizar, de forma concreta, os campos de aplicação, dentro dos quais, os processos de melhoria que se destinam a alcançar a inovação estratégica possam ser executados dentro de suas unidades militares.

Muitos desses diretores ou oficiais militares, como queira identificá-los, em muitos casos, também não têm a capacidade de canalizar informações que lhes permitam estruturar problemas e gerar ideias, a partir de uma ferramenta como a Análise FOFA + 1.

Por essa razão, é necessário contribuir com literatura que permita esclarecer da melhor forma, onde e como se pode inovar, e também, que tipo de ferramenta usar para coletar informações valiosas que contribuam para uma estruturação estraté-

gica mais em linha com os processos de melhoria contínua que nos conduzirão a uma inovação constante.

O contexto da Inovação

Geralmente, quando falamos em inovação, a primeira coisa que vem à mente é a inovação de produtos em nível tecnológico e esquecemos que a inovação não é só isso. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Escritório de Estatística da União Europeia (EUROSTAT), os tipos de inovação que podemos identificar são: “Inovações de Produto, Inovações de Processo, Inovações Organizacionais e Inovações de Marketing”.⁵

Como se pode ver, a inovação não pode ser abordada apenas em termos de tecnologia de produtos, ou como uma questão isolada das empresas civis. Pelo contrário, também devemos ter em mente que as operações militares podem e devem estar sujeitas à inovação.

É indispensável alocar recursos para inovar, em termos de operações militares (processo, organização e marketing), uma vez que as inovações por si só, nesse nível, “não constituem apenas um fator de apoio à inovação de produtos e processos; elas também podem influenciar consideravelmente o desempenho das empresas.”⁶

Tenha em mente que o conceito de empresa pode ser vinculado ao conceito de unidade militar, já que, nesta última, como na primeira, é necessário: planejar, organizar, dirigir e controlar toda e qualquer ação a ser executada. Por outro lado, atualmente, podemos observar que:

A globalização tem gerado, nas empresas, aumentos significativos no acesso à informação e a novos mercados. Isso tem estimulado uma crescente competição internacional e novas formas de organização com o fim de gerenciar as cadeias de fornecimento globais. (...) o conhecimento está sendo cada vez mais visto como um dos principais determinantes do crescimento econômico e da inovação.⁷

Essa globalização, mencionada acima, fez com que os atores do ambiente econômico tivessem maiores facilidades para apreciar as diferenças nas qualidades dos produtos e serviços não apenas em nível local, mas também em nível internacional. Isso tem forçado as empresas a inovar a cada dia de uma maneira mais eficiente.

Isso posto, podemos ter uma imagem mais clara da situação em muitas unidades militares. A competitividade, que aumenta dia a dia entre as empresas que desenvolvem equipamentos militares, impulsiona a necessidade de inovar em diferentes aspectos que, direta ou indiretamente, também têm impacto nos processos ou métodos militares utilizados atualmente. Lembre-se que quando há avanço

tecnológico, também há a necessidade de inovar os processos ou métodos de trabalho e de estratégia.

Embora seja verdade que “as decisões nas organizações japonesas envolvam um número significativo de funcionários e gerentes, e alcançar um consenso tão amplo é, por definição, um processo lento e laborioso”⁸, os japoneses têm sido capazes de inovar de diversas maneiras e, por essa razão, a inovação também deve ser possível nas nossas unidades militares na América, uma vez que a sua estrutura para a tomada de decisões é mais rápida.

A ação de inovar não é apenas para fazer coisas diferentes e melhores. Também é necessário ser capaz de visualizar que “a expansão da atividade inovadora nas economias afeta cada vez mais a distribuição regional da renda.”⁹ A atividade militar também deve ser vista como um instrumento que tem a capacidade de alterar a ordem econômica de uma região.

Da mesma forma que as empresas civis, as forças militares de hoje devem ser capazes de inovar para se diferenciarem, lembrando que “diferenciação significa ir pelo caminho da exclusividade absoluta, construindo dimensões únicas no setor industrial.”¹⁰

A mudança deve ser ágil e rápida porque “para apenas manter a sua posição relativa, uma empresa deve avançar através de crescimento e de mudança contínuas. Para melhorar a sua posição, a empresa deve crescer e mudar pelo menos duas vezes mais rápido do que isso.”¹¹

Em nossa vida pessoal e profissional, devemos aplicar constantemente o *Kaizen*, palavra japonesa que significa melhorar continuamente. Essa melhoria contínua nos levará a buscar a excelência nas atividades que realizamos e nos conduzirá, direta ou indiretamente, à inovação contínua. Claro que, de acordo com o que Humberto Serna nos menciona, em todo esse processo:

(...) se requer uma administração comprometida, que não tenha medo de mudanças e motive a participação dos membros da empresa na realização dos objetivos e metas propostos. Deve ser uma administração muito segura da direção que dá à empresa.¹²

Como colaboradores militares ou força militar como um todo, devemos estar sempre em constante busca da vantagem competitiva através da inovação, pois, como este autor menciona em seu livro “O processo de um estrategista”, a “vantagem competitiva é aquela que, por uma razão ou outra, nos torna únicos no mercado, com características que não são tão fáceis de serem igualadas por nossos concorrentes”.¹³ Entendendo o “mercado” como o espaço militar onde as atividades são desenvolvidas e os “concorrentes” como os adversários ou inimigos.

Mas agora, com tudo o que acabamos de ler, em que aspectos as forças militares poderiam inovar? Sun Tsu, em seu livro “A Arte da Guerra”, menciona que há cinco fatores fundamentais a serem avaliados na guerra. Esses cinco fatores são: a doutrina, o clima, o terreno, o comando e a disciplina.¹⁴ Cada um desses cinco elementos está sujeito à inovação estratégica pela simples razão de que existem processos, ferramentas ou equipamentos tecnológicos em cada um deles que poderiam ser melhorados.

Assim, poderíamos inovar os incentivos motivacionais para nos permitir doutrinar melhor as nossas tropas (doutrina); poderíamos inovar equipamentos, máquinas ou outras ferramentas utilizadas em terrenos complexos (terreno), facilitando assim as estratégias de ataque; poderíamos inovar estratégias que nos ajudem a executar operações militares em condições climáticas adversas (clima) aos nossos inimigos, mas benéficas a nós, devido à inovação feita em nosso processo, ferramenta ou equipamento, entre outros exemplos. De maneira concreta, podemos interpretar a inovação como a melhoria que aplicamos em nosso processo, ferramenta, equipamento, ou algum outro elemento.

O Contexto da Estratégia

Antes de prosseguir, é importante que fique claro o que é a estratégia em si. Para começar, a Real Academia Espanhola nos apresenta a seguinte definição de estratégia: “arte de dirigir operações militares”.¹⁵ Entendendo que “Arte”, de acordo com a Real Academia Espanhola (2019b), é a “capacidade ou habilidade de fazer algo”.¹⁶ Então, sob a premissa anterior e por meio da integração dos conceitos, diríamos que estratégia é a capacidade ou habilidade de dirigir as operações militares.

Continuando com a análise dessas definições, poderíamos indicar que estratégia é a capacidade ou habilidade de dirigir as ações que buscam alcançar um objetivo claramente proposto através do elemento surpresa contra sua concorrência. Agora sim, está tudo começando a fazer mais sentido, não é mesmo?

Continuando com mais definições, Mintzberg, por sua vez, menciona que as estratégias são “planos para o futuro e padrões do passado”.¹⁷ Em outras palavras, aprender com nossas experiências passadas a fim de planejar nossa nova ação no futuro. O que podemos tirar disso é que aprender com nossas experiências nos ajudará positivamente no crescimento do nosso ambiente, incluindo, naturalmente, nossas ações militares. Em relação a este último, Alfred Chandler comenta que:

O crescimento estratégico resultou de uma conscientização das oportunidades e necessidades, criadas pela mudança da população, renda e tecnologia, para utilizar os recursos existentes ou em expansão de forma mais lucrativa. Uma nova estra-

tégia exigiria uma estrutura nova ou, pelo menos, remodelada para que a empresa ampliada fosse operada eficientemente.¹⁸

Sob este conceito de “empresa ampliada”, podemos entender claramente como sinônimo de unidade militar que requer que suas atividades sejam inovadas de forma estratégica e eficiente.

Por outro lado, Ohmae Kenichi explica que a estratégia “(...) é alcançar as condições mais favoráveis para si mesmo, julgando precisamente o momento certo para atacar ou recuar e sempre avaliando corretamente os limites do compromisso”.¹⁹ Poderíamos interpretar isso como a capacidade ou habilidade de analisar muito bem os fatores internos e externos da unidade militar para atacar nossos concorrentes ou inimigos por meio do elemento “SURPRESA”, conseguindo assim, uma vantagem competitiva em nossa zona de guerra. Agora, tendo analisado essas definições, podemos dizer que, do nosso ponto de vista:

Estratégia é a habilidade de analisar muito bem os fatores internos e externos da força militar ou do departamento operacional, com a intenção de direcionar ações concretas que busquem alcançar um objetivo claramente estabelecido. Ao adicionar o elemento surpresa contra a concorrência, alcança-se assim, uma vantagem competitiva na zona de guerra em que se atua.²⁰

Em resumo, pode-se dizer que: “Estratégia é a ação de surpreender, confundir ou enganar os nossos concorrentes com a ajuda de informações que temos, com a intenção de atingir um objetivo”.²¹

Tendo esclarecido melhor o termo estratégia, passemos à terceira seção deste artigo.

Ferramenta Estratégica Moderna FOFA +1

Agora, tendo nos colocado em contexto e tendo uma melhor compreensão do que são inovação e estratégia, que ferramenta poderia nos ajudar a melhor estruturar a nossa forma de inovar estrategicamente?

É neste ponto que podemos fazer uso de uma ferramenta muito comum em empresas civis, a Análise FOFA, que foi inovada, tornando-se assim a Análise FOFA+1.

Com essa ferramenta, levaremos em consideração as crises que as forças militares enfrentam e como os concorrentes, ou inimigos, reagirão à forma como aproveitamos nossas oportunidades. Tenha também em mente que, embora seja verdade que as forças façam parte de nosso ambiente interno, os outros três componentes, as ameaças, as fraquezas e as oportunidades, podem ser encontrados tanto no ambiente interno quanto externo de nossa unidade militar. Vale notar que quando temos ameaças e fraquezas em ambos os ambientes (interno e externo), nossa unidade militar estará em crise.

Na figura seguinte, apresentamos tal ferramenta:



Figura. Análise FOFA + 1

Fonte: Autor²²

Como pode ser facilmente visto, os quatro componentes principais da Análise FOFA original (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) permanecem constantes, no entanto, o foco varia um pouco em nossa ferramenta aprimorada.

Em primeiro lugar, expomos as forças que nos permitirão enfrentar as ameaças e fraquezas do nosso ambiente através das nossas habilidades ou capacidades atuais. Além disso, é a partir dessas forças que poderemos aproveitar as oportunidades. Por exemplo, se não tivermos a força da capacidade organizacional ou habilidade para a doutrinação, nossa unidade militar não será capaz de aproveitar as oportunidades do ambiente interno e externo. Portanto, há uma seta de mão dupla entre as forças e as oportunidades; assim, se tivermos forças, podemos aproveitar as oportunidades. Se a nossa unidade militar não contar com forças de alto impacto, não importa quantas oportunidades surjam no ambiente, é muito provável que elas não poderão ser aproveitadas.

Continuando com a explicação dessa ferramenta, você pode ver a área cinza que indica crise. O que ela representa é que toda unidade militar estará em crise sempre que houver ameaças e fraquezas em seu ambiente interno e externo.

Deve-se levar em consideração que, de toda ameaça e fraqueza, sempre surgirão oportunidades, que devem ser sempre avaliadas em relação aos pontos fortes de sua unidade militar, podendo assim ser realistas com as ações que realmente possam ser aproveitadas.

Mencionamos isso porque se, por exemplo, surgir uma oportunidade específica, mas se os recursos necessários não estiverem presentes, essa oportunidade não é realista. Tenha em mente que devemos aprender a concentrar nossos esforços nas

oportunidades que podemos realmente aproveitar, com base em nossos pontos fortes atuais.

Logo, o nome dessa ferramenta é Análise FOFA +1 e o que o “+1” representa é a análise extra correspondente à Análise de Reação; análise que visa projetar a forma pela qual nossos concorrentes ou inimigos reagirão às oportunidades exploradas pela nossa unidade militar.

Com o acima exposto, o objetivo é ser capaz de formular estratégias inovadoras que sejam mais duradouras e eficazes. Não faz o menor sentido se formulamos estratégias que, quando executadas, nossos inimigos possam imediatamente igualá-las ou neutralizá-las.

Lembre-se de que o que devemos buscar a todo momento é enganar ou confundir a nossa concorrência ou os nossos inimigos para que tenhamos uma importante vantagem competitiva no que desenvolvemos.

No momento em que nossos inimigos entendam a nossa estratégia e contra-ataquem, devemos imediatamente reavaliar o nosso ambiente interno e externo usando a Análise FOFA +1.

Em resumo, com essa ferramenta devemos primeiro definir muito bem as nossas forças atuais e depois avaliar nossa possível zona de crise, que seriam nossas ameaças e fraquezas. Tendo identificado e avaliado nossas ameaças e fraquezas, são estabelecidas as oportunidades disponíveis para a nossa força militar.

Uma vez identificadas as oportunidades, verifica-se quais delas podem ser aproveitadas de acordo com as forças das mesmas. Ao concluir essa atividade - projeta-se de que maneira os inimigos poderiam reagir às oportunidades que a nossa força militar aproveitará +1, ajustando assim a nossa estratégia estruturada (daí a seta de mão dupla “oportunidades +1”).

Conclusão

A inovação da estratégia militar nos permitirá desenvolver métodos ou processos mais eficientes e eficazes, que nos ajudarão a nos diferenciar de nossos concorrentes ou inimigos, obtendo assim uma vantagem competitiva na zona de guerra.

Com o exercício de executar a Análise FOFA +1, será muito mais fácil identificar os pontos que poderiam ser inovados. Aspectos que contribuirão direta ou indiretamente para uma melhor alocação dos recursos disponíveis para a nossa força militar.

Além disso, essa ferramenta nos ajudará a visualizar como o nosso inimigo poderá contra-atacar as oportunidades que a nossa unidade militar pretende aproveitar.

Tem que se levar em consideração que o acima mencionado vai além do planejamento comum, lembre-se de que “estrategiar é um processo fascinante, envol-

vendo mais do que um simples conjunto de receitas chamado planejamento, com o qual normalmente está associado.”²³

Por último, os responsáveis pela inovação estratégica militar devem considerar como ingredientes para a inovação aspectos como: a objetividade, a liderança, a comunicação, a humildade, o trabalho em equipe, a disciplina e a capacidade de saber como motivar sua força militar.

É sempre importante ter em mente que cada cabeça é um mundo, todos nós interpretamos a mesma situação de maneiras diferentes, por essa razão, é importante saber como se comunicar efetivamente.

Em relação ao acima exposto, Covey nos lembra que:

Todos nós tendemos a pensar que vemos as coisas como elas são, que somos objetivos. Mas não é bem assim. Nós vemos o mundo, não como ele é, mas como somos ou como fomos condicionados a vê-lo. Quando abrimos a boca para descrever o que vemos, estamos na verdade descrevendo a nós mesmos, as nossas percepções, os nossos paradigmas.²⁴

Devemos saber interpretar as informações disponíveis e como dialogar eficientemente entre nossos colegas em nossa equipe de trabalho. □

Notas

1. Covey, Stephen. Os 7 hábitos de pessoas altamente eficazes: a revolução ética na vida cotidiana e na empresa. Buenos Aires, Argentina: Paidós Plural. 2003. P. 129.

2. Jones, G. & George, J. Administração contemporânea. Sexta edição. México: McGraw Hill. 2009. p. 263.

3. Mintzberg, Henry. Mintzberg e a gerência. Madri, Espanha: Edições Díaz de Santos. 1989. p. 46.

4. Jones, G. & George, J. Administração contemporânea. Sexta edição. México: McGraw Hill. 2009. p. 272.

5. Organização para a cooperação econômica e o desenvolvimento (OCDE) e o Escritório de estatística da União Europeia (EUROSTAT). Manual de Oslo: Guia para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. 2005. P. 23. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.

6. Organização para a cooperação econômica e o desenvolvimento (OCDE) e o Escritório de estatística da União Europeia (EUROSTAT). 2005. P. 18.

7. Organização para a cooperação econômica e o desenvolvimento (OCDE) e o Escritório de estatística da União Europeia (EUROSTAT). 2005. P. 16.

8. Fernández de Castro, A., Calvo, J., & Navarrete, P. Wa. Chaves da cultura corporativa japonesa. Barcelona, Espanha: Editorial Virtuts Angulo. 2018. P. 35.

9. Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI). Informe mundial sobre a propriedade intelectual 2019. A geografia da inovação: núcleos locais, redes mundiais. 2019. P. 5 Recuperado de: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_944_2019.pdf.

10. Pulgarín, S. & Rivera, H. As ferramentas estratégicas: um apoio ao processo de tomada de decisões gerenciais. *Criterio Libre*, Vol. 10 (16). 2012. P. 97.
11. Ansoff, I. *Estratégias para Diversificação*. Estados Unidos da América: Revisão de Negócios da Harvard. 1957. P. 113.
12. Serna, Humberto. *Gerência estratégica: teoria-metodologia, alinhamento, implementação e mapas estratégicos. Índices de gestão. Décima edição*. Bogotá, Colômbia: 3R Editores. 2008. p. 216.
13. Segura, Carlos. *O processo de um estrategista. Menos gerentes e mais estrategistas*. Japão: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2020. p. 50.
14. Tzu, Sun. (s.f.). *A Arte da Guerra*. DOI: 9781542647601.
15. Real Academia Espanhola. *Conceito de Estratégia*. 2019. Recuperado de: <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>.
16. Real Academia Espanhola. *Conceito de Arte*. 2019. Recuperado de: <https://dle.rae.es/arte?m=form>.
17. Mintzberg, Henry. *Mintzberg e a gerência*. Madri, Espanha: Edições Díaz de Santos. 1989. p. 30.
18. Chandler, Alfred. *Estratégia e Estrutura: Capítulos na História do Empreendimento Industrial*. Estados Unidos da América: Massachusetts Institute of Technology Press. 1962. P. 15.
19. Kenichi, Ohmae. *A Mente do Estrategista*. Estados Unidos da América: Mc Graw Hill. 1982. P. 13.
20. Segura, Carlos. *O processo de um estrategista. Menos gerentes e mais estrategistas*. Japão: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2020. p. 24.
21. Ibid.
22. Segura, Carlos. *O processo de um estrategista. Menos gerentes e mais estrategistas*. Japão: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2020. p. 285.
23. Mintzberg, Henry. *Mintzberg e a gerência*. Madri, Espanha: Edições Díaz de Santos. 1989. p. 27.
24. Covey, Stephen. *Os 7 hábitos de pessoas altamente eficazes: a revolução ética na vida cotidiana e na empresa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Plural. 2003. P. 18.



Carlos A. Segura Villarreal

Engenheiro Industrial pela Universidade da Costa Rica. Mestre em Gerenciamento e Negociações Internacionais pela Universidade Estadual da Costa Rica. Professor universitário nos cursos de Engenharia Industrial e Administração de Empresas. Diretor e leitor de teses de pós-graduação na Universidade Estadual da Costa Rica. Presidente da Associação de Profissionais Hispânicos no Japão (de 2017 a maio de 2020). Autor dos livros: *O processo de um estrategista. Menos gerentes e mais estrategistas*. Okinawa, Japão: KUMIAY Internacional, Co. Ltd., 2. Segura, C. (2020). *Estrangeiro no Japão*. Okinawa, Japão.