

# economia



## Visão de mercado

João Satt

Estrategista e CEO do G5  
joaosatt@gcinco.cc

## Estratégia é movimento

Durante muito tempo, estratégia foi compreendida como um processo linear. A lógica continua válida, mas tornou-se insuficiente em um mundo no qual tecnologias, comportamentos, mercados e modelos de negócio se transformam em velocidade crescente.

Estratégia não acontece no vazio. Todos estão ansiosos, ninguém está parado, o que não significa que estejam pensando da forma correta. Uma inovação pode extrair valor do seu negócio; uma nova categoria é capaz de mudar as regras do jogo em menos tempo do que sua capacidade de adequação. Observe os efeitos da IA no setor de prestadores de serviços em tecnologia.

A internalização das house agencies, ocorrida com a disrupção do setor publicitário, começa a acontecer, agora, na tecnologia. Volta a pergunta: por que pagar mais caro se posso fazer internamente por menos custo e com mais agilidade?

Aceite, dói menos: a disrupção deixou de ser um acontecimento excepcional. Inteligência Artificial, automação, novos modelos de negócio, mudanças regulatórias, matrizes energéticas, transformações geopolíticas e novos comportamentos podem alterar rapidamente cadeias de valor inteiras.

O primeiro movimento estratégico, portanto, deve ser construir e analisar cenários.

1. O que pode acontecer com nosso mercado?
2. Quais tecnologias podem alterar nossa proposta de valor?
3. Que novos concorrentes podem surgir?
4. Quais intermediários podem desaparecer?
5. O que hoje representa uma vantagem que pode deixar de representar amanhã?

Quanto maior a velocidade das transformações, menor o valor da rigidez. É nesse ambiente que ganha importância a assimetria estratégica.

Não se trata de tentar adivinhar o futuro, mas de ampliar a consciência sobre os possíveis cenários decorrentes da disrupção e compreender antecipadamente seus impactos sobre o negócio.

Quanto maior a incerteza, mais importante se torna trabalhar com alternativas. Somente depois dessa leitura começa a formulação estratégica propriamente dita: definir escolhas, preservar opções, reduzir dependências e construir capacidade de adaptação.

Estratégia não é apenas planejamento. Estratégia é movimento. Quanto maior a velocidade das transformações, menor o valor da rigidez. É nesse ambiente que ganha importância a assimetria estratégica. Quando todos acessam tecnologias semelhantes, contratam os mesmos especialistas, analisam os mesmos dados e disputam clientes e consumidores pelos mesmos canais, a vantagem diminui e a competição converge para preço, eficiência e escala.

A verdadeira estratégia começa quando alguém rompe a equivalência, enxerga antes e cria novas formas de competir. Antes, o desafio era a travessia de A para B. Hoje, enquanto avançamos, o próprio ponto B pode estar se movimentando.

Antes de perguntar “para onde queremos ir?”, talvez a pergunta mais importante seja: “quais futuros podem estar vindo em nossa direção?” Priorize analisar os sinais fracos; considere o impensável; aposte na intuição, porque é justamente na dança das cadeiras que surgem as novas janelas de oportunidade que vão definir quem se manterá liderando no futuro.

Esta coluna é publicada a cada duas semanas

# Tá na Mesa discute o custo social da litigância no RS

Suspensão de licenças ambientais foi tema de encontro na Federasul

## / INVESTIMENTOS

Cláudio Isaías

isaiasc@jcrs.com.br

A segurança jurídica para empresas empreenderem no Rio Grande do Sul foi tema do Tá na Mesa da Federasul. O painel “Custo Social da Litigância Gaúcha no Potencial do RS” contou com as presenças de Eraldo Vasconcelos de Souza, presidente da Frente Pelo Desenvolvimento da Região da Campanha, o prefeito de Candiota, Luiz Carlos Folador, e Rolf Georg Fuchs, presidente da Integratio.

O debate realizado nesta quarta-feira abordou a suspensão das licenças ambientais do projeto Fosfato Três Estradas, em Lavras do Sul.

Segundo Fuchs, os investidores têm medo de investir no Rio Grande do Sul. “Estamos sendo conhecidos por sermos o Estado mais hostil para a mineração”, comenta. Para Fuchs, falta enxergar um potencial de crescimento e desenvolvimento do Estado. “A atividade de mineração amplifica todas as outras atividades econômicas. Não é uma atividade isolada”, destaca.

De acordo com o presidente da Integratio, Goiás e Bahia têm uma receita de R\$ 30 bilhões vinda da mineração. “Imaginem o Rio Grande do Sul ter uma receita de R\$ 5 bilhões ou R\$ 10 bilhões com mineração já seria



CLÁUDIO ISAÍAS/ESPECIAL/JC

Projeto de mineração em Lavras do Sul esteve no centro do debate

uma transformação muito grande na economia”, ressalta. Conforme Fuchs, como é difícil licenciar projetos de mineração no Estado e surpresas como o caso da Águia Fertilizantes afastam futuros investidores.

O presidente da Federasul, Rodrigo Sousa Costa, destaca que o precedente jurídico criado pelo caso pode ser a decadência para o desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Ele cita que, no caso projeto Fosfato Três Estradas, em Lavras do Sul, a aceitação da tese de autodeclaração como “população tradicional” posterior ao processo de licenciamento, coloca em dúvida a continuidade de outros empreendimentos que já operam.

Para Sousa, entidades democráticas deveriam dar segurança jurídica para as pessoas, mas

estão entregando o contrário. “Existem pessoas comemorando a perda de centenas de empregos”, acrescenta Costa ao apontar que o laudo antropológico que caracteriza a autodeclarada comunidade de pecuaristas tradicionais mostra que, em grande parte, as pessoas possuem dupla residência e só vivenciam o “saber campeiro” em seus momentos de lazer.

O presidente do Consórcio Público Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico dos Municípios da Bacia do Rio Jaguarão (Cideja) e prefeito de Candiota, Luiz Carlos Folador, disse que a entidade deve entrar em juízo contra os membros da “suposta comunidade tradicional” por litigância de má-fé. “Essas pessoas terão que responder pelas inverdades na justiça”, acrescenta.

## Manifestação pede segurança jurídica a empreendimentos

Um protesto em favor da segurança jurídica para instalação de empreendimentos no Rio Grande do Sul foi realizado ontem em frente ao Palácio do Comércio, em Porto Alegre. Articulada pela Federasul, a manifestação contou com a presença de lideranças políticas e empresários dos municípios de Lavras do Sul, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Santana da Boa Vista, Quaraí, Candiota e do prefeito de Porto Alegre, Sebastião Melo.

No dia 15 de setembro, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) decidiu, por maioria, anular o licenciamento ambiental do Projeto Fosfato Três Estradas, da Águia Fertilizantes, em Lavras do

Sul. O empreendimento já recebeu cerca de R\$ 230 milhões. O plano da empresa é investir mais de R\$ 300 milhões até 2028.

O presidente da Federasul, Rodrigo Sousa Costa, disse que o Estado já perdeu demais por uma interpretação “inovadora das leis”. “Que empreendedores vão querer investir no Estado com essa insegurança jurídica quando temos a suspensão do projeto como o da Águia Fertilizantes?”, questiona. Segundo Costa, os procuradores do Tribunal Regional Federal (TRF) estão fazendo um desserviço ao futuro do Rio Grande do Sul e estão condenando o Estado a 20 ou 30 anos de decadência econô-

mica e social.

O presidente da Frente pelo Desenvolvimento da Região da Campanha, Eraldo Vasconcelos, afirmou que era um dia histórico porque o ato marcou a primeira manifestação geral e apartidária contra a litigância e os entraves ao desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Moradores das cidades de Lavras do Sul e Caçapava do Sul levaram cartazes com as seguintes mensagens: “Lavras do Sul pede socorro: segurança jurídica para empreender” e “Caçapava do Sul apoia a mineração”. As caravanas das cidades da Metade Sul do Rio Grande do Sul chegaram cedo à sede do Palácio do Comércio.