

GV

GESTÃO E CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

EXECUTIVO

www.fgv.br/gvexecutivo

ESCOLA
SEM PARTIDO

OTIMISTAS QUE
NÃO ACREDITAM
NO BRASIL

+ ENTREVISTA

ALEXANDRE BORGES, SÓCIO
DA MÃE TERRA, FALA SOBRE O
MERCADO DE PRODUTOS
NATURAIS E ORGÂNICOS



REINVENÇÃO DAS EMPRESAS

DIVERSIDADE | RELAÇÕES DE TRABALHO | EDUCAÇÃO CORPORATIVA |
COMUNICAÇÃO | SUSTENTABILIDADE | ESTRATÉGIA | INOVAÇÃO

FGV EAESP

VOLUME 15, NÚMERO 2
JULHO/DEZEMBRO 2016



Acesse o acervo histórico da RAE desde sua primeira edição, em 1961.

Mais de 2.000 artigos na íntegra.

www.fgv.br/rae

A disponibilização do acervo completo da RAE é mais uma iniciativa de RAE-publicações para apoiar professores e pesquisadores.





No momento em que o país passa por uma profunda crise econômica, a **GV-executivo** traz um caderno especial sobre *Reinvenção das Empresas*, mostrando como a renovação, nos mais diversos aspectos, é essencial para a sobrevivência e a evolução das organizações nesse cenário.

Assim, Maria Ester de Freitas discute a diversidade como uma realidade incômoda e fala sobre a necessidade de empenhar ações contra a discriminação nas organizações. Sofia Esteves revela que diferentes gerações têm apresentado aspirações profissionais semelhantes, desenhando novas tendências para as relações de trabalho. Marisa Eboli aborda como a educação corporativa tem contribuído não só para capacitar colaboradores, mas também para reforçar a cultura organizacional. Marcelo Coutinho aponta a comunicação no ambiente digital como um diferencial importante para cativar o consumidor *on-line*. Rodrigo Bandeira de Mello propõe estratégias que visam identificar e alavancar as competências-chave das empresas para superar períodos difíceis. Na mesma direção, Aron Belinky relata que vivemos uma nova geração da sustentabilidade, a qual exige medidas transformadoras e decisivas para o futuro das organizações. Finalmente, Tales Andreassi mostra que criar um modelo de negócio inovador e capaz de gerar valor pode garantir a vantagem competitiva das empresas nesse ambiente de crise.

Além disso, a edição apresenta uma entrevista exclusiva com Alexandre Borges, sócio e CEO da Mãe Terra. Visionário, o ex-aluno da FGV/EAESP fala sobre sua trajetória como empreendedor e revela as tendências do mercado de produtos naturais e orgânicos para os próximos anos.

Completam este número as colunas: Fora da caixa (*Otimistas convictos que não acreditam no futuro do Brasil*), de Samy Dana; Educação (*Escola sem Partido não faz sentido*), de Fernando Luiz Abrucio; Economia (*Obstáculos ao ajuste fiscal*), de Paulo Sandroni; e Sociedade e gestão (*Discursos profundos, opiniões superficiais*), de Amon Barros.

Desejamos a todos uma boa leitura.

Maria José Tonelli – Editora chefe

CADERNO ESPECIAL > REINVENÇÃO DAS EMPRESAS



12

Diversidade: uma realidade incômoda
Maria Ester de Freitas



16

O futuro das relações de trabalho
Sofia Esteves



20

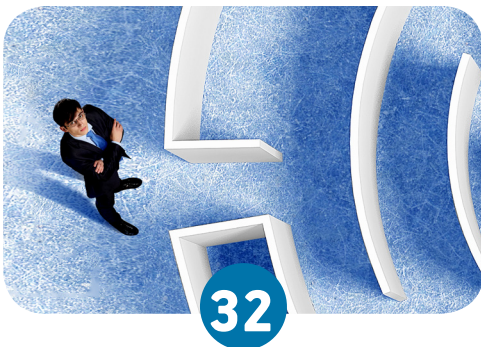
Educação corporativa nos novos cenários empresariais
Marisa Eboli



26

Comunicação em tempos de escassez de atenção
Marcelo Coutinho





32
Como driblar a crise?
Rodrigo Bandeira de Mello



38
A terceira geração
da sustentabilidade
empresarial
Aron Belinky



44
O click do negócio
Tales Andreassi



4
Mais que um negócio, um propósito
Aline Lilian dos Santos

COLUNAS

48 FORA DA CAIXA

Otimistas convictos que não acreditam no futuro do Brasil - *Samy Dana*

49 EDUCAÇÃO

Escola sem Partido não faz sentido - *Fernando Luiz Abrucio*

50 ECONOMIA

Obstáculos ao ajuste fiscal - *Paulo Sandroni*

51 SOCIEDADE E GESTÃO

Discursos profundos, opiniões superficiais - *Amon Barros*



| ENTREVISTA • ALEXANDRE BORGES



MAIS QUE UM NEGÓCIO, UM PROPÓSITO

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

Ter um negócio é mais do que trabalho para **Alexandre Borges**, sócio e atual CEO da Mãe Terra, empresa especializada em produtos naturais e orgânicos.

Seu apreço pela terra veio ainda criança, quando morava no interior de São Paulo, tornando-se algo visceral. Assim, a Mãe Terra é a realização de um sonho e um propósito de vida para ele.

Adquirida em 2008, a empresa cresce mais de 40% ao ano e é uma das maiores do setor. Com um amplo portfólio de grãos, cereais, massas e *snacks*, deve expandir ainda mais suas ações, entrando no segmento de sucos e fortalecendo a linha de produtos para o público infantil.

Empreendedor nato, o ex-aluno da FGV/EAESP está em seu terceiro negócio e mostra que, mesmo com poucos recursos, é possível construir uma marca de sucesso por meio do empenho, da disciplina e da criatividade.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Alexandre fala sobre sua trajetória, dá dicas de empreendedorismo e aponta as tendências do mercado de produtos naturais e orgânicos, que está em crescente e constante ascensão. ➤

AINDA É PRECISO EDUCAR AS PESSOAS SOBRE O QUE É UMA ALIMENTAÇÃO REALMENTE SAUDÁVEL, PORQUE HÁ MUITOS MITOS E MODISMOS.

GV-executivo: Como foi a sua trajetória profissional?

Alexandre: Consegui meu primeiro emprego em meados dos anos 1990, quando cursava Administração de Empresas na GV e fui selecionado para participar do programa de *trainee* da MasterCard, nos Estados Unidos.

Nessa época, fui ao supermercado Whole Foods, especializado em produtos naturais e orgânicos, e fiquei fascinado. Então, resolvi tentar uma experiência profissional ali e consegui entrar para trabalhar como caixa. Tive contato com os clientes “naturistas”, os produtos, e me apaixonei. Decidi que abriria um negócio nesse segmento quando voltasse ao Brasil.

Ao retornar, no entanto, percebi que não era o momento de investir nesse mercado, porque ainda era bastante restrito e específico.

Como eu queria empreender, achei que trabalhar em uma consultoria me daria uma experiência mais generalista. Então, fui para a A. T. Kearney, onde elaborei e participei de diversos projetos. Nesse período, tive que decidir entre fazer um MBA no exterior ou seguir a carreira empreendedora. Pensei: “Se eu for para o primeiro caminho, não sei se volto mais”. Assim, escolhi ser empreendedor.

Em 1999, eu e um colega montamos a Flores Online, que se tornou a maior empresa de varejo de flores do Brasil, mesmo sem conseguirmos recursos, o que foi uma escola, porque você aprende a ser criativo e a fazer muito

com pouco. Em 2005, ela foi vendida para a americana 1-800-Flowers.

Meu segundo empreendimento foi a consultoria Significa, quando vi a oportunidade de ajudar grandes empresas a investir nas áreas de sustentabilidade, cultura e responsabilidade social. Vendemos o negócio para a Edelman em 2010.

GV-executivo: Depois disso surgiu a ideia de comprar a Mãe Terra?

Alexandre: Sim. Juntei dinheiro e vi que era o momento de investir no meu sonho, no meu propósito. Quando era criança, eu morava em uma casa com horta e pomar no interior de São Paulo. Minha relação com a terra e com a natureza tornou-se visceral, refletindo também na minha alimentação, que era natural.

A Mãe Terra nasceu em 1979 e eu sabia que ela tinha grande potencial de ser *mainstream*, porque as pessoas buscariam por alimentos saudáveis em algum momento. Assim, em janeiro de 2008, compramos a companhia.

GV-executivo: Quais foram os principais desafios para o negócio se consolidar no mercado e crescer?

Alexandre: A Mãe Terra era uma empresa de nicho. Como nosso objetivo era democratizar o consumo de alimentos naturais no Brasil, tivemos que reposicionar a marca para dialogar com o grande público. Então, o maior desafio inicial foi criar uma linguagem acessível a todos sem perder

a essência do negócio. O produto natural sempre carregou o estereótipo de não ter sabor, vir numa embalagem feia, ser “eco-chato”. Queremos quebrar esse paradigma, por meio de embalagens vivas e convidativas, além de preços acessíveis, eliminando a história de que produto orgânico é só para ricos.

Construir uma marca com poucos recursos para investir em marketing foi outro desafio. Mas quando você acredita no seu diferencial e trabalha com criatividade e verdade, isso se expande, gera o boca a boca e as pessoas passam a conhecer a sua marca. Aí vêm as boas surpresas, como a Gol, que nos procurou para distribuir *snacks* nas viagens, e a Bela Gil, com quem lançamos uma linha de produtos este ano.

Outro ponto: quanto mais você cresce, mais capital de giro precisa para financiar seu negócio. No Brasil, o custo do capital tira a vantagem competitiva das empresas menores. Além disso, compramos de pequenos produtores, com agricultura familiar, os quais pagamos à vista, pois eles não têm recursos para bancar o nosso capital de giro.

GV-executivo: Muitas pessoas reclamam do preço dos produtos naturais e orgânicos. É uma dificuldade para a democratização do consumo?

Alexandre: Quando criamos produtos que exigem mais investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), eles morrem no papel, porque o preço

não seria tão acessível. A indústria alimentícia utiliza ingredientes sintéticos e aromatizantes artificiais, que são bem mais baratos do que os naturais e orgânicos, tornando a questão do custo mais difícil para nós.

GV-executivo: De acordo com uma pesquisa da Euromonitor, entre 2009 e 2014, o consumo de alimentos saudáveis no Brasil aumentou 98%. Para você, a que se deve isso e quais as tendências desse mercado para os próximos anos?

Alexandre: A alta ingestão de alimentos industrializados trouxe problemas crônicos de saúde. Mais de 50% da população brasileira está acima do peso. As pessoas estão entendendo que é preciso comer de forma mais equilibrada, mas ainda é necessário educá-las sobre o que é uma alimentação realmente saudável, porque há muitos mitos e modismos: “Você não pode comer isso, só aquilo”.

Com relação às tendências, acho que o orgânico e o natural continuarão crescendo. O consumidor vai se interessar mais pela origem dos alimentos, prezando por menos ingredientes, para entender o que está comendo.

A mídia também está exercendo grande influência nesse sentido, especialmente com os programas de culinária, que estimulam as pessoas a se informar e se aproximar dos alimentos, popularizando o ato de cozinhar.

GV-executivo: Como a Mãe Terra está se preparando para acompanhar essas tendências? Alguma novidade à vista?

Alexandre: Este ano lançamos uma linha de produtos com a Bela Gil, que segue essa tendência de valorizar a culinária e incentivar os consumidores a cozinhareem alimentos saudáveis.



RAIO X

- ▶ Alexandre Borges.
- ▶ Nascido em 06/11/1973.
- ▶ Graduado em Administração de Empresas pela FGV/EAESP (1998).
- ▶ Professor no curso Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios, da FGV/EAESP.
- ▶ Fundador e ex-sócio da Flores Online e da Significa.
- ▶ Sócio e CEO da Mãe Terra.

Vamos fortalecer os *snacks* para atender ao público mais jovem, que quer conveniência e sabor sem abrir mão do saudável.

Outra novidade que estou contando em primeira mão para vocês: em breve, devemos entrar no segmento de bebidas e ampliar a linha infantil orgânica.

GV-executivo: Com o aumento do consumo de naturais, muitas empresas têm lançado produtos zero açúcar, sem glúten, sem lactose, etc. Como se diferenciar nesse cenário e enfrentar o aumento da concorrência?

Alexandre: Tem muito alimento que parece natural, mas não é bem assim. Temos um olhar holístico sobre o que é alimentação saudável, não só menos sódio, sem lactose, sem glúten... Porque é zero, é saudável? Não. Esses produtos contêm muita química. O sem glúten é bom? Tem vários componentes artificiais que não fazem bem. Nos Estados Unidos, a tendência do sem glúten está em queda, porque os consumidores estão percebendo que esses produtos não são saudáveis.

Para nós, não basta ser orgânico, não ter agrotóxico. Também tem que ser natural, preservar os nutrientes, ser



Funcionários descansam, interagem e participam de atividades na Mãe Terra.

integral de verdade e não usar aditivo químico ou artificial. Respeitamos a origem, o que vem da natureza. Não é só marketing. Essa coerência faz os clientes criarem confiança na marca.

Quanto à concorrência, vemos de forma positiva, porque dá mais visibilidade ao segmento e convida as pessoas a consumirem produtos naturais. Tem espaço para todo mundo. Claro, pode atrapalhar um pouco, mas não vejo como problema. Continuamos crescendo de modo relevante.

GV-executivo: Antes, só encontrávamos seus produtos em gôndolas de naturais, hoje também os encontramos em gôndolas de convencionais. Qual é o objetivo dessa estratégia?

Alexandre: Ótima observação. As gôndolas de produtos naturais e orgânicos são frequentadas por um público mais restrito. Nosso objetivo é estar onde o grande público está. Se você quer um *snack*, vai para a gôndola de biscoitos, não de naturais. Por isso a ideia da dupla exposição, para o cliente ter uma opção saudável na parte convencional, senão ele nem sabe que o produto existe. Também queremos atingir as pessoas que “colocam o pé na jaca” no fim de semana e querem comer um alimento mais saudável na segunda-feira.

Nosso projeto com a Gol tem sido de extrema importância para ampliarmos o acesso aos produtos naturais, já que são quase três milhões de passageiros degustando nossos *snacks* todo

mês. A maioria não é “natureba” e percebe que, além dos biscoitos e *cookies* serem saudáveis, têm sabor.

GV-executivo: Vocês inseriram produtos de pronto consumo (como macarrão instantâneo e salgadinho) no âmbito da comida natural e orgânica. Houve resistência do público tradicional em relação a isso?

Alexandre: A Mãe Terra surgiu dos grãos e mantemos essa proposta para o público que cozinha. Mas também queremos atender a quem busca conveniência. O importante é manter a coerência aos princípios. Claro, tem gente que desconfia: “Será que esse salgadinho é realmente saudável?”. Sim. É de milho integral e orgânico. Como ele vem de agricultura familiar,

MUITOS TALENTOS DE EMPRESAS GRANDES VÊM PARA A MÃE TERRA PELO NOSSO PROPÓSITO, POIS ESTÃO BUSCANDO SIGNIFICADO PARA SUAS VIDAS PROFISSIONAIS.

às vezes chega úmido, temos que secá-lo para depois moer. Se vier verde, não é tão simples como para uma empresa que conta com 500 fornecedores de transgênicos. Além disso, tem que ser saboroso com os recursos que a natureza nos dá, o que é um grande desafio. Ou seja, tem todo um trabalho para chegarmos ao resultado.

GV-executivo: Vocês investem bastante em ações sustentáveis. Com o crescimento da empresa e o aumento do uso de recursos naturais, quais os planos nesse sentido?

Alexandre: Estamos reformulando o programa *Pensando Bem*, que rastreia os impactos ambientais da produção e mostra nossas bolinhas verdes – aspectos em que evoluímos – e vermelhas – pontos que precisamos melhorar. Reconhecemos nossos defeitos e buscamos constante aperfeiçoamento, prezando pela transparência para gerar confiança em nosso trabalho. Recentemente, recebemos a B Corp, uma certificação superlonga de empresas que selam seu compromisso com o bem-estar social e ambiental e compartilham tais valores, colocando-os em seu estatuto.

GV-executivo: Grande parte da equipe Mãe Terra é composta de jovens. Como é gerenciar e liderar a geração Y?

Alexandre: Essa geração é muito engajada e faz acontecer, o que torna a empresa mais forte que seus recursos reais. Por isso, procuramos valorizar as pessoas e oferecer um

modelo com boa remuneração, reconhecimento e perspectivas de crescimento. No dia a dia, temos espaço de descanso, refeitório com alimentação natural e orgânica, acompanhamento nutricional, aula de ioga, massagem, ginástica laboral... No fim, esse cuidado retorna para a organização.

Recebemos muitos currículos de talentos que trabalham em empresas grandes e querem vir para a Mãe Terra pela questão do propósito, porque estão buscando significado para suas vidas profissionais. A equipe vive intensamente a cultura da organização, que é guiada por “sete paixões”: pelo natural de verdade, pelo cuidar, por trabalhar com alegria, pela verdade, por criar luz, pelo caminho do meio (trabalhar com firmeza e leveza) e por realizar com propósito. Isso nos diferencia e ajuda a levar a mensagem da Mãe Terra de forma verdadeira.

Tenho uma relação horizontal com eles, buscando o equilíbrio entre profissionalismo, performance, leveza e alegria, valores que permeiam nossas políticas internas e escolhas.

GV-executivo: Como empreendedor, quais dicas você dá para quem está pensando em investir no próprio negócio?

Alexandre: Manter a pele grossa, porque a vida do empreendedor é uma maratona longa e difícil. Mas quando sua ideia tem coerência e você acredita nela, há uma força que te ajuda a transpor as dificuldades e fazer o negócio prosperar. Tem que ser resiliente.

O “pulo do gato” do empreendedor é ter uma grande ideia. Isso é tão forte que ele pode ficar cego em relação à razão. Então, minha dica é: mantenha sua ideia e sua intuição como espinha dorsal do negócio, mas não deixe de escutar os sinais do mercado. O modelo de negócio e a proposta de valor são construídos aos poucos, como um diamante bruto que vai sendo lapidado. No entanto, se não ficar atento aos sinais, isso pode levar muito tempo e fazer você perder o *timing* do mercado.

Ter profissionais com experiência de mercado também é importante, principalmente para pegar os atalhos.

GV-executivo: De que forma a GV contribuiu para a sua realização profissional?

Alexandre: Tenho enorme gratidão pela GV, que me proporcionou uma compreensão mais ampla do mundo, por meio de sua formação generalista. Você estuda desde Psicologia até Finanças. Isso foi um presente, porque o processo criativo do empreendedor está na intersecção dos diversos repertórios que ele adquire. Se ele é muito fechado, tem menos matéria-prima para cruzar fontes, informações e criar.

A GV também abre portas devido ao seu nome e tem uma rede muito forte. Ainda tenho contato com colegas da faculdade e, muitos, inclusive, ocupam posições relevantes no mercado. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br

QUANDO A SUA ESCOLA DE NEGÓCIOS É GLOBAL, SUA CARREIRA TAMBÉM É.

O MUNDO É DE QUEM ACREDITA. E QUEM ACREDITA
FAZ FGV/EAESP, A ÚNICA ESCOLA NO BRASIL COM
AS TRÊS PRINCIPAIS ACREDITAÇÕES INTERNACIONAIS.



agência3

● A FGV/EAESP é a escola de negócios mais global do Brasil. Única no país reconhecida pela AACSB, EQUIS e AMBA, as três mais importantes creditações internacionais. O profissional formado pela FGV/EAESP tem sua certificação reconhecida no Brasil e no exterior, com todo o prestígio de uma escola que também é referência em formação executiva para todos os estágios de carreira. Porque quando sua escola de negócios é global, sua carreira também é.

FGV EAESP
ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO



REINVENÇÃO DAS EMPRESAS

12

Diversidade: uma realidade incômoda

16

O futuro das relações de trabalho

20

Educação corporativa nos novos cenários empresariais

26

Comunicação em tempos de escassez de atenção

32

Como driblar a crise?

38

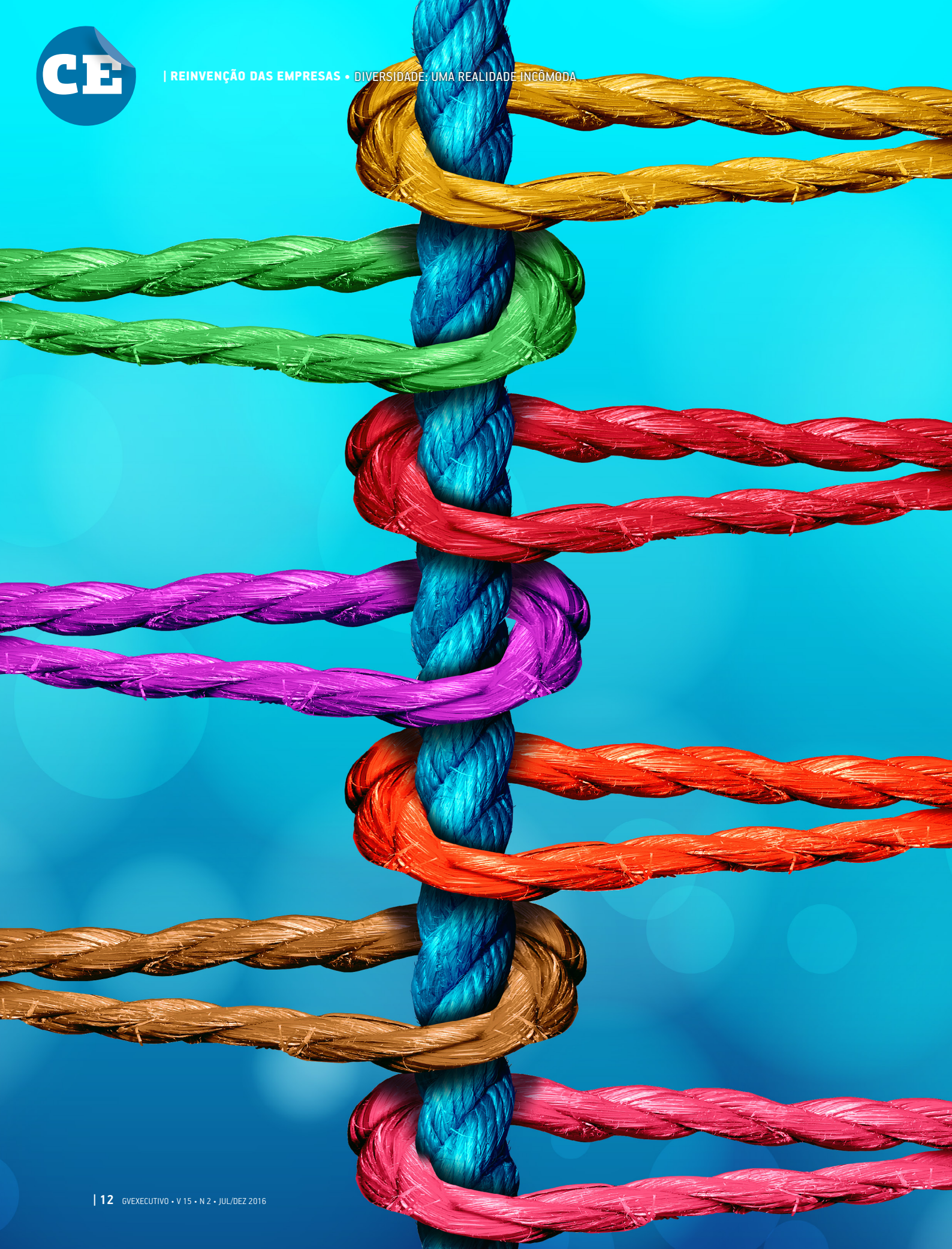
A terceira geração da sustentabilidade empresarial

44

O *click* do negócio



| REINVENÇÃO DAS EMPRESAS • DIVERSIDADE: UMA REALIDADE INCÔMODA



DIVERSIDADE: UMA REALIDADE INCÔMODA

| POR MARIA ESTER DE FREITAS

A diversidade é um tema cada vez mais presente na sociedade. Mas a discriminação ainda é muito intensa, especialmente nas organizações, que precisam empenhar ações contra essa conduta e evoluir por meio da valorização das diferenças.

A diversidade é uma característica intrínseca à humanidade, mas seu estudo nas sociedades contemporâneas é complexo e sobrepõe-se a diferentes campos do saber, como Antropologia, Biologia, História, Ciências Sociais e Políticas, entre outras.

Historicamente, pode-se dizer que a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi a primeira medida a reconhecer a importância das diferenças entre as pessoas. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 materializou leis e abriu espaço para a criação de políticas públicas e mecanismos jurídico-sociais, com o intuito de minimizar as desigualdades acumuladas ao longo de nossa história.

A segunda metade do século XX e o início do século XXI colocaram em xeque muitas verdades científicas, certezas econômicas e narrativas políticas sobre o melhor modelo de desenvolvimento da sociedade. Apesar de toda a ebulição

dos anos 1900, os impactos das grandes transformações ocorridas ainda não estão totalmente claros. No entanto, existe a concordância sobre um ponto específico: vivemos sob um novo paradigma.

O MUNDO ORGANIZACIONAL ONTEM E HOJE

O interesse da Administração pela diversidade é recente e tem ganhado grande visibilidade em virtude dos avanços no processo de globalização e suas consequências econômicas, sociais, culturais e políticas.

Em nossa interpretação, estamos deixando para trás um modelo no qual considerávamos o mundo organizacional um ambiente estável, em que as empresas copiavam umas às outras e apresentavam características quase homogêneas em relação às boas práticas. Antes, privilegiava-se o consenso das estratégias a serem adotadas e buscava-se construir uma cultura organizacional coesa e forte, com foco na



massificação das vendas e na diminuição dos custos operacionais. Mesmo sabendo que essas características não desapareceram, hoje as corporações operam em um ambiente cada vez mais complexo e o ritmo de produção é mais intenso, assim como a circulação de informações, colocando os cidadãos como vigias da seriedade de empresas e governos. Os sistemas e as novas formas de sinergia devem ser mais flexíveis, diferenciados e renováveis, e os valores, os significados e as práticas organizacionais precisam considerar os diferentes tipos de pessoas, grupos e nações. A questão intercultural e a ambiguidade, inerentes à diversidade, são inevitáveis e desafiantes. Diferença é a condição essencial do atual modelo de gestão.

Segundo a Psicossociologia, assim como as pessoas e as nações, as organizações desenvolvem medos imaginários que representam ameaças à sua sobrevivência. É muito tranquilizador contar com a noção de estabilidade, crescimento certo na participação de mercado, valor agregado bem definido, estrutura com fronteiras claras e planejamento sólido para o futuro. Ora, à medida que esse contexto é alterado e marcado por mudanças contínuas, tornando-se mais plural, instável, complexo e diverso, as respostas aos riscos precisam ser mais profundas.

Pessoas não reagem a mudanças apenas para contrariar seus chefes, mas porque causam rupturas, geram desconfiânças, deixam vácuos, trazem prejuízos explícitos a determinados grupos, redistribuem o poder e, acima de tudo, provocam

enorme confusão sobre quais valores de fato são importantes sob a nova direção. Mudanças mal planejadas e mal executadas podem provocar mortes organizacionais em pouco tempo. Dessa forma, um grupo diverso é, por natureza, muito mais contestador e menos cordato do que uma equipe uniforme, que apoia e abaixa a cabeça para qualquer decisão. Um questionamento pertinente ou uma pergunta bem formulada pode gerar reflexão, análise e soluções inovadoras.

A diversidade é uma temática que vai além do formato estabelecido e consensual, pois desafia os parâmetros validados, cria insegurança em grupos homogêneos e causa transtornos aos modelos de gestão centralizadores, hierarquizados e com planejamento estruturado. Desafia também políticas uniformes de atração e retenção de pessoal, que precisam inovar e se adaptar para cativar variados públicos. Um grupo diverso em relação a gênero, etnia, orientação sexual, formação profissional e pertencimento cultural, social ou econômico não é um grupo acomodado, que pode ser gerido como se todos tivessem saído da mesma forma e marchassem na mesma direção, como os membros obedientes da sociedade do *Admirável Mundo Novo*, de Aldous Huxley.

DIVERSIDADE INCÔMODA

Considerar que o mundo e os seres humanos são plurais implica reconhecer que verdades são relativas, que valores são definições construídas nas histórias dos diferentes grupos,

.....

Enfrentar o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um presente valioso: a variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades.

.....

que as noções de sucesso e bom ambiente de trabalho podem variar de acordo com a cultura e as expectativas de cada um. Também implica renunciar à ânsia do controle e abrigar o outro com respeito e reconhecimento. Muitos estudos na área de Administração Intercultural têm se debruçado sobre a questão de equipes multiculturais e como preparar pessoas de várias culturas para trabalharem juntas, visto que organizações cada vez mais globais sonham com um protótipo humano que se adapte ao local em que atua profissionalmente, sem risco de choques, quebras de produtividade ou conflitos exacerbados.

No Brasil, encontramos uma situação peculiar. Fruto do encontro – nem sempre desejado – de três matrizes culturais distintas (índia, portuguesa e negra), somos marcados na cor e na alma pela mistura de tudo com tudo. No entanto, a discussão sobre diversidade aparece de forma escorregadia, quase hesitante e até envergonhada entre nós.

Nas últimas décadas, temos buscado um Brasil homogêneo, branco, europeu, classe média, bem-sucedido e estudado, que não resiste aos dados de realidade dos Censos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou às pesquisas apresentadas no *Perfil Social, Racial e de Gênero*, realizado pelo Instituto Ethos há vários anos. Salvo raras exceções, falamos de diversidade brasileira sem ao menos mencionar os índios, que são a primeira população desse país. Hoje, muitos deles vivem em áreas urbanas, estudam, trabalham e aspiram ao que têm direito como cidadãos, porém fazemos de conta que eles não existem. Também temos problemas em nominar pretos e negros, que passaram a ser uma categoria que comporta humanos de pele preta ou misturas de africanos com outros tons de pele (esquecemos que existem africanos brancos). Muitos enredos metodológicos nesse aspecto fragilizam a seriedade da questão. Ao falarmos em cotas para qualquer desigualdade flagrantemente evidenciada, encontram-se resistências atávicas e argumentos pretensamente sólidos que recorrem à importância fundamental da meritocracia, como se esse fosse um valor e um critério inabaláveis em nossa múltipla cultura.

Entre nós, brasileiros, diferenças transformaram-se em sinônimo de desigualdade. As primeiras referem-se às condições irreversíveis do ser humano (cor da pele, sexo, orientação sexual, altura, origem étnica), já a desigualdade resulta do tratamento dado às diferenças, é fruto de escolhas

históricas de uma sociedade que não se enxerga como resultado de várias cores e presenças. No ensaio *Construir o inimigo e outros escritos ocasionais*, Umberto Eco demonstra como a diferença é o primeiro critério para a declaração do inimigo, seguido pela feiura, de modo que qualquer um diferente de nós é, por definição, feio.

O QUE FAZER?

Nossa sociedade é, em grande medida, preconceituosa, medrosa, autoritária, machista, injusta, discriminadora e omissa. No geral, as corporações não são melhores nesse sentido, já que, salvo raras exceções, o respeito à diversidade não está entre as grandes preocupações organizacionais.

Empresas de todos os tipos e tamanhos são parte ativa e contribuem para a sociedade, assim como dela se beneficiam de muitas formas. Toda organização pública ou privada desenvolve mecanismos que podem tanto reduzir quanto perpetuar as desigualdades, como políticas de Recursos Humanos desenhadas para manter monopólios de grupos em determinadas posições. Ou seja, o uso de modelos de gestão que sustentam e reproduzem a discriminação é algo recorrente no universo corporativo nacional. A discriminação é institucionalizada. Não discriminar é o modo no qual nada se faz, mas realizar iniciativas para inibir essa conduta é afirmar a diversidade como um valor e uma mentalidade organizacional.

Não se trata de ser politicamente correto. Não é apenas uma questão moral. Enfrentar o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um presente valioso: a variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades. Tudo isso gera um mundo mais rico. Sob uma coordenação competente, que não queira mascarar realidades gritantes, toda organização pode extrair o melhor de uma equipe com múltiplos perfis em um cenário que clama por diversidade. O talento, o brilhantismo, a dedicação, o entusiasmo e o compromisso podem habitar qualquer corpo. Enxergar essa evidência é a única chave para a valorização e a reinvenção desse aspecto na vida social e organizacional brasileira. ●

PARA SABER MAIS:

- Umberto Eco. *Construir o inimigo e outros escritos ocasionais*. Gradiva, 2011.

MARIA ESTER DE FREITAS > Professora da FGV/EAESP > ester.freitas@fgv.br



O FUTURO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

| POR SOFIA ESTEVES

Apesar das diferenças de geração, jovens, média gestão e alta liderança têm apresentado aspirações profissionais muito semelhantes. Esse cenário tem como pano de fundo grandes transformações e novas tendências para as relações de trabalho.

Nos últimos anos, muito se falou sobre como gerenciar uma equipe composta por diversas gerações. Pois bem, a pesquisa *Carreira dos Sonhos*, realizada este ano pelo Grupo DMRH em parceria com a NextView People, constatou algo muito interessante: as diferenças geracionais nas empresas estão cada vez mais sutis.

O levantamento buscou investigar as aspirações profissionais de jovens, média gestão e alta liderança. Quando questionados sobre as três coisas mais importantes em suas vidas, todos os públicos destacaram o sucesso profissional e a boa relação familiar entre suas prioridades. O que mudou foi a ordem desses fatores de acordo com o momento vivido pelos entrevistados, ou seja, o sucesso profissional tem maior importância para jovens e média gestão, aparecendo em primeiro lugar, enquanto a boa relação familiar é prioridade para a alta liderança, que possui mais conquistas no currículo e coloca o sucesso na carreira em segundo lugar.

Outro dado que chamou a atenção foi que, nos últimos quatro anos, o percentual de jovens que costumava eleger

uma empresa dos sonhos para trabalhar caiu de 77 para 50%. Quanto à alta liderança, o mesmo aconteceu, com queda de 66 para 51%.

Esses números são bastante expressivos e servem de alerta para as organizações, porque o interesse em atuar numa determinada empresa está caindo, mas a importância que se dá ao trabalho não, visto que o sucesso profissional é uma das prioridades dos públicos consultados. Junta-se a isso o fato de a maior parte das pessoas ter revelado que faria algo diferente e trabalharia com o que gosta, caso dinheiro não fosse preocupação.

Assim, ao analisar as respostas da pesquisa, é possível concluir que a proposta de valor oferecida pelas organizações não está alinhada com as aspirações dos profissionais, independentemente do momento que vivem. Observa-se que jovens, média gestão e alta liderança querem um trabalho que gostem, tenha significado, gere impacto positivo, proporcione desenvolvimento e não ocupe todo o seu tempo.

Dessa forma, se não quiserem perder competitividade no médio nem no longo prazo por falta de talentos, as empresas precisarão oferecer projetos desafiadores em um modelo de negócio que estabeleça relações sustentáveis com seus *stakeholders*.



Dinheiro é importante, mas não é tudo. Tanto que, quando os participantes foram questionados sobre o que os faria aceitar um salário mais baixo, o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal apareceu em primeiro lugar nas respostas de todos os públicos consultados.

TENDÊNCIAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

O que os profissionais de diferentes gerações expressaram na pesquisa tem como pano de fundo grandes transformações nas relações de trabalho, impulsionadas pelo impacto dos avanços tecnológicos e que exigem adaptabilidade tanto das empresas como dos profissionais.

Vivemos um momento de transição no qual os padrões da Revolução Industrial – linearidade, segmentação, especialização, lógica e centralização – coexistem com os da Revolução Digital – simultaneidade, fragmentação, multidisciplinaridade, sistematização e distribuição. Por isso, ao mesmo tempo que os modelos de negócio são desafiados diariamente pelo surgimento de novas tecnologias, as práticas de gestão tradicionais ainda prevalecem nas organizações. Apesar de a perspectiva desse cenário ainda se manter por algum tempo, é fundamental olhar para as mudanças que estão em curso e observar o quanto se está (ou não) preparado para elas.

Por isso, o Relatório de Tendências, elaborado este ano pela área de inovação da Cia de Talentos, empresa do Grupo DMRH, identificou seis tendências que estão norteando as transformações nas relações de trabalho:

.....
*Cada vez mais os profissionais
querem um trabalho que
gostem, tenha significado, gere
impacto positivo, proporcione
desenvolvimento e não ocupe todo
o seu tempo.*
.....

1. Valorização da autonomia

A realidade de mercado muda na velocidade que a tecnologia avança, e é preciso responder rapidamente a essas transformações. Isso exige que as pessoas trabalhem de forma mais autônoma e descentralizada, buscando soluções sem recorrer ao chefe a todo momento.

Assim, como a área de Recursos Humanos pode colaborar para aumentar a capacidade de adaptação da empresa? Será que a cultura organizacional está suficientemente fortalecida para garantir que os colaboradores tomem decisões alinhadas com as condutas da corporação? Em que medida os profissionais têm autonomia e de que forma os líderes incentivam a equipe a desenvolvê-la? Que alternativas à hierarquia tradicional teriam mais aderência ao negócio e à cultura da organização?

2. Aperfeiçoamento contínuo

A única maneira de acompanhar a velocidade das mudanças é aceitar que nunca é possível estar 100% pronto. Por isso, elaborar um conceito por muito tempo e não aplicá-lo até estar

perfeito aumenta o risco de alguém lançar a proposta antes de você. As pessoas precisam arriscar, experimentar e colocar suas ideias em prática. Encarar o erro como parte de um processo de aperfeiçoamento contínuo. Compreender que nunca se chega à versão final, porque sempre é possível melhorar.

Nesse contexto, quando foi a última vez que a empresa testou ideias propostas por seus colaboradores? Onde seria possível criar espaços para a experimentação de novas práticas? De que forma o RH estimula os profissionais a inovarem e as lideranças a trabalharem a tolerância ao erro?

3. Geração “mão na massa”

Em um futuro não tão distante, as configurações de trabalho serão muito diferentes. As empresas precisam estar preparadas para atrair a geração de *youtubers*, que cria e coloca seus próprios projetos em prática. Serão profissionais pouco dispostos a enfrentar longas jornadas de trabalho, porque estarão envolvidos em diferentes atividades. As pessoas terão diversas carreiras ao longo da vida e atuarão em várias frentes.

Dessa forma, as lideranças e o RH têm se preocupado em oferecer novos desafios aos colaboradores? Têm olhado para as necessidades individuais de cada talento? Será que é hora de parar de pensar em retenção e experimentar outros modelos de contratação? Já se avaliou a chance de oferecer projetos desafiadores em vez de vagas de emprego?

4. Mentos do futuro

Os desafios da sociedade atual demandam mais do que apenas o conhecimento tradicional. Além de habilidades como raciocínio lógico e domínio de sistemas, também é preciso desenvolver os saberes artístico, socioemocional e holístico.

Por isso, os profissionais devem expandir seus repertórios e buscar conteúdo fora de suas áreas de atuação. Ir a diferentes lugares e conhecer pessoas com variados perfis ajuda a ampliar a visão e a encontrar novas soluções para os problemas.

Claro, aqui cabe o esforço de cada colaborador, mas não se pode ignorar o papel do RH e dos gestores nesse sentido. A estratégia de desenvolvimento de pessoas conta com cursos e experiências que estimulam a criatividade e façam os profissionais saírem de sua zona de conforto? Quais as mudanças necessárias para selecionar pessoas sob a perspectiva da criatividade e da inovação? Os testes de raciocínio lógico estão com os dias contados?

5. Relações ganha-ganha

A economia colaborativa deve se consolidar e estabelecer relações mais equilibradas. Construir relações ganha-ganha

com todos os envolvidos no negócio – clientes, fornecedores, funcionários e sociedade – é um caminho sem volta. A capacidade de colaboração, o trabalho em equipe e a vontade de gerar uma experiência positiva para o outro são essenciais nesse cenário.

Portanto, como esse novo modelo econômico pode alterar as relações de trabalho? Será que as lideranças e o RH estão preparados para lidar com uma geração colaborativa, cooperativa e criativa? Como a gestão de pessoas também pode atuar dessa forma e estimular os demais a fazerem o mesmo?

6. Além dos resultados

Entregar um simples produto ou serviço não é mais o suficiente. As empresas precisam conhecer seus clientes e criar experiências de impacto para atingi-los de forma eficiente. Para isso, os profissionais têm que ser capazes de observar, “vestir o sapato” do outro, entender o problema vivenciado por seu público e, a partir disso, elaborar soluções inovadoras que atendam às necessidades e superem as expectativas de seus consumidores.

Assim como os clientes, as pessoas buscam essas mesmas condições nas relações de trabalho. Dessa maneira, as organizações devem fazer parte da história dos profissionais, envolvendo-se em suas escolhas e no desenvolvimento de suas carreiras. O RH e os gestores estão “vestindo o sapato” dos colaboradores para entender seus problemas e anseios? Em que medida estão apoiando os funcionários em suas decisões profissionais? O RH entrega soluções que geram conexões de verdade entre colaboradores e organização? A cultura e os valores da empresa conversam com as condutas praticadas na companhia? Como a gestão de pessoas colabora para que esse alinhamento de fato aconteça?

UM NOVO MODELO

A maioria das pessoas já vivencia algumas dessas tendências em seu dia a dia, mas observá-las com atenção e colocá-las em prática de forma estratégica pode ser uma bússola para orientar as transformações cada vez mais presentes nas relações de trabalho. Medidas bem implementadas têm o potencial de auxiliar no crescimento da empresa, promover o ambiente organizacional e, principalmente, dar vida a um modelo promissor de relações profissionais. ●

PARA SABER MAIS:

- Grupo DMRH e NextView People. *Carreira dos sonhos 2016*. Disponível em: goo.gl/D1a2mi

SOFIA ESTEVES > Fundadora e Presidente do Conselho do Grupo DMRH > sofia@dmrh.com.br



EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS NOVOS CENÁRIOS EMPRESARIAIS

| POR MARISA EBOLI

Muitas organizações têm adotado a educação corporativa não só para capacitar seus colaboradores, mas também para reforçar sua cultura e construir uma estratégia de negócio bem-sucedida, tornando-se um importante instrumento de crescimento para a empresa.

A Educação Corporativa (EC) vem ganhando espaço significativo no Brasil. Hoje ela é mais abrangente, inclusiva e flexível, especialmente por conta da crescente realização de parcerias e da adoção de soluções de aprendizagem que podem ser utilizadas a qualquer hora e lugar, de modo a proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias das empresas.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

A cada três anos, a Fundação Instituto de Administração (FIA) realiza, sob minha coordenação, a Pesquisa Nacional de Educação Corporativa, que tem como objetivo oferecer um panorama geral da EC no Brasil, por meio da identificação de práticas e políticas das organizações para incentivar a aprendizagem de seus colaboradores. Para isso, foram definidos os seguintes blocos temáticos: perfil da organização

Organizações visionárias comunicam visão e propósito, disseminam sua cultura e cultivam líderes. São corporações “feitas para durar”.

e de seus responsáveis; estrutura da empresa; processos da corporação; alinhamento estratégico e aplicação da EC na cultura organizacional; integração da EC com as demais áreas da empresa; processos e políticas da EC; internacionalização da EC; programas educacionais; práticas de Educação a Distância; integração da EC com a gestão do conhecimento; papéis das lideranças; avaliação de resultados; investimentos e recursos destinados à EC; tendências e desafios para a EC; e percepções sobre a EC.

A edição mais recente da pesquisa, feita em 2015, baseou-se em um questionário com 112 questões e em uma amostra de 95 organizações.

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

O perfil das organizações respondentes mostrou-se bastante variado, destacando-se os setores: finanças (8), autoindústria (6), construção (6), energia (6), serviços (6), agronegócio (4), serviços de tecnologia da informação (4), siderurgia/metalurgia (4), transporte (4), varejo (4), bens de consumo (3), química/petroquímica (3), serviços de educação (3) e telecomunicações (3).

Com relação à natureza e à origem do capital, prevaleceram organizações privadas (78,9%) e de capital nacional (54,7%).

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A EC NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O alinhamento estratégico das empresas com sua EC vem evoluindo ao longo dos anos, mas, mesmo assim, o levantamento mostrou que aproximadamente 1/4 das corporações (27%) não fundamentam suas ações em competências de cunho estratégico, o que resulta no desalinhamento entre as necessidades do negócio e o que é realizado.

LIDERANÇA

Um dos pontos-chave para o sucesso da EC é o envolvimento dos líderes na aprendizagem da equipe. Para que isso traga resultados positivos, eles devem assumir diversos papéis, visando construir uma *learning organization*. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que os papéis

mais exercidos pelos líderes são os de patrocinador e comunicador, citados por 81 e 70% dos entrevistados, respectivamente. Outros papéis, como os de professor e controlador, mencionados por 56 e 49% das pessoas, ainda precisam ser fortalecidos.

PROGRAMAS EDUCACIONAIS

De acordo com pesquisas do Center for Creative Leadership, consultoria especializada no desenvolvimento de lideranças, o melhor modelo de aprendizagem é o 70/20/10, que consiste em 70% de tarefas desafiadoras, 20% de relacionamentos e 10% de cursos. Ou seja, 90% da aprendizagem é informal e apenas 10% formal.

Em nosso estudo, entre as metodologias de aprendizagem por meio de tarefas desafiadoras, destacaram-se: *on the job training* (treinamento prático), implementação de projetos e *benchmarking*, citadas por 66, 54 e 46% dos consultados, respectivamente.

Quanto aos relacionamentos, trabalho em grupo (63%), discussão em grupo (60%) e *feedback* (57%) estiveram entre as práticas mais mencionadas.

Com relação às metodologias que compõem a aprendizagem formal, aula expositiva (81%), *workshop* (77%) e exercícios práticos (70%) foram as ações mais lembradas.

Dessa forma, ao analisar os resultados, é possível concluir que, embora metodologias mais inovadoras estejam presentes na aprendizagem dos profissionais, os métodos formais ainda prevalecem, o que reforça a necessidade da maior participação dos líderes para que desafios e relacionamentos sejam mais efetivos no desenvolvimento dos colaboradores.

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ainda de acordo com a nossa pesquisa, 80% das organizações respondentes utilizam métodos de Educação a Distância (EaD). Segundo as empresas, os principais motivos para a adoção dessa prática são: aumento da flexibilidade de acesso, redução dos custos logísticos e ampliação da base geográfica atendida.

Com relação à natureza dos cursos oferecidos, 41% são funcionais, 35% operacionais e apenas 24% gerenciais,

sendo que os programas técnicos representam 2/3 e os comportamentais 1/3 do total.

Das organizações que adotam práticas de EaD, mais da metade faz uso de recursos como videoaulas, videoconferências, intranets e fóruns de discussão. Apesar disso, tecnologias inovadoras e de grande potencial como *games*, *mobile learning*, realidade virtual, simuladores e *webinars* ainda são pouco utilizadas. Apesar de a EaD ser uma tendência, mesmo nas organizações consultadas que já a adotaram, 60% dos programas ainda são totalmente presenciais.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Boa parte das empresas entrevistadas colocou a educação no centro de sua estratégia, mostrando que crise não é motivo para cortar investimentos em formação. Ao contrário, é a melhor maneira de superá-la. Tanto que foram apontados como resultados internos importantes: melhora no desempenho dos profissionais (93%), ampliação da satisfação dos colaboradores (92%), aumento do orgulho das pessoas em

pertencer à organização (91%), melhora no desempenho das áreas (87%) e na qualidade dos processos da empresa (85%), além do aumento da quantidade e da qualidade de líderes para sucessão (81%).

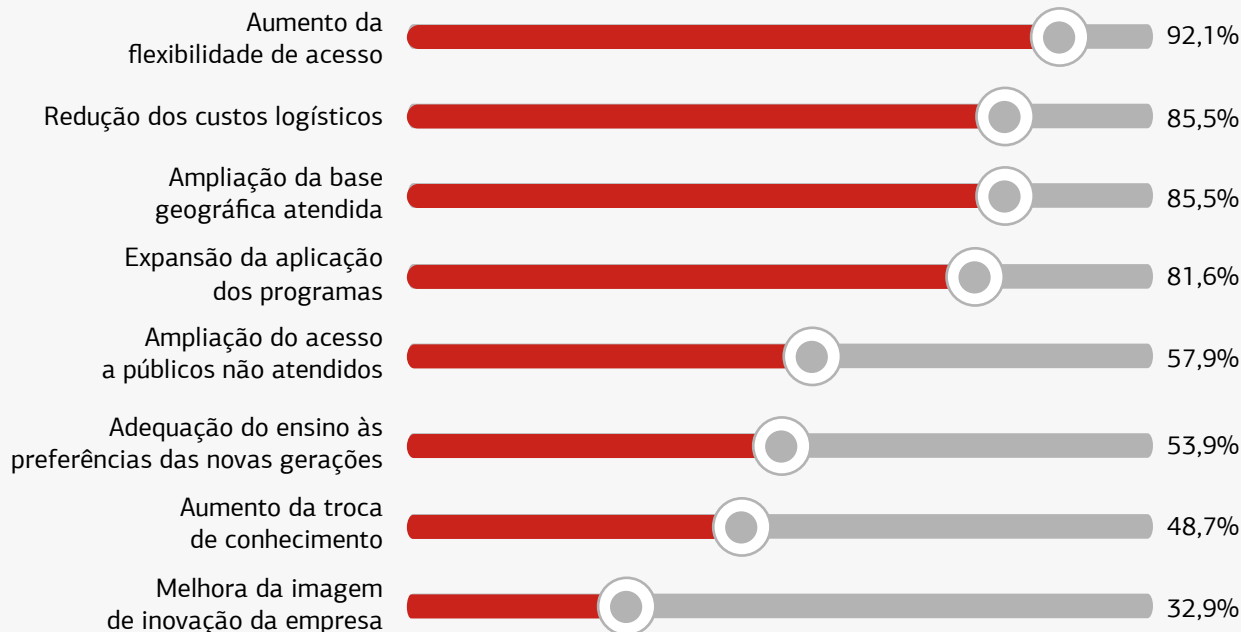
Entre os efeitos externos mais relevantes, destacaram-se: melhora na qualidade dos produtos, serviços e atendimento (83%), melhora da imagem institucional (79%) e atração de talentos (66%).

VANTAGENS DA ADOÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Em 1878, Thomas Edison criou a Edison Electric Light Company, célula-mãe da General Electric (GE). Seu laboratório, Menlo Park Lab, foi a primeira instalação nos moldes de um centro de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a GE ainda é uma das empresas mais inovadoras do mundo.

Durante a Primeira Guerra Mundial, Edison preocupou-se com a dependência americana em relação às fontes estrangeiras de borracha. Então, fez uma parceria com Henry

MOTIVOS PARA UTILIZAR A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Fonte: Pesquisa Nacional de Educação Corporativa - FIA





UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: CULTURA E ESTRATÉGIA

Além de investir em capacitação, as empresas precisam entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento de seus profissionais, mas também como um meio de reforçar e transmitir a herança cultural da organização. As Universidades Corporativas (UCs) exercem um papel muito importante nesse sentido, formando e qualificando funcionários e líderes. Um dos maiores exemplos é

Crotonville, a UC da General Electric. Pioneira, foi lançada em 1986 e ainda é a mais renomada do mundo, sendo um instrumento essencial na disseminação da cultura e dos valores da organização, que investe cerca de US\$ 1 bilhão anualmente em educação.

APPLE UNIVERSITY

A Apple University, localizada na Califórnia, Estados Unidos, foi projetada para qualificar os funcionários da empresa em dois aspectos: tecnologia e cultura corporativa.

Steve Jobs criou a universidade em 2008 com o objetivo de ensinar a história e a cultura de negócios da Apple a seus colaboradores. Para isso, instituiu um corpo docente de primeira linha, com professores de Harvard, Stanford e do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), além de altos executivos da empresa para ministrar aulas.

Um dos cursos, intitulado *O que faz da Apple a Apple*, mostra a diferença entre o controle remoto da Google TV (com 78 botões) e o da Apple TV (com apenas sete) para ensinar que menos é mais, princípio adotado pela organização na maioria de suas estratégias.

Ford e Harvey Firestone para encontrar uma árvore que crescesse rapidamente nos Estados Unidos e contivesse látex suficiente para sustentar sua pesquisa. Em 1927, os três criaram a Edison Botanic Research Corporation, visando encontrar a solução para o problema.

Quando relembramos essa história, dá a impressão que um punhado de gente brilhante e empreendedora se concentrou no mesmo local por sorte. Tempos depois, essa sorte transferiu-se para o Vale do Silício, abrigando empresas como Apple, Facebook, Google, Microsoft e Twitter. Certa vez, Thomas Jefferson, ex-presidente dos Estados Unidos, disse: “Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que, quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho”. Ou seja, nada disso acontece por acaso. Oito entre as dez empresas mais inovadoras do mundo são americanas e, mesmo em tempos de crise, mantêm investimentos em educação, pesquisa e infraestrutura, consolidando uma cultura de empreendedorismo.

Organizações visionárias comunicam visão e propósito, disseminam sua cultura e cultivam líderes. São corporações “feitas para durar”, como definiram Jim Collins e Jerry Porras no livro que leva o mesmo nome da expressão. Praticamente todas as corporações citadas pelos autores têm sólidos sistemas de formação de pessoas e Universidades Corporativas (UCs), entre elas: Ford, IBM, Johnson & Johnson, Motorola, Procter & Gamble e Walt Disney.

.....
Acredite na sorte, mas, mesmo na crise, não deixe de investir em pessoas, educação e pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Dessas experiências, nasce um conselho: acredite na sorte, mas, mesmo na crise, não deixe de investir em: pessoas (líderes educadores, inovadores e empreendedores); educação (centros de formação profissional e EC) e P&D.

No Brasil, a EC evoluiu, mas ainda demanda recursos para ocupar o espaço que merece nas organizações. Mesmo nos casos de sucesso, ainda há um árduo trabalho pela frente. Espera-se que ela continue crescendo e, principalmente, esteja no cerne da estratégia organizacional, pois é aliada da inovação e um diferencial competitivo no atual cenário de crise. Só assim as empresas terão condições de superar os desafios da realidade brasileira. ●

PARA SABER MAIS:

- Jim Collins e Jerry Porras, *Feitas para durar*. Saraiva, 1994.

MARISA EBOLI > Professora da FIA e da FEA-USP >
marisap@fia.com.br / meboli@usp.br

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA



Cadernos Gestão Pública e Cidadania têm como principal objetivo divulgar trabalhos acadêmicos, incentivando a pesquisa e o debate para o desenvolvimento de ações práticas em gestão e políticas públicas.

O periódico é quadrimestral e não cobra taxas dos autores para publicação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania** conta com avaliação duplo-cega e os autores podem acompanhar todos os passos do processo de certificação científica por meio de sistema on-line de gestão editorial.

INDEXADORES

Ebsco | ProQuest | Spell | Gale Cengage Learning
LA Referencia | LatAmEstudios+ | REDIB
oasisbr | RCAAP | Sumários.org

FGV.BR/CGPC

Central de Relacionamento

Contatos: + 55 (11) 3799-7999 | 3799-7778
cadernosgpc-redacao@fgv.br

 **FGV EAESP**



COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE ESCASSEZ DE ATENÇÃO

| POR MARCELO COUTINHO

Com a evolução tecnológica e a sobrecarga de informações, tornou-se mais difícil atrair a atenção das pessoas, especialmente no ambiente digital. Como cativar o consumidor *on-line* e transformar a comunicação em um diferencial competitivo?

Ao longo dos últimos anos, os avanços da tecnologia digital reduziram fortemente os custos de criação e distribuição de conteúdo. Isso resultou em um aumento significativo da quantidade de dados compartilhados na internet, gerando uma explosão de informações que concorrem pela atenção das pessoas a todo momento, seja um artigo científico, uma reportagem, um comentário nas redes sociais, um vídeo de gatinhos ou até uma foto de amigos na praia.

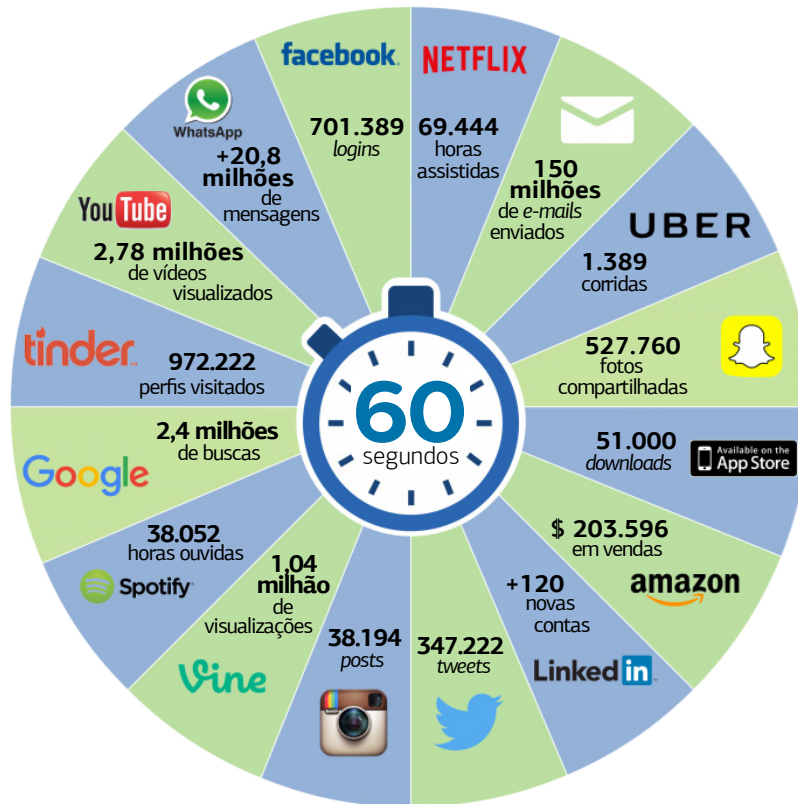
Esse problema foi antecipado por Herbert Simon, vencedor do Prêmio Nobel de Economia em 1978, no trabalho

Designing organizations for an information-rich world: “Um mundo com riqueza de informação implica a escassez daquilo que a informação consome. E o que ela consome é a atenção das pessoas. Portanto, a abundância de informação gera a escassez de atenção e a necessidade de alocá-la de forma eficiente entre as diversas fontes que por ela competem”.

CONSUMIDORES MAIS DIGITAIS

Esse cenário provocou uma mudança nos investimentos em ações que capturam a atenção do consumidor, deslocando-os, em grande parte, para os meios digitais. Google e Facebook já representam cerca de 15% de tudo o que é investido em

O QUE ACONTECE EM 1 MINUTO NA INTERNET



Fonte: EXCELACOM, 2016

publicidade no mundo. De acordo com dados da eMarketer, empresa americana de pesquisa, nos Estados Unidos, a verba destinada aos meios digitais deve ultrapassar os feitos na televisão em 2018. No Brasil, embora os investimentos *on-line* ainda sejam bem menores do que os realizados na televisão (9,7 contra 62% do total, respectivamente, segundo o Grupo de Mídia de São Paulo), a perspectiva é de crescimento anual na casa dos dois dígitos por um longo período.

Alguns podem questionar a qualidade do conteúdo que circula na internet, mas o fato é que está cada vez mais difícil despertar o interesse do consumidor utilizando apenas os suportes físicos tradicionais, que são basicamente o papel e as ondas eletromagnéticas (TV e rádio). De acordo com dados da Pesquisa Brasileira de Mídia de 2015, realizada pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República, e da ComScore, principal fonte global de estudos sobre o comportamento dos internautas, o Brasil já conta com mais de 100 milhões de pessoas que consomem conteúdos exclusivamente digitais, sendo que passam a maior parte do tempo *on-line* via celular.

.....

Criatividade, personalização, flexibilidade de formatos, velocidade, interação e engajamento são as chaves para uma comunicação de marca eficiente nos meios digitais.

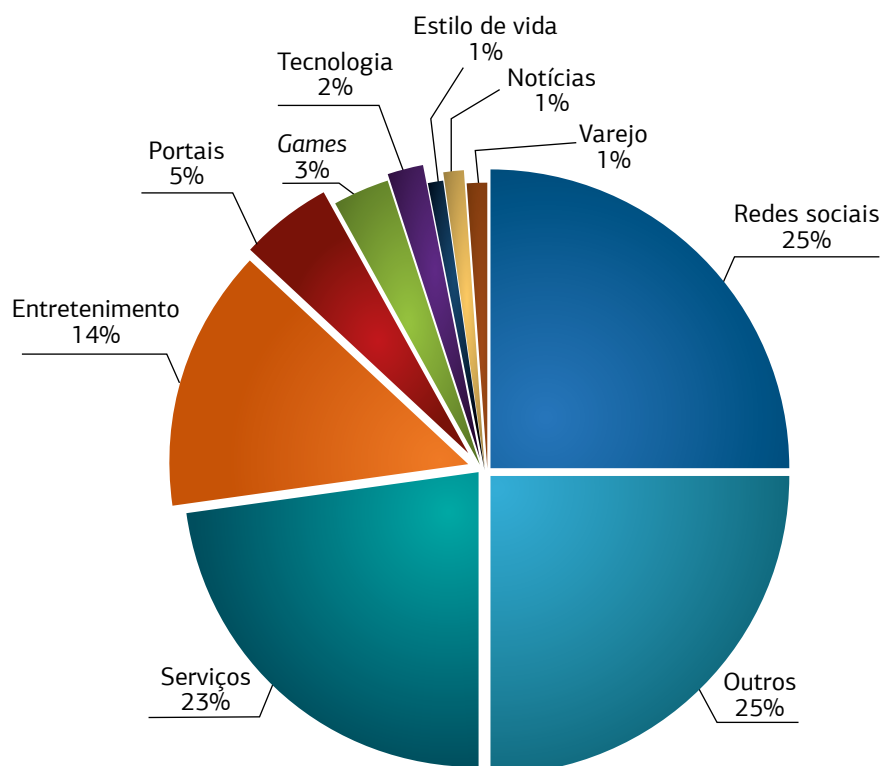
.....

Esse novo panorama configura não apenas uma mudança de suportes (do impresso e da TV analógica para o computador e o *smartphone*), mas também uma adaptação de formatos, especialmente em meios capazes de mesclar som, imagem e texto (como redes sociais e *blogs*).

ONDE O CONSUMIDOR ON-LINE ESTÁ?

Quando analisamos a distribuição do tempo gasto pelos usuários na *web* no Brasil, verificamos que os espaços em

PARTICIPAÇÃO DAS CATEGORIAS DE CONTEÚDO NO TOTAL DE TEMPO GASTO NA INTERNET NO BRASIL



Fonte: ComScore, 2016

que as marcas costumavam realizar boa parte de suas ações de comunicação (portais, *sites* de notícias e de entretenimento) hoje correspondem a menos de 20% do consumo de conteúdo. Atualmente, os meios mais eficientes nesse sentido são as plataformas de prestação de serviços, como Uber e Airbnb, e as redes sociais, que lideram o engajamento, visto que representam um de cada quatro minutos gastos no ambiente digital. Isso quer dizer que os brasileiros ficam, em média, quase 2.000 horas mensais conectados às mídias sociais, seja via *desktop*, *tablet* ou *smartphone*.

NOVOS DESEAFIOS E ESTRATÉGIAS

As tendências apresentadas levam a uma transformação na maneira como as empresas devem utilizar a criatividade para comunicar valores aos seus clientes. A natureza interativa e elástica dos meios digitais não permite mais uma comunicação baseada no “discurso sobre a marca”, mas

uma estratégia voltada para a sua inserção no cotidiano das pessoas, seja por meio de ações concretas, seja pela divulgação de conhecimento. Não é mais uma comunicação unidirecional, fundamentada no perfil sociodemográfico do consumidor, mas uma comunicação personalizada, oferecida com base no comportamento individual dos usuários, independentemente de classe social, faixa etária, escolaridade ou gênero, estimulando o compartilhamento do conteúdo divulgado pela empresa. Essa comunicação também não acontece mais numa “grade de programação”, na qual a oferta de informações é determinada pelo produtor. O consumo de conteúdo tornou-se flexível – pode começar em um programa de televisão, ir para o *smartphone* e terminar em um *site* de comércio eletrônico –, o que obriga a marca a repensar seus formatos de produção e distribuição.

Nesse contexto, o primeiro desafio das empresas é **capturar e aproveitar os inúmeros dados gerados pelas interações digitais**. A *web* possibilita registrar não apenas a audiência

do conteúdo, mas também o sentimento causado por ele, os comentários e as impressões dos consumidores, os interesses comuns entre as pessoas e os valores da marca, etc. Entre as diversas tecnologias de rastreamento digital, as mais populares são as *cookies*, sequências de letras e números geradas por uma URL (endereço eletrônico) e armazenadas no computador do usuário. Em seu uso mais básico, elas conseguem identificar os *sites* que foram acessados daquele aparelho e com quais anúncios a pessoa interagiu. Ao identificar esse usuário novamente, mesmo em outro *site*, o sistema apresentará uma publicidade similar ou complementar à visualizada por ele anteriormente. Ao fornecer qualquer tipo de dado pessoal – como *e-mail* ou perfil de uma rede social –, o internauta pode ter sua identidade relacionada a uma *cookie*, levando à personalização de uma oferta para ele.

Outro conjunto de técnicas bastante conhecido utiliza imagens (*pixels*) que podem ser visualizadas e combinadas com os dados do usuário – como sua localização de acesso –, visando conseguir informações da pessoa e transformá-las em novas oportunidades de publicidade para ela.

Além desses mecanismos, diversos *softwares* possibilitam obter uma “fotografia” do aparelho utilizado para acessar a internet, incluindo dados como resolução de tela, fontes instaladas no computador, a última vez que o *browser* foi atualizado, entre outros. Quando combinados com informações fornecidas voluntariamente pelo usuário (um *login*, um *like*, um compartilhamento ou um endereço de *e-mail*), esses *softwares* permitem a identificação precisa do indivíduo e o rastreamento de sua navegação por toda a rede.

Embora não previstas por Herbert Simon, as tecnologias mencionadas viabilizam às marcas “alocar a atenção do consumidor” de maneira mais eficiente para seus esforços de comunicação. Isso gera o desenvolvimento de campanhas personalizadas para grupos de pessoas que apresentam comportamentos comuns. A publicação inglesa *The Economist*, por exemplo, passou a oferecer conteúdo direcionado e personalizado para seus diferentes públicos, o que gerou mais engajamento e aumento no número de assinantes em 2015.

O segundo desafio das empresas é **criar conteúdos para interagir com os consumidores**, de modo a compartilhar suas habilidades e valores com seus grupos e conexões, **ou prestar um serviço**, de preferência fazendo uso de meios tecnológicos. Um bom exemplo do primeiro caso é o aplicativo de celular da Heineken criado para a Liga de Campeões da UEFA em 2011, o qual permitia aos integrantes da rede social de cada time se desafiarem em tempo real sobre questões como: quem seria o autor do próximo gol, qual seria o

placar, em que parte do gol a bola seria batida na cobrança de pênalti, etc. Já em termos de prestação de serviço, vale destacar o brasileiro Nubank, que utiliza as redes sociais para dar orientações financeiras e realizar promoções para seus clientes por meio de uma linguagem leve e descontraída.

Por fim, o terceiro desafio, especialmente em tempos de comunicação digital, é **apresentar um propósito social que justifique o compartilhamento de conteúdo da marca**. A crescente demanda por transparência, ética e compromisso com a sociedade e o meio ambiente faz com que qualquer deslize nessas áreas seja punido com ameaças de boicote, reações e protestos dos consumidores, como aconteceu em 2015 com a campanha de carnaval da cerveja Skol, que divulgava frases como “Esqueci o não em casa” e “Topo antes de saber a pergunta”. A Ambev, detentora da marca, teve que tirar o material do ar por causar grande polêmica nas redes sociais.

Por outro lado, ações que demonstram compromisso com a tolerância e o respeito às diferenças são amplamente compartilhadas e encorajadas, como foi o caso da campanha *Retratos da Real Beleza*, da Dove, na qual um profissional realizava dois retratos de cada mulher que tinha aceitado fazer parte da ação. O primeiro desenho era elaborado com base nas impressões que as participantes tinham de si mesmas. O segundo, a partir da descrição de outra participante. No fim, ao comparar ambos os retratos, as mulheres acharam-se mais bonitas nos desenhos que se basearam nas impressões das outras participantes do que nos que resultaram de suas próprias descrições. A campanha teve grande repercussão positiva por disseminar a autovalorização da beleza feminina.

DIFERENCIAL COMPETITIVO

As transformações tecnológicas potencializam mudanças de comportamento e atitude com muito mais velocidade do que no passado. As marcas que souberem captar e valorizar essas mudanças podem obter um importante diferencial em sua comunicação. As que não souberem fazê-lo estão condenadas à irrelevância ou ao desaparecimento. ●

PARA SABER MAIS:

- Artvation. *Heineken: live football gaming app*, 2011. Disponível em: goo.gl/rmNjN2
- Dove. *Retratos da Real Beleza*, 2013. Disponível em: goo.gl/jnwiwA
- Facebook. *Página oficial Nubank Brasil*. Disponível em: goo.gl/GQPC4b
- Herbert Simon. *Designing organizations for an information-rich world*. In: Martin Greenberger. *Computers, communication and the public interest*. The Johns Hopkins Press, 1971. Disponível em: goo.gl/fUjRrG
- UM London. *The Economist - getting smart with real-time data*, 2015. Disponível em: goo.gl/PeBjux
- Vanessa Barbosa. *Outdoor da Skol para o Carnaval causa indignação em SP*. Exame, 2015. Disponível em: goo.gl/4fmZ7s

MARCELO COUTINHO > Professor da FGV/EAESP > marcelo.coutinho@fgv.br

RAE PUB

MANUAL DE PUBLICAÇÃO DA
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS DA FGV/EAESP



RAEpub Manual de Publicação da Revista de Administração de Empresas da FGV/EAESP tem o objetivo de ser uma importante ferramenta de orientação para a publicação de artigos científicos, buscando eficácia na comunicação com todos os atores envolvidos no processo.



Autores contam com orientações gerais para preparação do *paper*, formatação, citações, regras de submissão e direitos autorais, além de *check list*, FAQ e leituras recomendadas.



RAEpub Manual oferece também orientações para avaliadores e editores científicos, tais como atribuições, conteúdo dos pareceres, critérios e etapas de avaliação dos artigos submetidos à publicação.

FGV.BR/RAEPUB-MANUAL

RAE-Revista de Administração de Empresas

Contatos: + 55 (11) 3799-7999 | 3799-7778

rae@fgv.br | fgv.br/rae



COMO DRIBLAR A CRISE?

| POR RODRIGO BANDEIRA DE MELLO

Se gerenciar uma empresa em momentos favoráveis já não é fácil, imagine em tempos de crise como os que vivemos no Brasil. Estratégias que visam identificar e alavancar competências-chave da organização podem ser alternativas eficientes para superar períodos difíceis.

Gerir estrategicamente uma empresa é uma metáfora de guerra: o estrategista exerce o papel de general, ou seja, mobiliza importantes recursos e toma decisões de alto impacto que definem a vida ou a morte de seus soldados.

Desde que foi concebida como um campo da Administração, na década de 1960, e posteriormente como uma área de conhecimento científico, no fim dos anos 1980, a estratégia competitiva nas organizações tem como algumas de suas principais características: lidar com assuntos de grande importância para a empresa, exercer forte influência sobre o sucesso ou o fracasso das decisões, envolver várias áreas da corporação e apresentar resultados que são sentidos no longo prazo.

O que sabemos cientificamente sobre estratégia sugere que o triunfo de uma organização no terreno competitivo depende da correta identificação e alavancagem de suas competências-chave, ou seja, habilidades únicas e valiosas

em relação à concorrência. As habilidades únicas são aquelas dificilmente encontradas entre os *players* atuais e que pertencem a um número reduzido de empresas, tanto no curto como no longo prazo, apesar das tentativas de imitação dos concorrentes. Já as valiosas permitem à corporação implementar uma estratégia que ofereça uma relação custo×benefício superior à de outras empresas.

Vale ressaltar que tais competências-chave podem ser encontradas em qualquer área da organização. Casos exemplares incluem a habilidade de distribuição e gestão de estoques do Walmart, o *design* e a produção de baixo custo da IKEA, a gestão para resultados da Ambev, entre outros. Tais competências são aprendidas ao longo do tempo e incorporadas conforme se ganha experiência. Também podem ser complementares, adquiridas e integradas durante uma fusão ou aquisição. De qualquer maneira, competências estratégicas não se consolidam da noite para o dia; levam tempo e exigem um complexo processo de desenvolvimento.



REINVENÇÃO NA CRISE

Quando se vive um momento econômico favorável, é mais fácil transformar as competências da empresa em diferenciais competitivos no mercado. Mas como realizar uma gestão estratégica em tempos de crise como os que vivemos no Brasil?

O comportamento natural do estrategista em períodos turbulentos é alocar recursos para priorizar a sobrevivência da corporação no curto prazo em detrimento dos planos de longo prazo. Não há nada de errado nisso. Potenciais problemas ocorrem quando as ações estratégicas de curto prazo não se valem das habilidades únicas e valiosas da empresa. Como competências-chave são difíceis de ser desenvolvidas, as estratégias adotadas em épocas de crise devem respeitar as habilidades que a organização dispõe no momento.

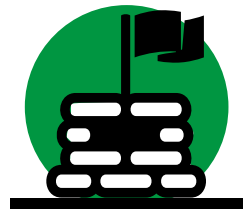
Com base nesse raciocínio, utilizo a metáfora de guerra para propor as seguintes alternativas que visam driblar a crise: entrincheirar-se, conquistar novos territórios e mudar as regras da guerra.

Crisis são excelentes oportunidades para empresas criativas e inovadoras colocarem suas experiências em prática.

ENTRINCHEIRAR-SE

Esta estratégia é a mais usual e representa uma típica reação instintiva de proteção ao negócio. Nesta alternativa, depois de identificadas, as competências-chave devem ser capitalizadas, ou seja, receber investimentos para o seu aprimoramento, visando torná-las ainda mais eficientes em termos de custo e/ou oferta de valor. A identificação das competências-chave permite o isolamento de competências que geram gastos, mas não agregam muito valor. Essas habilidades marginais devem ser foco de um agressivo programa de redução de custos, que pode incluir a adoção de medidas como a terceirização ou até mesmo o desinvestimento.

**ESTRATÉGIAS
PARA
DRIBLAR
A CRISE**



ENTRINCHEIRAR-SE



**CONQUISTAR
NOVOS TERRITÓRIOS**



**MUDAR AS
REGRAS DA GUERRA**

O que fazer com as competências-chave	Capitalizar	Alavancar	Reconfigurar
Ação	Proteção	Adaptação	Transformação
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em competências essenciais. Redução de custos em habilidades secundárias. Aumento do valor entregue. 	<ul style="list-style-type: none"> Novas fontes de receita. Diluição dos riscos. Reaproveitamento de competências ociosas. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenção de vantagens ao ser o pioneiro. Definição dos padrões de competição.
Riscos e desafios	<ul style="list-style-type: none"> Declínio do mercado a um ponto insustentável. Perda de janelas de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução de complexidades e redundâncias nas operações. Gerenciamento de diferentes posicionamentos. Aumento do custo de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda por uma estrutura complexa e onerosa de inovação. Inovações podem não convencer o consumidor ou serem vistas de modo ilegítimo.
Questões para o estrategista refletir	<ul style="list-style-type: none"> Quais competências-chave devem ser aprimoradas? Quais competências devem sofrer redução de custo? 	Quais novos produtos ou mercados podem ser explorados com nossas competências-chave?	<ul style="list-style-type: none"> De que maneira redefinir a forma como os negócios são feitos no setor? Como desafiar as regras da competição em nosso mercado?

Fonte: Elaborado por Rodrigo Bandeira de Mello

Assim, o entrenchamento oferece à corporação a chance de revisitar seu modelo de negócio, focando nos aspectos de excelência da organização e no que, de fato, importa para o consumidor.

Contudo, de nada vale tentar se fortalecer dessa forma se o mercado declinar a um ponto insustentável, por exemplo. Além disso, entrenchar-se pode fazer com que a empresa perca janelas de oportunidades abertas pela crise. Um caso clássico é o da Kodak, que, durante uma transformação em seu setor, decidiu focar suas ações no desenvolvimento de películas e perdeu a oportunidade de se estabelecer no mercado digital.

**CONQUISTAR
NOVOS TERRITÓRIOS**

A segunda estratégia é oposta à primeira. Para conquistar novos territórios, é preciso sair das trincheiras e alavancar as competências-chave para ganhar outros mercados. Crises, em geral, aumentam a ociosidade da capacidade da empresa. Assim, as competências ficam subutilizadas, o que representa um bom momento para refletir sobre aplicações alternativas. A organização deve, então, reaproveitar suas habilidades específicas em outras funções. Por exemplo, se a empresa é muito eficiente na distribuição, pode inserir

Oferecer uma proposta de valor única ao consumidor, com base nas competências-chave da organização, é a principal estratégia para o triunfo de uma empresa no terreno competitivo.

mais produtos na operação ou atender novos mercados, de forma a compartilhar essa competência.

Um caso muito interessante para ilustrar a conquista de novos territórios é o das empresas alimentícias de proteína animal que introduziram pizzas congeladas em seu portfólio de produtos. Essa estratégia mostrou-se mais econômica, com baixo custo de desenvolvimento e lançamento. Usar as habilidades da organização para criar receitas alternativas é a maneira mais segura de enfrentar a crise, mitigar os riscos e direcionar seu crescimento.

No entanto, esta estratégia traz o risco de introduzir complexidades e redundâncias nas operações da empresa, o que pode piorar a situação. Isso geralmente acontece quando o estrategista não respeita a regra de se fundamentar nas competências-chave da organização. É comum ver, por exemplo, pequenos empreendedores testarem novos serviços ou “melhorias” para reverter declínios de negócios que outrora eram rentáveis: “Que tal oferecermos entrega em domicílio?”, “Que tal expandirmos nosso portfólio?”, “Acho que deveríamos aumentar o grau de customização dos produtos”. Caso não estejam coerentes com as competências-chave, esses “puxadinhos” da estratégia apenas diminuirão a eficiência do negócio.

MUDAR AS REGRAS DA GUERRA

Esta é a mais radical das estratégias propostas. Mesmo em uma guerra, existem convenções, tratados, acordos escritos ou velados que estruturam o comportamento dos exércitos. Tais regras determinam as ações no campo de batalha. Elas são construídas e disseminadas tanto por organizações formais – como instituições supranacionais e escolas de formação de oficiais – quanto por informais – como a cultura e a história. Além disso, as regras originam-se da tecnologia existente, da capacidade e do modo de uso dos equipamentos no campo de batalha. No entanto, alguns exércitos conseguem desenvolver tecnologias próprias que, muitas vezes, alteram a forma como a guerra se desenvolve. Foi o

caso da invenção da pólvora, do radar e, mais recentemente, dos aviões não tripulados.

Assim como na guerra, a competição no mercado segue regras claras ou tácitas que determinam o que pode ou não ser feito, o que é aceito ou não pelos diversos grupos de interesse. Contudo, algumas empresas, tais como alguns exércitos, conseguem introduzir inovações que mudam essas regras. Refiro-me aqui não apenas ao âmbito da tecnologia, mas também ao campo dos modelos de negócio. O caso mais clássico é o do Cirque du Soleil, que transformou totalmente o conceito e a dinâmica do entretenimento circense. Há ainda as *fintechs*, que adotam sofisticados modelos de análise de dados para alterar a maneira como utilizamos os bancos.

Crises são excelentes oportunidades para empresas criativas e inovadoras colocarem suas experiências em prática. Elas podem se beneficiar das vantagens de serem pioneiras e formatar as regras do jogo em proveito próprio, porém há risco de os consumidores percebê-las como pouco legítimas ou arriscadas. Isso geralmente ocorre no início do negócio e tende a diminuir se tudo correr bem.

É PRECISO TER FOCO

A lógica fundamental para superar momentos de crise continua a mesma: oferecer uma proposta de valor única ao consumidor, com base nas competências-chave da empresa. O estrategista que enfrenta um período turbulento, como o que vivemos no Brasil, precisa ter isso em mente para não sucumbir aos riscos de descaracterizar a principal proposta da empresa com medidas emergenciais.

PARA SABER MAIS:

- Giovanni Dosi, Richard Nelson e Sidney Winter, *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press, 2000. Disponível em: goo.gl/CUUwfs
- Jay Barney, *Looking inside for competitive advantage*. The Academy of Management Executive, vol. 9, n. 4, 1995. Disponível em: goo.gl/fr1oaM

RODRIGO BANDEIRA DE MELLO > Professor da FGV/EAESP > rodrigo.mello@fgv.br

Journal of Operations and Supply Chain Management

JOSCM é um periódico editado pela FGV/EAESP, com periodicidade semestral e publicação de artigos em língua inglesa.

Com o objetivo de avançar no conhecimento e estimular a prática na área de Gestão de Operações e Cadeia de Suprimentos, o periódico conta com uma equipe de editores renomados, o que garante a publicação de pesquisa teórica, empírica e baseada em casos com elevado rigor acadêmico.

JOSCM segue as melhores práticas internacionais na ética da publicação e dispõe seu conteúdo em renomados indexadores internacionais.

Joscm

Benefícios para autores

Processo rápido e livre de encargos

Desk review ocorre em uma semana; tempo médio do processo de avaliação duplo-cega é 45 dias e os artigos são publicados, em geral, na próxima edição.

Impacto e garantia da qualidade

Acesso aberto, processo de revisão duplo-cega com dois revisores e uma equipe de editores científicos de alta qualidade.

FGV.BR/JOSCM

Central de Relacionamento

Contatos: + 55 (11) 3799-7999 | 3799-7778
joscm.editorialoffice@fgv.br





A TERCEIRA GERAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

| POR ARON BELINKY

Se no passado as empresas nem ao menos falavam de sustentabilidade, hoje muitas percebem que vivemos um novo momento, o qual precisa ser considerado na estratégia da corporação e está diretamente ligado ao destino do negócio.

Meu primeiro grande encontro com a sustentabilidade empresarial foi em 1990, quando participei da segunda edição da *World Industry Conference on Environmental Management (WICEM II)*, na Holanda, representando o setor de ar-condicionado e refrigeração do Brasil. O assunto mais comentado no evento foi o *Responsible Care*, iniciativa da indústria química em resposta à tragédia de Bhopal, que deixou 2.259 mortos e afetou milhares de vidas depois do vazamento de gases tóxicos em uma fábrica da Union Carbide, na Índia, em 1984. Foi o maior acidente já registrado no setor.

Outros eventos dramáticos da época, como o desastre nuclear de Chernobyl (1986) e o reconhecimento de que o buraco na camada de ozônio foi causado pelos gases industriais clorofluorcarbonetos (CFCs), também inflamaram a opinião pública, ilustrando de forma enfática os alertas feitos por cientistas e ambientalistas desde os anos 1960.

Em 1987, o relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Brundtland, lançou para o mundo o conceito de desenvolvimento sustentável, preparando terreno para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ocorreu em 1992, no Rio de Janeiro, e ficou conhecida como Eco-92.

Foi no início dos anos 1990 que surgiu a segunda geração desse movimento – juntamente com a expressão “sustentabilidade empresarial” –, a qual impulsionou a grande onda que vivemos nas últimas décadas, mas cujo aparente esgotamento tem sido fonte de muitas inquietações de estudiosos e profissionais envolvidos no tema. Ao que tudo indica, estamos presenciando o começo de uma nova geração da sustentabilidade empresarial, que traz diferentes desafios e oportunidades.

CONQUISTA DE ESPAÇO

Assim como no campo da tecnologia da informação, em que empresas digitais e inovadoras convivem com fábricas não muito diferentes das existentes no século XIX, os



extremos também estão presentes no campo da sustentabilidade. Por um lado, negócios inovadores são criados para atender às demandas por soluções capazes de prover bem-estar e benefícios socioambientais às pessoas, respeitando os limites do planeta. Por outro, não faltam empresas cujos resultados ainda estão atrelados a agressões à natureza, abuso de trabalhadores, evasão de obrigações legais e exploração da boa-fé dos consumidores. Na prática, a maioria dos negócios equilibra-se entre estes extremos: o desejo de se manter atualizado e competitivo *versus* as pressões da sociedade e do mercado real.

Tomando como referência empresas pioneiras dos anos 1970 e 2000, é notável o contraste de seus posicionamentos em relação à sustentabilidade empresarial, o que evidencia as diferenças entre a primeira e a segunda geração desse movimento.

A primeira geração caracterizou-se pela fragmentação no escopo do que hoje definimos como “sustentabilidade” (o termo ainda não era utilizado), em que as organizações, no máximo, identificavam quais de suas atividades poderiam ser nocivas ao meio ambiente, gerar problemas para determinados setores da sociedade ou criar conflitos com clientes, trabalhadores e financiadores. Quando situações críticas aconteciam, as empresas mais desenvolvidas nesse sentido reconheciam alguma responsabilidade, assumiam o ônus por eventuais danos, tomavam medidas para atenuar os efeitos negativos e, na melhor das hipóteses, buscavam a causa do problema para tentar evitar sua reincidência.

.....

Além de se destacar dos concorrentes e ganhar a empatia do público, empresas pioneiras em práticas voltadas à sustentabilidade conquistam vantagens competitivas, como conhecer melhor o contexto em que operam e atrair melhores investidores.

.....

Esforços profundos para modificar tecnologias ou modelos de negócio eram casos excepcionais, mais motivados por imposição legal ou pressão da opinião pública do que pela convicção quanto à necessidade de mudar.

A intensa movimentação entre 1987 e 1997, anos que antecederam e sucederam a Eco-92, reconfigurou esse cenário. Diante das transformações na ciência, na comunicação, na globalização e nos acordos internacionais, empresas visionárias deram-se conta de que estava emergindo uma nova realidade quanto à responsabilidade corporativa, na qual atitudes típicas da primeira geração não seriam mais suficientes para garantir a liderança perante seus públicos-alvo e a opinião pública. Para conquistar e manter sua competitividade, seu caráter inovador e o reconhecimento em temas

ligados à sustentabilidade, as organizações precisariam rever seu posicionamento no assunto.

Foi nesse contexto que surgiu a segunda geração da sustentabilidade empresarial, trazendo um escopo mais abrangente de responsabilidades para as empresas em relação ao meio ambiente e à sociedade. Isso se revelou, por exemplo, no amplo conjunto de temas abordados na *Agenda 21* – documento resultante da Eco-92, no qual os países se comprometem a contribuir com soluções para os problemas socioambientais – e no uso mais intenso do conceito de *stakeholders* – partes interessadas que devem ser consideradas pelas organizações nas tomadas de decisão. Diante desse panorama, esperava-se das empresas uma visão holística e uma conduta proativa e transparente, voltadas à reflexão sobre os potenciais impactos de seus negócios, levando em conta não só seus próprios interesses, mas também os de outros possíveis afetados pelas suas práticas. A publicação de fatos e dados relevantes sobre esses assuntos também era uma ação fundamental.

CONCRETIZAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Muitas das consagradas ferramentas de gestão empresarial para a sustentabilidade nasceram desse segundo momento e ajudaram a formar uma nova geração de profissionais. Quem chegou ao mundo da sustentabilidade corporativa em meados dos anos 1990 viu de modo natural a existência de normas de gestão ambiental, indicadores de responsabilidade social, relatórios de sustentabilidade, índices de investimentos éticos, prêmios de cidadania corporativa, etc. Tais medidas são relativamente recentes e nasceram do pioneirismo de empresas e organizações sociais dedicadas a mudar os paradigmas na relação dos negócios com o meio ambiente, a sociedade e seus *stakeholders*. Basta lembrar-se de iniciativas como a série ISO 14000, as diretrizes *Global Reporting Initiative* (GRI), os *Indicadores Ethos*, o *Dow Jones Sustainability Index* e o *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa*, todas lançadas entre 1995 e 2000. Em 2010, a norma ISO 26000 consolidou muitas dessas perspectivas e vislumbrou novos caminhos.

Essas ferramentas baseiam-se em extensas listas de aspectos que deveriam ser gerenciados voluntariamente por organizações interessadas em se destacar pelo compromisso com a sustentabilidade. Para realizar esse feito, as empresas precisam refletir sobre suas ações, o que implica se conhecer melhor e ter condições de administrar aspectos até então negligenciados. Ao se aproximar dos *stakeholders* e divulgar seu desempenho com metas de melhorias, elas assumem compromissos públicos, cujo descumprimento pode ser oneroso em termos reputacionais.

Além de se destacar dos concorrentes e ganhar a empatia do público, as empresas pioneiras em práticas voltadas à sustentabilidade conquistam vantagens competitivas, como reforçar sua licença social para operar, adquirir mais conhecimento sobre o contexto em que operam, antecipar-se às mudanças de cenário, atrair melhores investidores, reter e desenvolver talentos, etc.

Com a evolução da sociedade – hoje bem mais informada e conectada –, as condutas esperadas nessa segunda fase foram incorporadas por muitas organizações, passando a integrar suas operações e a abrir novas perspectivas operacionais e estratégicas.

IMPLEMENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO

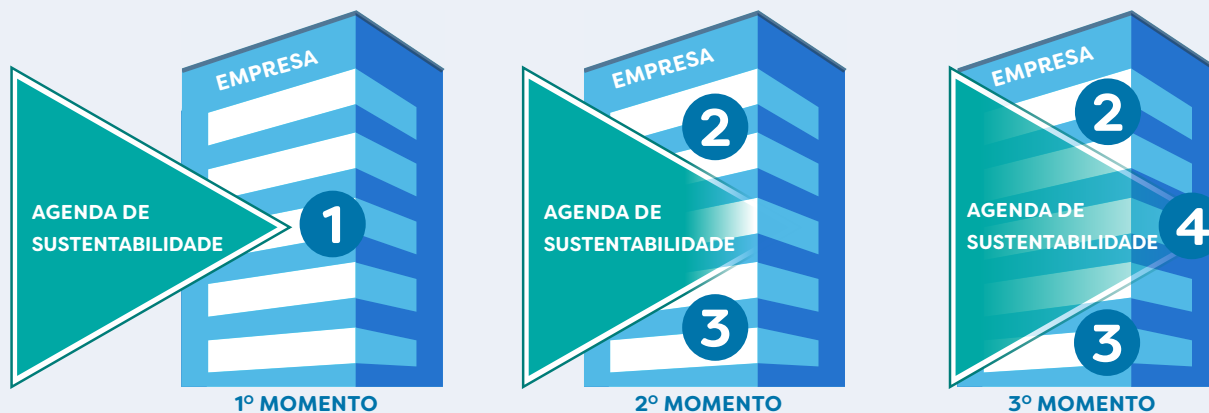
Da expansão das iniciativas destinadas ao meio ambiente, à sociedade e aos *stakeholders* está nascendo a terceira geração desse movimento, que é caracterizada pela busca da integração da sustentabilidade ao negócio. Não se trata mais de apenas incorporar uma agenda abrangente, mas sim de conceber e planejar o futuro da empresa considerando um amplo conjunto de fatores voltados à sustentabilidade. Por isso, a organização precisa ir além da proatividade e da transparência, tornando-se assertiva e focalizada, visto que, mais do que satisfazer às demandas dos *stakeholders*, agora tais condutas estão diretamente ligadas ao futuro do negócio. Consequentemente, as ações voltam-se às tomadas de decisão e à sua implementação com eficácia e produtividade.

Não por acaso, essa mudança na postura das empresas coincide com grandes transformações, como o agravamento das mudanças climáticas e os novos acordos para combatê-las, as articulações globais sobrepostas às decisões dos estados nacionais e o aumento da demanda por responsabilidade social nas grandes corporações. A *Agenda 2030*, publicada em 2015, captura boa parte desse cenário e o sinaliza como tendência para as próximas duas décadas.

No entanto, para que essa transição de gerações ocorra, é preciso que as organizações disponham de uma estrutura que acompanhe a evolução do desenvolvimento sustentável. Nota-se nas empresas pioneiras, que há anos incorporaram as ferramentas da segunda geração em seu cotidiano, uma busca crescente por instrumentos mais práticos e efetivos para a definição de estratégias e a implementação de decisões relacionadas à sustentabilidade. Ferramentas para análise de ciclo de vida de produtos e serviços, esquemas de comércio de emissões de gases de efeito estufa, instrumentos para gestão de territórios ou de cadeias de valor, metodologias para valoração de serviços ambientais, investimentos de impacto, negócios

GERAÇÕES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E AS TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O padrão de transformações observado no cenário da sustentabilidade empresarial também se aplica ao que ocorre nas empresas. À medida que essa agenda é incorporada, mudam os papéis dos profissionais envolvidos e as expectativas sobre eles.



> **1º momento:** A agenda de sustentabilidade chega à empresa como uma mensagem diferente, com ares de novidade (1). O foco é convencer todos de sua relevância, e a cobrança por resultados quanto às atividades fim é relativamente baixa. As ações são conduzidas pelo “pessoal da sustentabilidade”, que, muitas vezes, pode ter uma formação mais generalista e não ser ligado a setores tradicionais do negócio.

> **2º momento:** Conforme a agenda de sustentabilidade é assimilada, as interfaces internas aumentam e abrem-se diferentes níveis de cobrança por resultados a partir de múltiplos *stakeholders*. Também cresce o espaço para que outras áreas da corporação e profissionais de especialidades mais tradicionais atuem nessa agenda. No contato com o topo da empresa (2), demanda-se uma perspectiva estratégica e integrada ao negócio como um todo. No contato com a base (3), requer-se aplicabilidade prática e resultados tangíveis.

> **3º momento:** Com o avanço desse processo, as demandas por aplicabilidade permanecem e aumentam (2 e 3), de modo que a assimilação dos temas e a agenda de sustentabilidade se diluem no conjunto da empresa (4). Nesse momento, as preocupações centrais são a viabilidade das estratégias e a efetividade das soluções. Com esse *mainstreaming*, para o bem e para o mal, não é mais tão claro o que pertence à área de sustentabilidade e a seus profissionais, cujos papéis precisam ser reformulados. O desafio é manter os princípios do movimento alinhados aos novos cenários.

Fonte: Elaborado por Aron Belinky

sociais, inovação para a sustentabilidade e relatos integrados são alguns mecanismos desse novo momento que tendem a se multiplicar, ganhar mais relevância e oferecer o suporte necessário para as corporações elaborarem suas estratégias e implantarem suas ações de forma eficiente e responsável.

O *mainstream* da sustentabilidade nas empresas pode assustar, tanto pela preocupação de que a essência do movimento original se perca como pela magnitude do desafio de atender rápida e efetivamente a demandas tão diversificadas. Mas, tendo testemunhado a primeira geração da




sustentabilidade empresarial e trabalhado na segunda, vejo com muito otimismo o momento atual e recordo a célebre frase de Victor Hugo: “Não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou”. ●

PARA SABER MAIS:

- Robert Eccles e Michael Krzus. *One report: integrated reporting for a sustainable strategy*. Wiley, 2010.
- John Elkington e Jochen Zeitz. *The breakthrough challenge: 10 ways to connect today's profits with tomorrow's bottom line*. Jossey-Bass, 2014.
- International Integrated Reporting Committee. *Realizing the benefits: the impact of Integrated Reporting*, 2014. Disponível em: goo.gl/CGsr13

ARON BELINKY > Professor da FGV/EAESP > aron.belinky@fgv.br



-  CONTEÚDO ACADÊMICO E CIENTÍFICO DE ALTA QUALIDADE
-  COLABORAÇÃO DE LÍDERES DOS CENÁRIOS EMPRESARIAL E PÚBLICO
-  ACESSO GRATUITO: WEB, TABLET E SMARTPHONE

RAE

Com conteúdo generalista e alto rigor científico, **RAE-Revista de Administração de Empresas** é a única revista em Administração entre as dez revistas brasileiras no ranking FI do JCR 2015.

Indexadores: Thomson Reuters | SciELO | Scopus | DOAJ | EBSCO e outros.

fgv.br/rae

JCR 2015 **0,311**

App FGV • iOS • Android

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA

Cadernos GPC têm como principal objetivo divulgar trabalhos acadêmicos, incentivando a pesquisa e o debate para o desenvolvimento de ações práticas em gestão e políticas públicas.

Indexadores: Ebsco | ProQuest | Spell | Gale Cengage Learning | LatAmEstudios+ e outros.

fgv.br/cgpc

Joscsm

Periódico internacional, **JOSCM-Journal of Operations and Supply Chain Management** apoia a expansão do conhecimento e o desenvolvimento prático no campo de operações e gestão da cadeia de suprimentos.

Indexadores: Spell | Ebsco | ProQuest | Gale Cengage Learning | LatAmEstudios + e outros.

fgv.br/joscsm

GVcasos

Primeira revista brasileira especializada em casos de ensino em Administração, **GVcasos** disponibiliza gratuitamente seu conteúdo on-line e oferece uma área dedicada aos professores com notas de ensino dos casos publicados.

fgv.br/gvcasos

App FGV • iOS • Android

GV EXECUTIVO

Periódico de gestão para o administrador, **GV-executivo** discute ideias e tendências com uma linguagem acessível e conta com a contribuição de professores e líderes empresariais.

fgv.br/gv-executivo

App GV-executivo • iOS • Android



O *CLICK* DO NEGÓCIO

| POR TALES ANDREASSI

A criação de um modelo de negócio inovador e capaz de gerar valor ao cliente pode garantir a vantagem competitiva da empresa, levando-a ao sucesso.

Há tempos discute-se o termo “modelo de negócio”. Em 2002, o artigo *Why business models matter*, publicado pela Harvard Business Review, já questionava o uso da expressão pelas empresas de internet por demonstrar que uma corporação não precisava de estratégias, clientes ou competências para ter sucesso, mas apenas de um modelo de negócio que promettesse imensos lucros em um futuro distante. O mesmo trabalho afirma que um bom modelo de negócio deve responder de forma coerente a perguntas como: “Quem são nossos clientes?”, “Como ganhamos dinheiro com esse negócio?” e “Como entregamos valor ao cliente por um custo acessível?”, exemplificando-o com o caso do *traveler’s check*, que obteve resultados muito positivos até ser substituído pelo cartão de crédito.

O *traveler’s check*, criado em 1892, praticamente reverteu a lógica de que os custos precedem as receitas, já que o cliente paga e o cheque só é descontado algum tempo depois que a pessoa o adquire. Outro tipo de negócio que investe nesse formato são as empresas que organizam festas de formatura. Em muitos casos, elas começam a receber o dinheiro dos alunos no início do curso, sendo que a festa é realizada após alguns anos.

É interessante notar que, em determinados setores, o modelo de negócio vai se transformando com o tempo. Se antigamente os postos de gasolina concentravam-se na venda de combustível e no oferecimento de serviços como lavagem e

A inovação restrita ao produto/ processo perdeu espaço para a inovação do modelo de negócio como um todo.

troca de óleo, atualmente grande parte do lucro desses estabelecimentos vem das lojas de conveniência. Nesse caso, um bom gerente tem que entender tanto de gasolina quanto de varejo. Outro exemplo é o setor de elevadores, no qual as empresas passaram a oferecer serviços de manutenção, diversificando suas fontes de receita e ficando menos vulneráveis às oscilações do mercado.

ATRIBUTOS DE UM BOM MODELO DE NEGÓCIO

Ainda em 2002, o artigo *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, de Henry Chesbrough e Richard Rosenbloom, listou seis importantes atributos para um modelo de negócio eficiente: identificar o segmento de mercado; definir o formato da cadeia de valor; estimar a estrutura de custo e o potencial de lucro; articular a proposição de valor; definir a posição da organização em sua rede de fornecedores, clientes e competidores; e formular a estratégia competitiva da empresa.

No livro *Business model generation* – uma das obras mais influentes na área – Yves Pigneur e Alexander Osterwalder também relacionam outros itens cuja análise ajuda o empreendedor a verificar se o seu negócio é consistente: canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, atividades-chave, além de recursos e parcerias principais.

Caso o empreendedor analise esses pontos e chegue a uma conclusão negativa, é melhor “pivotar”, ou seja, mudar as premissas. Por exemplo, se o segmento de clientes pessoa física se revelar pouco rentável, ele pode voltar seu negócio para pessoa jurídica ou tentar uma parceria estratégica para favorecer sua estrutura de custos.

De forma resumida, um modelo de negócio define como a empresa cria e entrega valor ao cliente e indica a melhor maneira de transformar receita em lucro.

MODELO DE NEGÓCIO E INOVAÇÃO

Antes dos anos 1990, muitas empresas estruturavam seus centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dissociados de suas áreas produtivas. Na década seguinte, esse modelo deu espaço a um novo formato, com P&D mais integrada à produção e articulada com atores externos, como universidades e institutos de pesquisa, conferindo um novo conceito à inovação, que hoje está muito mais atrelada ao modelo de negócio como um todo do que apenas a produto, processo e tecnologia.



TIPOS DE MODELO DE NEGÓCIO

Todas as empresas possuem modelo de negócio, mas o que diferencia um do outro são características como similaridade com o mercado, consistência e inovação. Nesse contexto, seguem os principais tipos:

- **Tipo 1: empresas com modelo de negócio sem diferenciação.** A maioria dos empreendimentos opera segundo esse modelo, vendendo *commodities* e competindo por preço. *Pet shops* e restaurantes por quilo, por exemplo, representam esta categoria.

- **Tipo 2: empresas que apresentam alguma diferenciação em seu modelo de negócio.** Elas possuem elementos que as diferenciam de seus concorrentes, principalmente por focar em públicos específicos. O problema é a falta de recursos para sustentar sua diferenciação no longo prazo, como acontece com empresas de tecnologia que possuem um único produto de sucesso, mas não conseguem repetir o feito.

- **Tipo 3: empresas com modelo de negócio diversificado.** Ou seja, que concorrem em diferentes segmentos simultaneamente. Em alguns, competem pelo custo, com grande volume de vendas; em outros, a estratégia de diferenciação traz altas margens de lucro. Corporações maduras e verticalmente integradas enquadram-se neste tipo, mas são vulneráveis às mudanças tecnológicas, que estão muito além do escopo de seus negócios e inovações.

- **Tipo 4: empresas com modelo de negócio orientado ao ambiente externo.** Isto é, são abertas a ideias e tecnologias de fora. O relacionamento com outras entidades auxilia na identificação de projetos que satisfaçam às suas necessidades e reduzam seu

tempo de lançamento de produtos. Ideias inovadoras, decorrentes da forte interação e troca de informações com fornecedores e clientes, são constantemente aplicadas. Um exemplo é a Procter & Gamble (P&G), com amplo investimento em inovação aberta.

- **Tipo 5: empresas que integram modelo de negócio e processo de inovação.** Aqui, fornecedores e clientes podem ter acesso ao processo de inovação do negócio. O contrário também acontece, permitindo que a empresa conheça mais detalhadamente a cadeia de fornecedores e pense em inovações voltadas para economia de custos, melhoria de produtos e aperfeiçoamento de processos. Ela investe recursos significativos para atender às necessidades não satisfeitas de seus clientes. Negócios que estão trocando a oferta de produtos pela oferta de serviços, contando com o apoio da tecnologia, são exemplos desta categoria.

- **Tipo 6: o modelo de negócio da empresa é uma plataforma adaptativa.** Ainda mais abertos e flexíveis que os empreendimentos dos tipos 4 e 5, estes requerem pleno comprometimento com a experimentação. Para ter acesso a tecnologias alheias ao negócio, adotam estratégias como *corporate venture capital*, *spin-offs*, *joint ventures* ou incubadoras. Seus modelos de negócio são integrados aos de seus clientes-chave e suas tecnologias servem como base para uma plataforma de inovação. É o caso de *startups* que criam jogos ou aplicativos para celulares e *tablets*.

Fonte: *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Henry Chesbrough



Ao examinar os tipos mais avançados e consistentes (4, 5 e 6) apresentados no quadro, percebemos que a P&D tradicional, restrita ao binômio produto/processo, perde espaço para uma inovação fortemente atrelada ao modelo de negócio como um todo, em que os atores externos – clientes, fornecedores, universidades e institutos de pesquisa – exercem papéis tão importantes quanto a própria empresa.

O modelo de negócio pode gerar uma vantagem competitiva distinta daquela criada por seu portfólio. Empresas que oferecem produtos similares para atender às mesmas necessidades podem possuir modelos de negócio e resultados diferentes. A Apple, por exemplo, não foi a primeira a lançar os tocadores de música digital no mercado, no entanto, inovou ao tornar o *download* de músicas digitais extremamente fácil, por meio de um formato que combinava *hardware*, *software* e serviços.

COMO PENSAR EM MODELOS CONSISTENTES?

Desenvolver um modelo de negócio de sucesso não é suficiente para assegurar a vantagem competitiva, mas criar um modelo de negócio inovador pode conferir alto grau de diferenciação para a empresa, principalmente se ele for difícil de ser replicado pelos novos entrantes no mercado.

No artigo *Reinventing your business model*, Mark Johnson, Clayton Christensen e Henning Kagermann identificam quatro passos para um modelo de negócio consistente. O primeiro é elaborar uma proposição de valor orientada ao cliente: o que mudou na vida dele depois que você lançou seu produto/serviço? O segundo é encontrar a fórmula do lucro, ou seja, como a empresa cria valor para ela ao fazer o mesmo pelo cliente? O terceiro refere-se aos recursos-chave necessários para entregar valor ao cliente: pessoas, tecnologia, produtos, instalações, marca e canais

de distribuição. O quarto e último passo diz respeito aos processos-chave, os quais permitem à empresa entregar valor de forma eficiente e escalável.

Contudo, desenvolver um modelo de negócio consistente não é tarefa fácil e nem deve ser buscado a todo momento. Um bom sinal de que a empresa precisa pensar na mudança de seu modelo é a necessidade de efetuar alterações significativas nos quatro elementos que o compõem (proposição de valor, fórmula do lucro, recursos e processos-chave). Corporações estabelecidas podem criar produtos sem alterar suas estruturas de operação. Já no caso das *startups*, a constituição de um modelo de negócio inovador e consistente aumentará suas chances de sucesso.

Adotar formatos flexíveis e abertos, que consigam atrair pessoas com grande potencial, trabalhando em projetos vitais para a empresa, é uma maneira de gerar *insights* para o desenvolvimento de modelos de negócio promissores. Não é por acaso que muitas corporações estão investindo em uma cultura mais empreendedora e até criando suas próprias incubadoras e aceleradoras, como fazem a Microsoft e a Telefônica.

Encontrar um modelo de negócio de sucesso não é algo trivial. Muito esforço, pesquisa e “tentativa e erro” são necessários até a empresa ter aquele *click* que levará seu negócio a outro patamar. ●

PARA SABER MAIS:

- Joan Magretta. *Why business models matter*. Harvard Business Review, maio 2002. Disponível em: goo.gl/Lq16qT
- Henry Chesbrough e Richard Rosenbloom. *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, vol. 11, n. 3, 2002. Disponível em: goo.gl/NJQKei
- Yves Pigneur e Alexander Osterwalder. *Business model generation*. Alta Books, 2011. Disponível em: goo.gl/TZ2sa2
- Henry Chesbrough. *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Strategy and Leadership, vol. 35, n. 6, 2007. Disponível em: goo.gl/m2sAuk
- Mark Johnson, Clayton Christensen e Henning Kagermann. *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, dezembro 2008.

TALES ANDREASSI > Vice-diretor e professor da FGV/EAESP > tales.andreassi@fgv.br



| FORA DA CAIXA • SAMY DANA

OTIMISTAS CONVICTOS QUE NÃO ACREDITAM NO FUTURO DO BRASIL

Se fôssemos esboçar uma imagem do brasileiro com base no senso comum, provavelmente diríamos que somos um povo otimista. A afirmação é verdadeira, mas em partes, já que temos um comportamento contraditório: somos muito otimistas quando analisamos nosso futuro como indivíduos, mas pessimistas em relação ao futuro do país. Como bem descreve Marcelo Neri, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Brasil é um país em que o todo é menor do que a soma das partes.

O grande revés dessa contradição é a dificuldade de organizar ações e contar com o engajamento social para alcançar metas que favoreçam a sociedade como um todo. Para se ter uma ideia do excesso de otimismo do brasileiro como indivíduo, no artigo *O futuro social do Brasil: imaginado pelos brasileiros*, Neri destaca que, em um horizonte de cinco anos, a nota das pessoas em relação às suas expectativas positivas de vida é a maior em uma lista com mais de 130 países. Isso foi constatado oito vezes seguidas em pesquisas conduzidas pela consultoria Gallup e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) entre 2006 e 2013. Essa regularidade empírica é tão rara quanto uma pessoa acertar sozinha 60 vezes os seis números da Mega-Sena.

Para fins de comparação, em 2008, a pesquisa da Gallup mostrou que, numa escala de 0 a 10, a nota do brasileiro quanto à expectativa de felicidade para o país foi de 6,8. Já no que diz respeito à expectativa de felicidade individual, a nota subiu para 8,6. Em 2013, a primeira nota se manteve, enquanto a segunda caiu ligeiramente para 8,4. Vale lembrar que nesse ano grandes manifestações tomaram o país, inicialmente pela insatisfação com a Copa do Mundo, posteriormente por várias outras reivindicações. Ou seja, mesmo com o povo insatisfeito

em diversos quesitos, a nota da expectativa de felicidade individual permaneceu alta.

O excesso de otimismo do brasileiro poderia ser encarado de forma positiva, mas na prática traz resultados negativos, porque a confiança está focada na perspectiva pessoal, não no olhar coletivo, necessário para o avanço do Brasil. Quanto mais as convicções pessoais se fortalecem em detrimento do todo, maior a dificuldade de coesão para o desenvolvimento do país.

Se olharmos em retrospecto, Neri ressalta algumas conquistas que alcançamos devido à pressão popular, como o processo de redemocratização e a estabilização da inflação na década de 1990. Esses exemplos mostram a necessidade de focarmos mais na coletividade do que em nós mesmos como indivíduos.

Por outro ângulo, percebemos essa disparidade entre o individual e o coletivo quando examinamos a riqueza do país. Se analisarmos a média de renda da população, o Brasil não é pobre, mas possui forte desigualdade social. O problema da violência também pode ser encarado por essa perspectiva. Individualmente, o cidadão precisa se sentir seguro e acredita que isso pode ser conquistado com aumento de policiamento, segurança pessoal, muros mais altos... Em contrapartida, o cerne do problema – a desigualdade, que motiva a violência – não recebe a atenção que merece de cada um.

O momento político delicado que vivemos reforça os traços da individualidade brasileira. De modo geral, há muita insatisfação, mas pouca coesão social em termos de propósitos. Se queremos ter orgulho do nosso otimismo histórico e usá-lo como motor para o desenvolvimento do país, é preciso olhar menos para nós mesmos e enxergar o todo com mais amplitude.

SE QUEREMOS
UTILIZAR O OTIMISMO
COMO MOTOR PARA O
DESENVOLVIMENTO
DO PAÍS, É PRECISO
OLHAR MENOS PARA
NÓS MESMOS E
ENXERGAR O TODO
COM MAIS AMPLITUDE.



ESCOLA SEM PARTIDO NÃO FAZ SENTIDO

Há mais de 50 anos, diversos estudos científicos têm demonstrado que a educação é o fator que mais impacta o desenvolvimento dos países no longo prazo. Tal constatação tem feito com que o assunto ganhe cada vez mais relevância, tanto na pauta acadêmica como na agenda dos governos e da sociedade civil, principalmente por meio da crescente implementação de práticas educacionais bem-sucedidas. O Escola sem Partido, movimento que apareceu recentemente no Brasil, no entanto, vai na linha contrária dessa tendência positiva.

Em poucas palavras, o Escola sem Partido propõe que as instituições de ensino e seus docentes sejam neutros, de modo a não manifestarem seus ideários nem atuarem contrariamente aos valores das famílias dos alunos. Para alcançar esse objetivo, sugere-se a criação de mecanismos que fiscalizem e orientem as ações dos professores em sala de aula, como a implantação de cartazes na escola, lembrando-os de que não devem se posicionar em relação aos assuntos expostos. As famílias também podem agir como guardiãs da “boa educação”.

Ao analisar tais propostas, percebe-se que os pressupostos do Escola sem Partido mostram-se totalmente equivocados, principalmente porque não há como garantir a completa neutralidade dos professores. Eles precisam abordar temas que implicam mais do que opiniões, pois são resultados de estudos. As ideias de Charles Darwin, por exemplo, podem não agradar a todos, mas têm suporte científico. No caso das ciências humanas, há assuntos que permitem várias interpretações, as quais devem ser discutidas para que os alunos conheçam diferentes vertentes e escolham com qual mais se identificam. O papel do docente é

oferecer meios para os indivíduos criarem sua própria visão de forma embasada.

No ideário pretensamente neutro do programa, defende-se que a escola não deve interferir nos valores familiares. Contudo, os proponentes esquecem que as próprias famílias possuem ideias diferentes entre si. Imagine uma situação em que parte dos pais queira que o professor aborde um assunto de determinado modo e outra não concorde com isso. De que lado a instituição ficará? A escola não pode ser a continuação da sala de estar das famílias; ela precisa exercer

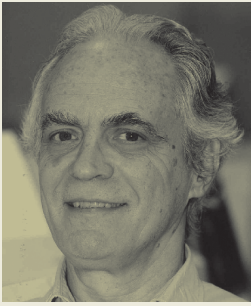
um papel de socialização, mostrando a complexidade e a diversidade do mundo para crianças e jovens. Claro, os pais podem e devem participar da vida escolar de seus filhos, porém num processo dialógico, que respeite a autonomia e os saberes produzidos pelos profissionais da educação.

O conjunto de ideias apresentado pelo Escola sem Partido não possui fundamentação em estudos ou políticas públicas, nem consta na agenda dos países bem-sucedidos no âmbito da educação. Obviamente, é preciso garantir a pluralidade de opiniões dos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, entre eles os alunos, estranhamente esquecidos

pelo movimento.

Assim, é importante garantir uma escola com quatro características: profissionais bem capacitados e valorizados; gestão orientada por metas e melhorias contínuas no ensino; instâncias de diálogo que incluam todos os envolvidos no contexto escolar; e um clima que priorize a convivência, a tolerância às diferenças, a criatividade e a paixão pelo aprender. É exatamente essa vivacidade que a educação perderá caso o Escola sem Partido venha a se consolidar.

A INSTITUIÇÃO
DE ENSINO DEVE
EXERCER PAPEL
DE SOCIALIZAÇÃO,
MOSTRANDO A
COMPLEXIDADE E
A DIVERSIDADE DO
MUNDO A CRIANÇAS
E JOVENS.



OBSTÁCULOS AO AJUSTE FISCAL

O descalabro fiscal de 2014 – leia-se ganância para ganhar eleições –, acentuado em 2015, provocou um *deficit* primário recorde de R\$ 170 bilhões em 2016. Se fosse preciso emitir moeda para cobri-lo, a inflação explodiria. O rombo, acrescido dos juros, foi coberto com o inchaço da dívida pública, como de costume. Mas é bom lembrar que a expansão da dívida tem um limite que, se for ultrapassado, irá nos conduzir a uma mistura explosiva de hiperinflação com megarrecessão.

A mudança de rumo requer medidas impopulares e desgastantes. Entretanto, é indispensável controlar as principais fontes de gastos: o desequilíbrio na previdência social, os juros da dívida pública e o aumento dos custos unitários dos serviços ofertados pelo setor público.

Existem três caminhos, não necessariamente excludentes, para reduzir o *deficit* na previdência social. O primeiro é aprovar medidas que aumentem a idade mínima permitida para a concessão de aposentadorias. O segundo consiste em estabelecer uma espécie de subsídio cruzado entre as aposentadorias do setor público – que são muito mais elevadas – e as do setor privado para o financiamento das despesas no período de transição das regras antigas para as novas. Por fim, o terceiro constitui criar um imposto sobre grandes fortunas, visando financiar a consolidação das alterações necessárias.

Os juros nominais da dívida pública podem cair se a inflação der sinais de que voltará para o centro da meta, como está acontecendo. Mas os juros reais somente vão diminuir se o governo frear o crescimento da dívida e negociar prazos mais longos de pagamento. Isso, por sua vez, dependerá da redução do *deficit* e da desejável volta de um robusto *superavit* primário.

O aumento dos custos unitários dos serviços públicos e a consequente pressão exercida sobre as finanças dos três entes federativos, especialmente os municípios, são problemas que demandam mais tempo para serem solucionados. Um exemplo dramático são as filas e a demora para conseguir atendimento médico nas unidades de saúde do setor público. Esse fenômeno não se deve apenas a falhas na gestão de um sistema complexo, mas também à falta de recursos para criar e manter unidades de atendimento para todos. Um fator agravante: promessas realizadas nas últimas eleições municipais sinalizam elevação de custos em outros serviços, como educação (escolas em tempo integral) e transporte (ônibus climatizados e gratuidade crescente para estudantes e idosos). Correndo por fora, também haverá aumento *per capita* na geração de resíduos sólidos. Apesar disso, é possível adotar medidas mitigadoras para abrandar esse cenário: investimento em medicina preventiva, melhora do desempenho dos transportes (corredores exclusivos de ônibus) e redução da geração de resíduos sólidos (reciclagem).

São imensas as resistências sociais, políticas e jurídicas a ações que visam reverter juros e reestruturar questões ligadas à previdência e aos serviços públicos, ainda que permitam alcançar resultados positivos, como a diminuição do desequilíbrio fiscal. Se tais resistências forem vencidas, a simples inflexão dessa tendência fará com que o dinheiro empoçado nas contas dos agentes privados se transforme em investimentos e o produto interno bruto (PIB) voltará a crescer. Se não forem, num futuro próximo lembraremos com saudades da crise indigesta que vivemos hoje, visto que a situação pode tornar-se ainda pior.

A EXPANSÃO DA DÍVIDA PÚBLICA TEM UM LIMITE QUE, SE FOR ULTRAPASSADO, VAI NOS CONDUZIR A UMA MISTURA EXPLOSIVA DE HIPERINFLAÇÃO COM MEGARRECESSÃO.



DISCURSOS PROFUNDOS, OPINIÕES SUPERFICIAIS

Nos dias atuais, temos milhares de informações à nossa disposição. Com alguma habilidade e poucos cliques, é fácil ter acesso a fatos e dados consistentes, o que pode nos dar uma boa noção de diversas questões complexas. Contudo, muitos não se valem dessa benesse do mundo contemporâneo e se pautam apenas em manchetes, narrativas verossímeis, textos hipercurtos e opiniões balizadas por personalidades em alta na mídia.

Hoje, vê-se valorizado quem “fala o que pensa”, ou melhor, quem “fala o que se pensa”. É um fenômeno crescente em diferentes sociedades, nas quais líderes – que muitas vezes se identificam mais com os propósitos da elite – utilizam um imaginário comum para ganhar “aura de povo” e sensibilizar eleitores. É como se o senso comum, caótico, precisasse de alguém para organizá-lo e reafirmá-lo.

Nesse cenário, a retórica reforça o seu papel. Como certa vez escreveu John Van Maanen, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), “por mais que queiramos que o fato bruto e a lógica fria sustentem nossas posições e nos permitam seguir em frente, não há escapatória da retórica”, pois ela atribui sentido aos acontecimentos. Karl Weick, outro teórico da gestão, afirma que as pessoas acreditam em ideários antes mesmo de ter evidências.

Assim, por vezes, o autor do discurso sabe que a verdade pode ser “inventada” e ajuda a construir a forma como os indivíduos veem e interagem com o mundo. Quanto mais retórico ele for, mais dará vida ao que fala.

Rejeitem-se discursos chatos e rigorosos sobre os problemas das pessoas, toque-lhes o coração. Parece poético, mas a recusa do pensamento complexo em

favor de algo que se possa sentir é temerária, porque deixa os cidadãos vulneráveis e fortalece o espetáculo político em busca de poder.

Por isso, é preciso propor contrapontos ao debate mistificado e aos discursos enganosos. Os poucos que alcançam a arena pública muitas vezes se tornam repetidores do senso comum e reprodutores do que os veículos pensam que seu público quer ouvir. Isso quando não se contradizem em suas próprias falas, restando à população filtrar as informações que puder.

É PRECISO PROPOR
CONTRAPONTO AO
DEBATE MISTIFICADO
E AOS DISCURSOS
ENGANOSOS. MUITOS
QUE ALCANÇAM A
ARENA PÚBLICA
APENAS REPETEM O
SENSO COMUM E O
QUE A MÍDIA PRODUZ.

No entanto, o pensamento das pessoas não é apenas fruto dos delírios discursivos de líderes e do conteúdo divulgado pela mídia; ele também é construído a partir de suas vivências e reflexões. Dessa forma, é importante tentar entender por que muitos se fecham em suas dificuldades, imaginando que ninguém é capaz de propor soluções aos seus problemas. Talvez a situação se agrave pelo fato de alguns teóricos olharem apenas para seus consensos e modelos sofisticados, e não enxergarem aqueles deixados de fora. Sem falar nos líderes demagógicos, que se juntam a elites políticas e econômicas e não se interessam pela realidade das “pessoas comuns”.

Nesse contexto, alguns esperam que a verdade apareça em meio à escuridão a partir de caminhos desenhados por indivíduos capacitados e dotados de conhecimento. Outros se aproveitam da insatisfação coletiva e de seus efeitos. Enquanto isso, a “pessoa comum”, essa figura abstrata e fictícia, aponta silenciosamente para a necessidade de mudança. Sendo assim, é sempre bom reafirmar a lição da história: o futuro não é necessariamente uma versão melhor do passado ou do presente.



Entidade de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e sociais, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR: Luiz Simões Lopes

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

CONSELHO DIRETOR

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

VOGAIS: Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marclio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade

SUPLENTES: Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Maurício Matos Peixoto

CONSELHO CURADOR

PRESIDENTE: Carlos Alberto Lenz César Protásio

VICE-PRESIDENTE: João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia)

VOGAIS: Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Andrea Martini (Souza Cruz S/A.), Eduardo M. Krieger, Estado do Rio Grande do Sul, Estado da Bahia, Luiz Chor, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt (Banco BBM S.A.), Orlando dos Santos Marques (Publicis Brasil Comunicação Ltda.), Raul Calfat (Votorantim Participações S.A.), José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Sandoval Carneiro Junior, Willy Otto Jordan Neto

SUPLENTES: José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Ildelfonso Simões Lopes (Brookfield Brasil Ltda.), Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Clóvis Torres (VALE S.A.), Rui Barreto, Sergio Lins Andrade, Victório Carlos de Marchi

UNIDADES DA FGV-SP

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

DIRETOR: Luiz Artur Ledur Brito

Escola de Economia de São Paulo

DIRETOR: Yoshiaki Nakano

Escola de Direito de São Paulo

DIRETOR: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos

DIRETOR EXECUTIVO: Cesar Cunha Campos

DIRETOR TÉCNICO: Ricardo Simonsen

DIRETOR DE CONTROLE: Antonio Carlos Kfourir Aidar

VICE-DIRETOR DE PROJETOS: Francisco Eduardo Torres de Sá

VICE-DIRETOR DE ESTRATÉGIA E MERCADO: Sidnei Gonzalez

Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP

DIRETOR: Francisco S. Mazzuca

DIRETORIA DE OPERAÇÕES DA FGV-SP: Mario Rocha Souza

DIRETORIA

DIRETOR: Luiz Artur Ledur Brito

VICE-DIRETOR: Tales Andreassi

CONGREGAÇÃO

PRESIDENTE: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA

PRESIDENTE: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DE OPERAÇÕES: Susana Carla Farias Pereira; **ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS:** Maria Ester de Freitas; **CONTABILIZAÇÃO, FINANÇAS E CONTROLE:** Jean Jacques Salim; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Lígia Maura Costa; **INFORMÁTICA E MÉTODOS QUANTITATIVOS APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** André Luiz Silva Samartini; **MERCADOLOGIA:** Delane Botelho; **PLANEJAMENTO E ANÁLISE ECONÔMICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Arthur Barrionuevo Filho; **GESTÃO PÚBLICA:** Peter Kevin Spink

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: Nelson Lerner Barth; **CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** Fernando Luiz Abrucio; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA GRADUADOS (CEAG):** Luís Henrique Pereira; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (MBM):** Luís Henrique Rigatto Vasconcelos; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:** Ely Laureano Paiva; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Mário Aquino Alves; **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:** Regina Sílvia Viotto Monteiro Pacheco; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL:** Edgard Elie Roger Barki; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE:** Gilberto Sarfati; **ONEMBA:** Marina de Camargo Heck; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **NÚCLEO DE PESQUISAS:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Tales Andreassi; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Fernando Burgos Pimentel dos Santos; **CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA E ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO:** George Avelino Filho; **CENTRO DE ESTUDOS EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SAÚDE:** Ana Maria Malik; **CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE:** Mário Prestes Monzoni Neto; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN:** Priscila Laczynski de Souza Miguel; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO:** Maurício Gerbaudo Morgado; **CENTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO APLICADA:** Alberto Luiz Albertin; **INSTITUTO DE FINANÇAS:** João Carlos Douat; **CENTRO DE ESTUDOS DE MICROFINANÇAS E INCLUSÃO FINANCEIRA:** Lauto Emilio Gonzalez Farias; **CENTRO DE ESTUDOS EM FINANÇAS:** William Eid Jr.; **CENTRO DE ESTUDOS EM PRIVATE EQUITY:** Newton Monteiro de Campos Neto; **CENTRO DE ESTUDOS EM COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL:** Maria Tereza Leme Fleury; **FÓRUM DE INOVAÇÃO:** Marcos Augusto de Vasconcelos; **NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E REDES SOCIAIS DIGITAIS:** Eliane Pereira Zamith Brito; **NÚCLEO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E PESSOAS:** Maria José Tonelli

APOIO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM: Francisco Aranha; **COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:** Heloisa Mônaco dos Santos; **CENTRO DE CARREIRAS:** Renato Guimarães Ferreira; **COORDENADORIA DE CULTURA E DIVERSIDADE:** Inês Pereira e Samy Dana; **COORDENADORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO PSICOLÓGICO E PSIQUIÁTRICO AOS ALUNOS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **ALUMNI GV:** Francisco Ilson Saraiva Junior

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV/EAESP

PRESIDENTE: Vagner Neres da Silva

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

PRESIDENTE: Luis Gustavo Perez Fakhouri

www.fgv.br/gvexecutivo - v. 15, n. 2, 2016

Editora chefe: Maria José Tonelli

Conselho Editorial: Carlos Osmar Bertero, Eduardo Diniz, Francisco Aranha, Luiz Artur Ledur Brito, Maria José Tonelli, Maria Tereza Leme Fleury, Nelson Lerner Barth, Renato Guimarães Ferreira, Tales Andreassi, Thomaz Wood Jr.

REDAÇÃO

Jornalista e produtora editorial: Aline Lilián dos Santos

ADMINISTRAÇÃO

Responsável: Ilda Fontes
Assistente administrativa: Eldi Soares
Assistente de marketing: Andréa Cerqueira Souza
Jovem aprendiz: Nathanael Robson Gouveia

REVISÃO/COPIDESQUE

Zeppelini Editorial – www.zeppelini.com.br

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE

Zeppelini Editorial – www.zeppelini.com.br
Imagens ilustrativas: www.shutterstock.com

PRODUÇÃO GRÁFICA

Impressão e acabamento: Prol
Tiragem: 200 exemplares
Periodicidade: semestral

CENTRAL DE RELACIONAMENTO

Tel.: (11) 3512-9442 / (21) 4063-6989

PONTOS DE VENDA

Livrarias da FGV e Livraria Cultura

DIRETÓRIO

10th Edition of Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management
www.cabells.com

GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (ago./out. 2004) - . - São Paulo : FGV-EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto de 2009. Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CDU 658

GVcasos

Revista Brasileira de Casos
de Ensino em Administração

Primeira revista acadêmica do Brasil especializada na publicação de casos de ensino.

GVcasos é um periódico eletrônico da FGV/EAESP, lançada por meio de parceria entre a RAE-publicações e o CEDEA - Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem.

A missão da **GVcasos** é fomentar a produção e o uso de casos de ensino em Administração, contribuindo para a disseminação do uso de casos como metodologia de ensino e aprendizagem em nível de graduação, pós-graduação, especialização e educação continuada.

Desde seu lançamento em 2010, a **GVcasos** publicou mais de sessenta casos em diferentes áreas de Administração: estratégia, marketing, recursos humanos, responsabilidade social e contabilidade. Professores distribuídos em mais de duzentas e cinquenta instituições de ensino localizadas no Brasil e no exterior.

O conteúdo da **GVcasos** é composto de duas partes:

- a) Conteúdo gratuito com acesso livre: casos de ensino nas diversas áreas da Administração, disponíveis para o público em geral.
- b) Conteúdo gratuito e restrito a professores: formado pelas notas de ensino dos casos publicados.

A submissão de casos de ensino, acompanhados das respectivas notas de ensino, é aberta a colaboradores de modo geral e deve ser feita pelo sistema online da **GVcasos**.

Acesse para ler e submeter casos de ensino:
FGV.BR/GVCASOS

Central de Relacionamento

Contatos: + 55(11) 3799-7999 ou 3799-7778

Fax: + 55(11) 3799-7871

gvcasos@fgv.br





A **GV-EXECUTIVO** está disponível para smartphones e tablets nas plataformas Android e iOS (Apple).

