

# GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

# EXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

## ENTREVISTA

HELISSON LEMOS, COO DA MOBILE,  
FALA SOBRE AS TENDÊNCIAS DO  
MERCADO DE APLICATIVOS E DE  
TECNOLOGIA MÓVEL

QUANTO MAIS RICO,  
PIORES AS DECISÕES  
FINANCEIRAS

PREPARE-SE PARA O  
ENVELHECIMENTO  
NAS EMPRESAS

# ESPECIAL DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

A ERA DO *BURNOUT* | SINTONIA ENTRE GESTORES E ACADÊMICOS |  
CAMINHOS PARA A INFRAESTRUTURA NO BRASIL | GOVERNANÇA DA  
INFORMAÇÃO | DESAFIOS DO MICROCRÉDITO NO AMAZONAS

FGV EAESP



9781806089700 00172

**O**  
 ***mundo***  
 ***pede***  
 ***novas***  
 ***leituras.***

As rápidas transformações do mundo geram novos e grandes desafios. É por isso que nós, da PwC, ajudamos nossos clientes a enfrentá-los para que permaneçam como líderes em seus setores, identificando as oportunidades no ambiente de negócios. Com uma visão integrada, compartilhamos tendências e traçamos caminhos em parceria. Assim, desenvolvemos e implementamos soluções mais criativas, eficientes e inovadoras, que vão da estratégia à execução. Acreditamos que a melhor forma para fazer com que nossos clientes sejam ainda mais bem-sucedidos é levar a eles novas leituras sobre os seus negócios.



Baixe gratuitamente  
o aplicativo PwC BR  
na App Store.





# ACADEMIA E PRÁTICA EM SIMBIOSE

**H**á algumas décadas, o conhecimento produzido nas ciências administrativas vem sendo questionado por falta de impacto na prática. Podemos dizer que há controvérsias sobre esse suposto afastamento, uma vez que professores de escolas de Administração realizam consultorias, participam de *boards* de empresas, ministram aulas em inúmeros programas de educação corporativa e MBAs. Nessas atividades, ficam em estreito contato com os praticantes, circulando conceitos (e modismos) produzidos na academia. Mas, ainda assim, esse questionamento persiste. Para aproximar ainda mais universidade e empresas, no mundo todo houve o crescimento de programas de Doutorado Profissional em Administração voltados exclusivamente para altos executivos. Conhecido como *Doctorate in Business Administration (DBA)*, a modalidade tem várias escolas como expoentes, como Harvard, nos Estados Unidos, e Instituto de Empresas, na Espanha, para citar apenas dois exemplos. No Brasil, o programa foi aprovado recentemente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Qual é a diferença entre o doutorado tradicional em Administração de Empresas e o Doutorado Profissional em Administração (DPA)? Seguem algumas características: o segundo programa não exige dedicação de tempo integral, é realizado em módulos que permitem a conciliação com as atividades executivas; está ancorado em conhecimento e teorias de última geração em Administração, com a diferença que o doutorando deve contribuir, na sua tese, com a prática administrativa de modo mais direto que o doutorado tradicional. Requer-se considerável prática executiva por parte dos candidatos, ao mesmo tempo que não há oferta de bolsas comumente presentes nos doutorados acadêmicos para dedicação integral.

O DPA oferece a possibilidade de altos executivos se aproximarem novamente da academia, convivendo com colegas de outras empresas e participando de debates conceituais mais substantivos, nem sempre possíveis no dia a dia corrido das empresas. Tal modalidade também permite que o praticante possa levar soluções inovadoras para seu campo de atuação. Muitos executivos queixam-se da superficialidade com que a vida nas empresas é gerida. O DPA permite o aprofundamento sistemático de questões cotidianas, com base em teorias e conceitos.

Essa edição especial da *GV-executivo* aborda essa temática e traz artigos de executivos que estão seguindo uma linha de pesquisa voltada à competitividade no programa de doutorado da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). Para começar, os professores Thomaz Wood Junior, Miguel Caldas e Renato Souza apontam para a necessidade de trazer mais perto a academia da prática (e vice-versa) com o texto *Aproximando gregos e troianos*. Eduardo Lopes dos Santos, executivo de recursos humanos, mostra saídas para o atual estado de esgotamento emocional de executivos, com o artigo *A era do burnout*. Alex Del Giglio, presidente da Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), trata de *Os desafios do microcrédito no Amazonas*. Marcio Lago Couto, pesquisador do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), propõe uma metodologia para evitar a aprovação de projetos de infraestrutura irrealistas no texto *Para tapar o buraco da infraestrutura do Brasil*. Por fim, Rafael Dan Schur, *partner* na consultoria EY, discute como aprimorar a governança da informação para transformar inteligência analítica em valor no artigo *A emergência da governança da informação*.

Essa edição conta ainda com os artigos de Luis Vasconcellos, com um modelo para *Gestão de desempenho na cadeia de suprimentos*; Marcio Gabrielli e Frederico Turrolla, *Uma luz para as cidades*, acerca de alternativas para melhorar a iluminação pública; e, em sintonia com o tema do Caderno Especial, Marisa Eboli, André Fischer, Fábio Moraes, Wilson Amorim e Luci Ferraz, discutem sobre as universidades acadêmicas e as universidades corporativas no artigo *Concorrência ou convergência?*.

Completam esta edição a entrevista com Helisson Lemos, *chief operating officer* (COO — diretor de operações) da Movile, além das colunas *Gestão*, de Sarah Chaia, a respeito de *compliance*, um tema mais que relevante nos dias atuais; *Fora da Caixa*, de Samy Dana, abordando que os ricos tomam as piores decisões financeiras; *Economia*, de Paulo Sandroni, sobre a campanha eleitoral e o ajuste fiscal; e *Sociedade e Gestão*, de Vanessa Cepellos e João Lins, que tratam da tendência de envelhecimento da força de trabalho no país.

Boa leitura!

**Maria José Tonelli** – Editora chefe

**Adriana Wilner** – Editora adjunta

CADERNO ESPECIAL > DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



12

Aproximando gregos e troianos

*Thomaz Wood Junior,  
Miguel Caldas e Renato Souza*



16

A era do burnout

*Eduardo Lopes dos Santos*



20

Para tapar o buraco da infraestrutura do Brasil

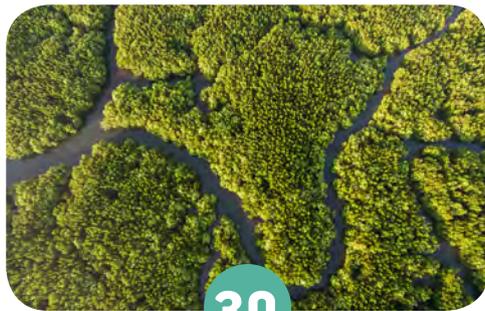
*Marcio Lago Couto*



25

A emergência da governança da informação

*Rafael Dan Schur*



30

Os desafios do microcrédito no Amazonas

*Alex del Giglio*



## ARTIGOS



34

### Concorrência ou convergência?

*Marisa Eboli, André Fischer,  
Fábio Moraes, Wilson Amorim  
e Luci Ferraz*



38

### Uma luz para as cidades

*Marcio Gabrielli e Frederico Turolla*



42

### Gestão do desempenho na cadeia de suprimentos

*Luis Vasconcellos*

## ENTREVISTA > HELISSON LEMOS



6

### Fome de crescer

*Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos*

## COLONAS

### 48 Gestão

*Compliance como diferencial competitivo -  
Sarah Chaia*

### 49 Fora da caixa

*Ricos tomam piores decisões financeiras -  
Samy Dana*

### 50 Sociedade e gestão

*Envelhecimento nas empresas -  
Vanessa Cepellos e João Lins Pereira Filho*

### 51 Economia

*A campanha eleitoral e o ajuste fiscal -  
Paulo Sandroni*



| ENTREVISTA • HELISSON LEMOS



# FOME DE CRESCER

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

**F**altavam três meses para se formar em Administração de Empresas pela FGV EAESP quando **Helisson Lemos** abandonou um emprego seguro na área financeira da então Telefônica para ser estagiário no Mercado Livre. Era o ano de 2000 e apenas 0,5% da população do país tinha acesso à internet.

Depois de 17 anos na empresa, sete deles como *country manager* da operação brasileira, no ano passado Helisson recebeu uma ligação de Miami. Era Eduardo Lins Henrique, sócio fundador da Movile, empresa detentora de negócios de soluções móveis com 1.600 funcionários e mais de 150 milhões de usuários ativos. Queria sondá-lo para trabalhar na empresa. “Nunca deleguei processo de formação de equipe, por isso gostei muito da abordagem do Eduardo. Ele estava praticando aquilo em que eu acredito”, diz Helisson. Enquanto os dois conversavam, a esposa de Helisson entrou no quarto e perguntou: “Posso pedir um iFood?”. Foi o sinal para que ele aceitasse assumir uma nova posição, a de chief operating officer (COO), ou diretor de operações, da Movile. O aplicativo de *delivery* de comidas é um dos negócios do portfólio da empresa, que também é proprietária, entre outros, da PlayKids, Wavy, Rapiddo Entregas, Rapiddo Marketplace, Maplink, Sympla e, desde março, da *fintech* Zoop.

Helisson assumiu as responsabilidades de ser o elo entre a *holding* e as várias empresas do grupo e de fazer com que todas as operações cumpram seus objetivos, para que, em conjunto, possam atingir a grandiosa meta de um bilhão de usuários até 2020.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, ele fala sobre os desafios de sua nova função, as tendências do segmento de aplicativos e como atuar no mercado de tecnologia móvel.

**GV-executivo:** Quais são os desafios de sua posição?

**Helisson:** Primeiramente, estabelecer uma nova estrutura organizacional dentro da companhia, ajudando a criar uma *holding* que, ao mesmo tempo, seja capaz de ampliar os negócios que já fazem parte do portfólio e identificar novas oportunidades. Também posso responder diferente, dizendo que a prioridade da minha posição é fazer com que cada empresa trabalhe, funcione e consiga cumprir seus objetivos, que são sempre agressivos. Temos um modelo de gestão muito forte, definimos metas de um, três, cinco e dez anos. Como guardião da relação entre essas unidades de negócios, também tenho como objetivo fazer com que trabalhem em conjunto e encontrem sinergias.

**GV-executivo:** Como conseguir tal sinergia?

**Helisson:** Aplicamos dois tipos de sinergia, que chamamos de ecossistema de pessoas e ecossistema de negócios. No ecossistema de pessoas, procuramos, por exemplo, promover a troca das melhores práticas entre as empresas. Temos uma plataforma de atração e desenvolvimento de talentos que inclui rotação de emprego entre as empresas. No ecossistema de negócios, procuramos encontrar formas de *cross selling*, de utilização de estratégias de *marketing* e ações correlatas para estimular o poder do grupo. Também temos uma relação estratégica muito forte com outros ecossistemas de tecnologia mundo afora. Por exemplo, nossos aplicativos são muito bem posicionados nas lojas do Google e da Apple. Além disso, a *holding* é um *hub* de pesquisa e desenvolvimento para todas as empresas do grupo, de forma organizada.

**GV-executivo:** Na busca por essa sinergia, você tem de lidar com muitas empresas, níveis de maturidade

diferentes e em um ambiente de rápido crescimento. Como manter a coesão e o alinhamento nesse cenário?

**Helisson:** Esse é um dos maiores desafios. Primeiramente, porque são empresas de segmentos, estágios de maturidade e perfis de gestores diferentes. Para trabalhar na *holding*, em primeiro lugar você tem de ter conhecimento igual ou até superior ao das pessoas que estão nas unidades de negócios, de forma a conseguir legitimidade para trabalhar em conjunto. Depois, precisa fazer uma adequação de expectativas, demandas, discussões, ideias e até de um ritmo de trabalho que seja compatível com a realidade de cada unidade de negócio. Há empresas do tamanho da iFood, que faz mais de 6,2 milhões de entregas de refeições por mês, há *startups* como a Marketplace, um negócio voltado ao *marketplace* de aplicativos, com 20 e tantos funcionários, seis meses de vida e um potencial enorme... Quando você está numa posição dessas, usa todos os neurônios do seu cérebro, porque realmente começa e termina o dia lidando com uma vasta série de demandas. Pode parecer complicado, e é, de fato, mas existe um fio condutor em todas essas empresas, que é a tecnologia. Todas elas precisam ter por essência uma área sólida de inovação e desenvolvimento, além de uma estrutura de gente muito forte e um controle absoluto da evolução dos seus negócios. Temos um modelo de gestão específico. Quando o “abrimos”, ali está a missão, o mapa estratégico e as metas por área. Uma consultoria apoia a gente nesse trabalho. Por mais que eu saia de conteúdo infantil, que é o caso da PlayKids, e vá para eventos, que é o caso do Sympla, falamos a mesma língua.

**GV-executivo:** Hoje, a maioria das empresas virtuais, ainda que sejam grandes, tem dificuldade de lucrar.

Como vocês gerenciam a equação crescimento × rentabilidade?

**Helisson:** Essa é uma questão rotineira na gestão. Precisa ficar claro na estratégia se é uma decisão de crescimento ou de rentabilidade. Escolhido o caminho, executamos. Cada empresa tem seu momento. Muitas vezes, você busca rentabilidade e, um tempo depois, toma a decisão de mudar a diretriz para priorizar crescimento, e vice-versa. Para quem não está no mundo de tecnologia e inovação, talvez isso seja difícil de entender e mais ainda de aplicar. Um exemplo é a Wavy, de conteúdo móvel e mensagem. Um dos negócios dela é enviar SMS de empresas para consumidores. As iniciativas até há pouco eram focadas em buscar rentabilidade, mas recentemente o Facebook anunciou a abertura para que corporações possam enviar mensagens aos seus clientes pelo WhatsApp. Temos experiência, histórico, tecnologia, clientes e conexões para isso. É uma janela de oportunidade incrível para a companhia. Então, agora o momento da Wavy é acelerar. Somos acostumados com mudanças.

**GV-executivo:** A empresa teve diversos negócios fracassados antes do primeiro sucesso, a PlayKids. Como o erro é visto na companhia?

**Helisson:** Um dos termos que usamos é *learn fast*. Não que gostemos de errar, mas o erro faz parte do processo. Só que mais importante do que estar consciente disso é aprender rápido e fazer melhor.

**GV-executivo:** Qual é a chave para um aplicativo rentável? Em sua visão, quais são os modelos de negócios mais promissores nessa área?

**Helisson:** Quando se fala em desenvolvimento de soluções móveis, um grande risco é pensar em soluções baratas, mas limitadas a um segmento muito específico. A Movable tem como

propósito impactar a vida de milhões de pessoas. Miramos em grandes mercados. Por exemplo, todos pensamos em comida normalmente no mínimo três vezes ao dia, 30 dias por mês. Quando penso no potencial do iFood, de *delivery* de comida, estou falando de todos os seres humanos e com muita frequência. Se você quiser fazer algo realmente grande, pense grande e mire em grandes mercados.

**GV-executivo:** Qual é o maior desafio para desenvolver negócios virtuais?

**Helisson:** Ao mesmo tempo que tecnologia é uma vantagem competitiva, é superdesafiador manter e desenvolver talentos nesse segmento.

**GV-executivo:** A meta da Movable é chegar a 2020 com uma *holding* no valor de US\$ 10 bilhões e um bilhão de usuários. Como?

**Helisson:** Sobre geração de receita, não comentamos. Para cumprir nossas metas, temos um ecossistema com alguns pilares: comida, logística urbana, conteúdo e conveniência. Cada segmento tem uma ou várias empresas. Acreditamos, inclusive, que a soma dessas empresas tem efeito superior à contribuição individual de cada uma, por conta das sinergias. O termo em inglês é *building blocks*, você vai juntando as peças e a soma delas bate no que é o nosso grande sonho. Para quem já viu muita coisa acontecer nesse mundo de tecnologia, sempre há necessidade de se reinventar, de complementar. Não posso dar detalhes, mas claramente a Movable tem opções de ingressar em outros segmentos.

**GV-executivo:** Quais são as tendências para o mercado de empresas virtuais e aplicativos?

**Helisson:** Ainda vamos viver muitos anos assistindo a uma migração de serviços do mundo off-line para o



#### RAIO X

- ▶ Helisson Lemos.
- ▶ Nascido em 30/03/1977.
- ▶ Formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP).
- ▶ Possui MBA em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e cursos de Estratégia e Negócios nas Universidades de Stanford e Harvard (EUA).
- ▶ Ex-vice-presidente e diretor geral no Brasil do Mercado Livre.
- ▶ Diretor de operações (COO) na Movable.

mundo on-line. Ainda praticamos e consumimos muitas atividades que são off-line e poderiam ser digitalizadas, adaptadas para ferramentas on-line. Outra prática cada vez maior é a geolocalização. Parece óbvio, mas é bom reforçar, as tecnologias móveis têm a vantagem de ter a geolocalização como ferramenta a ser aproveitada, que permite fazer triangulações para dar mais assertividade à comunicação. Além disso, a customização – com tudo adequado e direcionado para cada indivíduo – pode ser mais bem explorada. Tudo isso pode ser turbinado com a inteligência artificial. Hoje temos tecnologias que permitem fazer a análise do contexto, do histórico e oferecer, com base nessas

duas práticas, serviços on-line que realmente causam impacto na vida das pessoas.

**GV-executivo:** O que você recomenda para quem deseja criar soluções móveis?

**Helisson:** Primeiramente, leia e aprenda bastante, busque referências. Depois, elabore um bom plano de negócios, que tenha como pilar um DNA de tecnologia e de desenvolvimento de equipes. Esses dois fatores são fundamentais para ter algo de destaque. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > [adrianawilner@gmail.com](mailto:adrianawilner@gmail.com)  
 ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > [aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@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 2016.

**Indexadores:** Thomson Reuters | Scielo | Scopus | DOAJ | EBSCO e outros.

[fgv.br/rae](http://fgv.br/rae)

JCR 2016 **0.408**

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](http://fgv.br/cgpc)

## Joscm

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/joscm](http://fgv.br/joscm)

## 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](http://fgv.br/gvcasos)

App FGV • iOS • Android

## GVEXECUTIVO

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](http://fgv.br/gv-executivo)

App GV-executivo • iOS • Android



12

Aproximando gregos e troianos

16

A era do *burnout*

20

Para tapar o buraco da infraestrutura do Brasil

25

A emergência da governança da informação

30

Os desafios do microcrédito no Amazonas





# APROXIMANDO GREGOS E TROIANOS

| POR THOMAZ WOOD JUNIOR, MIGUEL CALDAS E RENATO SOUZA

Gestores e acadêmicos parecem habitar universos paralelos. É hora de unir esses povos e fomentar esforços conjuntos para a solução de problemas reais.

**P**or que executivos frequentemente se referem a acadêmicos com desdém ou ironia, como indivíduos sem preocupação com os problemas reais, isolados em torres de marfim? Por que, de forma similar, executivos costumam usar a expressão “isso é muito teórico” para se referir a abordagens e soluções inúteis ou inaplicáveis?

Por que acadêmicos, quando falam de executivos ou consultores, frequentemente os descrevem como profissionais apressados, excessivamente preocupados com a própria carreira e pouco atentos à consistência e às consequências de suas decisões?

O ensino da administração de empresas foi introduzido há mais de 60 anos no Brasil e é, hoje, o curso mais popular de graduação. Com tanto tempo e tantos profissionais formados, por que tudo no Brasil é tão mal administrado? Será culpa dos gestores? Dos professores? De ambos?

As perguntas citadas refletem preconceitos e estereótipos. Entretanto, não é recomendável descartá-las, pois podem revelar verdades incômodas e questões que merecem ser tratadas.

De fato, acadêmicos frequentemente se comportam como povos das montanhas, arredios, isolando-se em suas cavernas, governados por suas próprias sombras. Por outro lado, é comum executivos se comportarem como povos litorâneos, sempre a mirar o oceano, à espreita de novidades, impulsivos, a surfar desajeitadamente cada onda que surge no horizonte.

Os montanhesees veem os litorâneos como seres superficiais, cujo culto a gurus revela uma insustentável leveza intelectual. Os litorâneos veem os montanhesees como rejeito do mercado, seres de pouca inclinação para o trabalho, relegados às salas de aula e às pesquisas de questionável utilidade em razão da ausência de qualificação.

O que explica tais visões e tal separação? A administração de empresas é uma ciência aplicada. Cientistas e gestores deveriam se orientar para a solução de problemas reais, que existem em abundância. Em um país com consideráveis deficiências de gestão como o Brasil, a contribuição de gestores e pesquisadores poderia ser notável. Infelizmente, trabalhos colaborativos são escassos. Uma breve imersão na história da administração traz luz à apartação entre esses gregos e troianos.

## MERGULHO NA HISTÓRIA

A administração tem mais de um século de existência. Trata-se de uma história estadunidense, embora modelos similares tenham também surgido em países europeus, até mesmo antes de as primeiras escolas norte-americanas – Wharton e Harvard – terem sido criadas.

Rakesh Khurana, autor do livro *From higher aims to hired hands: the social transformation of american business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, observa que a nova profissão nasceu inspirada por altos padrões morais. De forma similar à medicina, vivava formar profissionais capazes de pautar suas ações pela busca do bem comum e do progresso humano.

O período de expansão econômica e crescimento das empresas, o qual se seguiu ao término da Segunda Guerra Mundial, contribuiu para o aumento da demanda por administradores. No fim dos anos 1950, o curso de Administração já era um dos mais populares dos Estados Unidos e havia sido exportado para a Europa e para o Brasil.

Apesar do sucesso aparente, ainda na década de 1950, consolidou-se a percepção de que o modelo era frágil. Um amplo estudo, patrocinado pela Fundação Ford, identificou as fragilidades: a primeira era que os currículos de Administração eram restritos e simplórios; a segunda, que professores e alunos tinham nível insuficiente de formação escolar; e a terceira, que o ensino era fundamentalmente conduzido por práticos, profissionais que baseavam suas aulas em sua vivência empresarial, frequentemente restrita a uma única organização.

O relatório da Fundação Ford foi um divisor de águas na história do campo científico da administração. As ações que se seguiram catalisaram o crescimento da comunidade acadêmica, com o aumento de pesquisadores, de eventos científicos e de publicações. Outra consequência das mudanças foi o crescimento dos manuais de administração, dedicados às diversas subáreas do campo: finanças, *marketing*, recursos humanos, operações, gestão, comportamento organizacional etc. Tais manuais passaram a sintetizar o estado da arte das subáreas da administração de empresas, criando uma ponte entre a pesquisa e a prática, por meio do ensino.

Hoje, tomando-se as mais reconhecidas listas, podem ser identificados cerca de 2.800 periódicos qualificados publicados pelo campo científico da administração. Estima-se que tal conjunto de revistas veicule um número próximo a 100 mil artigos científicos por ano. No Brasil, os números são também significativos, atestando a vitalidade da comunidade acadêmica. Em 2015, tínhamos 78 programas de mestrado e/ou doutorado, gerando centenas de teses e dissertações por ano.

Os programas somam-se a dezenas de eventos e periódicos, mobilizando permanentemente a comunidade científica.

## SINAIS DE MUDANÇA

No entanto, cabe a pergunta: o desenvolvimento do campo científico da administração de empresas é, de fato, uma história de sucesso? Diretores de escolas de administração, presidentes de organizações científicas e gestores de agências de fomento frequentemente realizam discursos ufanistas sobre essa trajetória. E, efetivamente, há de se reconhecer a evolução do campo. Entretanto, há um crescente desconforto.

Esse incômodo vem sendo manifestado por notáveis do campo. No centro das críticas, encontra-se a questão do afastamento entre teoria e prática. Significativamente, a Academy of Management, principal agremiação de acadêmicos do mundo, divulgou, no fim de 2017, um estudo que revelou amplo descontentamento da própria comunidade de pesquisadores com o estado das coisas. Entre os principais focos de preocupação, foram identificadas a distância entre teoria e prática e a tendência para o isolamento.

Nos últimos anos, as críticas e os sinais de mudança ficaram mais fortes. Recentemente, alguns renomados pesquisadores passaram a incentivar colegas a orientar energia e recursos para a busca de soluções para os chamados “grandes desafios”, problemas complexos, como a mudança climática e a desigualdade de gênero. São questões que afetam a vida de milhões de pessoas em todo o mundo e demandam esforços colaborativos multidisciplinares.

Outra iniciativa notável foi implementada no Reino Unido, por meio de um sistema nacional de avaliação da produção científica, denominado de *Research Excellence Framework* (REF). Tal sistema pretende orientar toda a produção científica para a geração de benefícios palpáveis para a sociedade. É complexo e polêmico, porém constitui um laboratório para avaliação de mudanças necessárias.

## BREVE GUIA PARA MUDANÇAS

O relatório divulgado pela Academy of Management revelou uma preocupação crescente com o fato de a pesquisa em gestão ter se divorciado da prática, produzindo conhecimento que apenas alimenta a si mesmo. Revelou também uma urgência em criar mecanismos para possibilitar a geração de conhecimento mais relevante para a “vida real”.

Aproximar pesquisadores e gestores, teóricos e práticos, não é tarefa trivial. No entanto, alguns caminhos podem ser explorados.

Primeiramente, as associações acadêmicas, as escolas de administração e os periódicos científicos do campo poderiam

tomar a iniciativa de formular agendas de pesquisa para o campo, incentivando pesquisadores a orientar esforços para questões relevantes que afetam as organizações.

Em segundo lugar, as escolas de administração poderiam promover o chamado “modo 2 de geração de conhecimento” (ver quadro *Rumo a um modo alternativo de fazer pesquisa*) e outras abordagens de pesquisa que facilitam a aproximação com a prática.

Em terceiro, as escolas de negócio poderiam criar ou ampliar programas como o mestrado profissional e o doutorado profissional (ver quadro *O que é um doutorado profissional*). Esse último pode ser estratégico para as escolas, pois permite atrair profissionais experientes. Tais profissionais

podem ser integrados à vida acadêmica, contribuindo com sua visão, experiência prática e conexões no mercado.

Em quarto, associações acadêmicas e escolas de administração poderiam elaborar iniciativas para unir pesquisadores e gestores, explorando interesses comuns e estabelecendo projetos colaborativos. Um exemplo é o Marketing Science Institute, que há muitos anos realiza tal proximidade.

A aproximação entre gestores e pesquisadores não constitui projeto de curto prazo. É preciso ter paciência e tolerância para, aos poucos, superar as questões que abriram esse texto. Entretanto, uma vez dados os primeiros passos, um ciclo virtuoso provavelmente sustentará a continuidade das mudanças. ●

## RUMO A UM MODO ALTERNATIVO DE FAZER PESQUISA

MODO 1	MODO 2
Dominante no meio científico;	Emergente no meio científico;
Pesquisadores focam em temas muito específicos e ainda não explorados;	Pesquisadores focam em problemas reais que precisam ser tratados;
Pesquisadores trabalham em suas disciplinas e especializações;	Pesquisadores trabalham em grupos multidisciplinares;
Pesquisadores trabalham com outros pesquisadores;	Pesquisadores trabalham com gestores e profissionais;
Pesquisadores têm como objetivos finais publicar artigos e evoluir em suas carreiras.	Pesquisadores têm como objetivos encontrar soluções consistentes e factíveis e gerar impacto real.

## O QUE É UM DOUTORADO PROFISSIONAL

Programa de doutorado especialmente projetado para executivos;

Tem foco na formação de agentes de mudança, para atuação nas organizações;

Seu público-alvo é formado por executivos de alto nível, com sólida experiência em liderança;

Fomenta interação entre teoria e prática;

Tem disciplinas com conteúdo caracterizado pelo estado da arte do conhecimento;

Doutorandos desenvolvem teses voltadas para o tratamento de uma oportunidade ou problema real;

Tem duração de três ou quatro anos;

Tem aulas em períodos concentrados, para viabilizar a participação de executivos, que mantêm sua atividade profissional durante o curso.



### PARA SABER MAIS:

- Gerard George, Jennifer Howard-Grenville, Joshi Apama e Laszlo Tihanyi. *Understanding and Tackling Societal Grand Challenges Through Management Research*. Academy of Management Journal, v. 59, 2016.
- Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott e Martin Trow. *The New Production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, 1994.
- Usha C. V. Haley, Melanie C. Page, Tyrone S. Pitsis, José Luis Rivas e Kuo Frank Yu. *Measuring and Achieving Scholarly Impact: a Report from the Academy of Management's Practice Theme Committee*. Academy of Management, 2017.
- Giovanna Lima e Thomaz Wood Junior. *The Social Impact of Research in Business and Public Administration*. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 54, 2014.
- Alexander Nicolai e David Seidl. *That's relevant! Different forms of practical relevance in management science*. Organization Studies, v.31, 2010.

THOMAZ WOOD JUNIOR > Professor da FGV EAESP > [thomaz.wood@fgv.br](mailto:thomaz.wood@fgv.br)

MIGUEL CALDAS > Professor da FGV EAESP e da Universidade do Texas, nos EUA > [mpcaldas@hotmail.com](mailto:mpcaldas@hotmail.com)

RENATO SOUZA > Doutorando da FGV EAESP e pesquisador visitante na Universidade de Wellington, Nova Zelândia > [renatojsouza@yahoo.com](mailto:renatojsouza@yahoo.com)



# A ERA DO *BURNOUT*

| POR EDUARDO LOPES DOS SANTOS

Gestores exaustos fazem mal a si próprios, aos membros de sua equipe e à organização. Um ambiente de trabalho tolerante a erros e com comunicação autêntica pode evitar ou remediar o problema.

**E**m minha jornada como executivo de recursos humanos, venho assistindo a inúmeros casos em que profissionais altamente preparados e com inúmeras conquistas em suas carreiras sucumbem, mesmo em situações aparentemente transponíveis. Recentemente, decidi fazer uma pesquisa simples com 20 gestores de primeira linha sobre quais temas mais os afligem em relação ao capital mais importante de uma organização: as pessoas.

Como mostra o gráfico na página seguinte, a principal preocupação dos executivos consultados é a pressão a que são constantemente submetidos. A busca para maximizar o resultado das empresas a cada ano torna, gradualmente, mais distante o bem-estar que a posição ocupada deveria propiciar. Desafios como gerenciar equipes que trabalham cada vez mais virtualmente, desenhar plano de sucessão, lidar com novas ferramentas analíticas de recursos humanos e desenvolver cultura e competências ficam bem atrás entre as inquietudes dos executivos.

Atualmente, todo gestor está sujeito a sofrer com a alta carga de trabalho e o curto tempo para desempenhar suas atividades com qualidade. O desgaste resultante desse cenário não prejudica apenas o indivíduo enquanto profissional, pois é bem provável que o que chamamos de *burnout*

esteja impactando, de um lado, vários aspectos de sua vida pessoal e social; de outro, as funções da equipe em que está inserido e, conseqüentemente, a sua organização.

Para a psicóloga Christina Maslach, uma das pioneiras no estudo sobre *burnout*, a exaustão é o sintoma central da síndrome. A fadiga emocional e cognitiva torna-se tão profunda que impede o profissional de ser efetivo no trabalho por não conseguir se concentrar nem mesmo em atividades antes consideradas fáceis e agradáveis.

O *burnout* pode trazer impacto negativo em diferentes áreas e muitas vezes passa despercebido em uma análise superficial.

## IMPACTO INDIVIDUAL

Desmotivação, aumento do número de erros e queda de autoestima são alguns dos sinais que podem mostrar que o profissional está caminhando para a completa exaustão. Como a vida não se limita ao ambiente de trabalho, é possível que quem esteja com sintomas de *burnout* reproduza esses comportamentos em outras áreas: com a família e os amigos, por exemplo. Sem contar os problemas de saúde decorrentes, como doença arterial, hipertensão, distúrbios do sono, depressão, ansiedade, aumento da ingestão do álcool e utilização de drogas.



## PONTE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Depoimento do autor

Tenho 22 anos de carreira em diferentes áreas, como finanças, planejamento, comercial, *marketing* e recursos humanos, e em diversos países. Resolvi fazer o Doctorate in Business Administration (DBA) para me manter atualizado academicamente e dar continuidade aos meus estudos, após finalizar dois mestrados. O curso proporciona momentos únicos para discutir e dialogar livremente, sem interesses e influências. Os debates e as trocas de ideias me fazem crescer absurdamente. Tenho como missão em minha carreira criar um ambiente propício para que as pessoas possam alcançar o máximo de desenvolvimento. Nesse sentido, meus estudos sobre o tema *burnout* têm me feito pensar o quanto nós, executivos, podemos causar impacto nas pessoas.

### QUAL É A SAÍDA?

Na maioria dos casos, quem vivencia *burnout* reluta em reconhecer seu estado. Todos à sua volta começam a comentar: “Por que o desempenho dele/dela mudou tanto?”. Para um executivo, assumir que está exausto é muito difícil. O que se espera de alguém que ocupa um alto cargo em uma organização é que seja infalível. Um super-homem ou uma mulher-maravilha.

Construir uma comunicação confiável, verdadeira e transparente nas organizações é um caminho para minimizar problemas relacionados ao *burnout*. Os funcionários precisam sentir que estão em um ambiente seguro e respeitoso, no qual os erros não intencionais são fonte de aprendizado. É nesse ambiente que um gestor completamente esgotado poderá reconhecer seu estado e se recuperar mais rapidamente. O *burnout* pode até ser evitado com uma cultura de comunicação autêntica e de mútua confiança.

Estabelecer metas e formas corretas de monitoramento também contribui para evitar que profissionais cheguem a esse estado de *burnout*. Assim, as expectativas ficam bem alinhadas e qualquer desentendimento pode ser rapidamente redirecionado.

Por fim, conhecer-se é fundamental para que o profissional saiba se o ambiente em que ele está é o melhor lugar para desempenhar suas atividades. Caso, mesmo com muito esforço, avalie que o local não é o ideal para continuar

Desmotivação, aumento do número de erros e queda de autoestima são alguns dos sinais que podem mostrar que o profissional está caminhando para a completa exaustão.

sua carreira, o executivo não deve pensar que é o culpado. Existem diversos tipos de ambientes e nosso desafio é buscar aquele em que melhor podemos nos desenvolver e contribuir para o crescimento da organização. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Monique Valcour. *Managing yourself beating burnout*. Harvard Business Review, nov/2016.
- Evie Michailidis e Adrian Banks. *The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style*. Work & Stress, v. 30, n.3, 2016.
- Angelika Kutz. *How to avoid destroying your employees and organisations due to burnouts, braindrain and fading performance? Stop double bind-communication in your organisation!* Journal of Organizational Design, 2017.
- Laís Alegretti e Natália Cancian. *Crise amplia casos de afastamento do trabalho por ansiedade*. Folha de S. Paulo, 26/6/2017. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/06/1895999-crise-amplia-casos-de-afastamento-do-trabalho-por-ansiedade.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/06/1895999-crise-amplia-casos-de-afastamento-do-trabalho-por-ansiedade.shtml)

EDUARDO LOPES DOS SANTOS > Doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP e executivo de recursos humanos > [lopesedu@hotmail.com](mailto:lopesedu@hotmail.com)



# PARA TAPAR O BURACO DA INFRAESTRUTURA DO BRASIL

| POR MARCIO LAGO COUTO

Uma metodologia que simula os resultados das decisões de investimento pode evitar a aprovação de projetos irrealistas e o desperdício de recursos causado por obras de infraestrutura inacabadas no país.

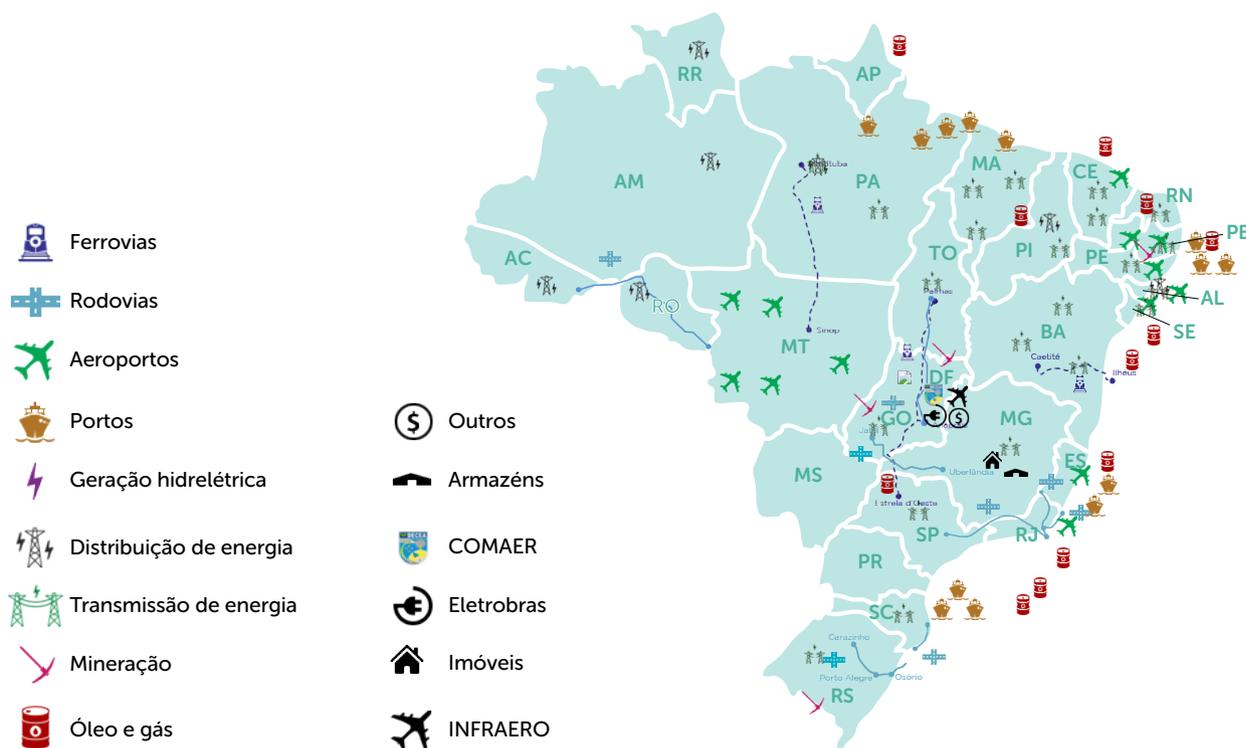
**C**om a perspectiva de recuperação da economia em 2018, o governo vem apostando em um cenário mais favorável para investimentos privados em infraestrutura. Os projetos de concessão estão descritos no *site* do Programa Avançar, lançado em 2017, com o objetivo de finalizar o deslanchamento dos investimentos no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI).

Dos 145 empreendimentos qualificados, 70 (como em linhas de transmissão e blocos de exploração de petróleo) já foram leiloados e estão em andamento, com previsão de gerar investimentos totais de R\$ 142 bilhões e outorgas de R\$ 28 bilhões. Para 2018, estão previstos 75 projetos de concessão, que prometem adicionar R\$ 132 bilhões de investimentos em parceria com a iniciativa privada. Apesar dos avanços, o programa enfrenta vários desafios. Em 2017,

o Banco Mundial realizou um diagnóstico identificando as lacunas e os desafios a serem enfrentados pelo Brasil para recuperar a sua infraestrutura. No trabalho, técnicos e consultores do banco mostraram o quanto o país está defasado na infraestrutura em relação a nações de renda similar e o quanto os problemas enfrentados no lançamento dos programas de infraestrutura, na elaboração dos projetos e seus orçamentos, e na aprovação dos licenciamentos necessários (ambientais, entre outros) têm contribuído para esse atraso.

O estudo também elogiou a centralização do processo de análise pelos técnicos do PPI e o trabalho do Tribunal de Contas da União (TCU) na verificação prévia e na fiscalização dos projetos. Apesar dos elogios, muitos executivos atribuem ao rigor do TCU um dos principais gargalos para a recuperação dos investimentos. O tribunal tem sido criticado principalmente por paralisar projetos sem indicar uma solução adequada para as objeções detectadas.

## PROJETOS EM ANDAMENTO DO PROGRAMA AVANÇAR



FONTE: SITE DO PROGRAMA AVANÇAR. DISPONÍVEL EM: PROJETOCRESCER.GOV.BR/2018-75-NOVOS-PROJETOS

### DESVIOS DE COMPORTEAMENTO

A supervisão adequada dos projetos não é uma questão trivial. Para que se viabilizem obras de boa qualidade, não é possível exaurir as instâncias de fiscalização e controle com um grande número de projetos. No entanto, o que se verifica é que os políticos são geralmente incentivados pelo calendário eleitoral a lançar ambiciosos programas de investimentos, sem dar tempo nem recursos necessários para a sua adequada formulação.

Um dos campos de estudo que investigam as decisões em projetos de infraestrutura é o da economia comportamental (*behavior economics – BE*). Essa área tornou-se mais conhecida pelo público com os trabalhos de Daniel Kahneman e Amos Tversky, sobre a teoria do prospecto, e os estudos de Richard Thaler, a respeito da psicologia do comportamento econômico dos indivíduos, todos premiados com o nobel de economia.

Os trabalhos de Thaler, particularmente, estimularam os governos dos Estados Unidos e da Inglaterra a fazerem uso da pesquisa em economia comportamental para a análise

O Brasil vive o dilema de como agilizar os projetos para cobrir as lacunas dos investimentos e, ao mesmo tempo, evitar desvios e recursos desperdiçados.

dos impactos das políticas públicas nas áreas sociais (saúde e educação), na regulação de serviços (energia elétrica, saneamento e telecomunicações) e nos investimentos públicos (obras, concessões e parcerias público-privadas — PPPs).

Na infraestrutura, artigo publicado por Bent Flyvbjerg, Massimo Garbuio e Dan Lovalló, na revista acadêmica

## PONTE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Depoimento do autor

Sou formado em Economia, com longa experiência de trabalho em modelos de avaliação de empresas no processo de privatização no Brasil. O doutorado profissional na FGV EAESP vem permitindo que eu estude a decisão estratégica da companhia nas áreas de investimento de forma ampla, como metodologias modernas e o estado da arte no Brasil e no mundo. Estou tendo contato com pesquisas sobre o comportamento dos executivos na tomada de decisão de investimentos, um campo novo e com grande potencial. Assim, acredito ser possível compreender como e porque muitas vezes gestores fazem escolhas que podem prejudicar o desempenho das empresas – e auxiliar os acionistas a terem uma visão antecipada dos impactos das decisões na criação de valor para a organização.

*California Management Review*, procurou analisar os motivos que levam a erros tão pronunciados em projetos na área. De acordo com o estudo, os problemas podem ser enquadrados em três categorias, não excludentes: ilusão (*delusion*), ou erros; decepção (*deception*), ou manipulação de informações e/ou processos; e azar. A última tem sido a preferida de executivos e políticos para explicar resultados de seus projetos, quando aquém dos previstos.

No primeiro caso, a categoria ilusão (*delusion*), a economia comportamental mostra que executivos, muito valorizados por sua disposição de enfrentar desafios e assumir riscos, geralmente manifestam autoconfiança e otimismo excessivos ao projetar a solução para os obstáculos que podem surgir na implementação de projetos. O fenômeno, chamado por Kahneman de “falácia do planejamento”, leva, na maior parte das vezes, a resultados muito abaixo dos esperados.

No segundo caso, decepção (*deception*), como mostra a teoria da agência, ocorrem conflitos entre os envolvidos nas decisões de investimento. No caso dos projetos de infraestrutura, o que se verifica é que a sociedade, em seu papel de acionista (“principal”), demanda investimentos que melhorem o seu bem-estar. Em resposta, os governantes (“agentes”) têm incentivos (políticos) para viabilizar a execução de projetos que possam gerar benefícios eleitorais, mesmo que isso resulte em investimentos com premissas e prazos inadequados. Quando os projetos são concedidos à iniciativa privada, esse processo inclui outros atores: os executivos (“agentes”) das empresas concessionárias, representando os interesses de seus acionistas (“principal”), são estimulados

por promessas de ganhos financeiros para vencer licitações, mesmo quando as premissas apontam para cenários excessivamente otimistas.

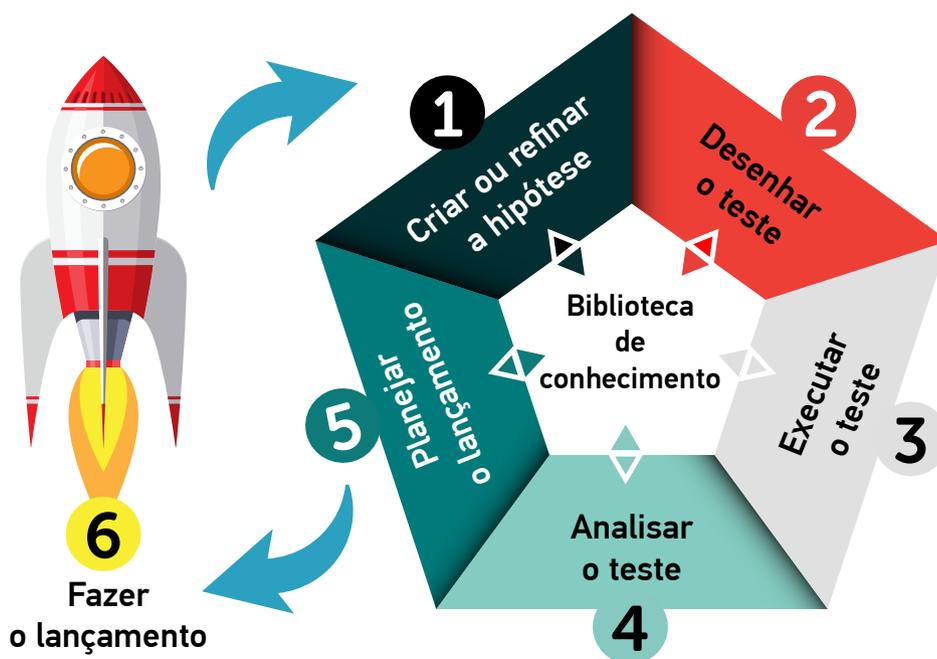
### UMA ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO

Uma proposta que tem sido discutida pela economia comportamental para melhorar a eficácia na tomada de decisão é o uso de metodologias simplificadas de experimentos, do tipo *test-and-learn*.

Segundo Thomas Davenport no artigo *How to design smart business experiments*, o desenvolvimento de *softwares* mais modernos tem conferido mais simplicidade e velocidade para simular os resultados das decisões empresariais. Esse método tem sido muito utilizado por empresas digitais, como o Google, a Amazon e o eBay, para melhorar a consistência nas suas decisões de negócio, mesmo operando em um ambiente altamente dinâmico e competitivo. O modelo sugerido está resumido na figura *Método test-and-learn* e envolve as seguintes etapas:

1. Criar ou refinar a hipótese: nesta etapa deve ser definida a hipótese que se pretende testar, por meio do experimento, e verificar se a hipótese é capaz de gerar valor para a análise;
2. Desenhar o teste: esta etapa visa assegurar que é possível utilizar grupos de controle, para comparar os resultados, e explorar diferentes estratégias, a fim de garantir a robustez do experimento;
3. Executar o teste: o objetivo é definir a forma de execução do experimento, o que pode dar errado, e quais executivos serão responsáveis;

## MÉTODO TEST-AND-LEARN



FONTE: ADAPTADO DE TEST-AND-LEARN WHEEL

4. Analisar o teste: propõe constatar se os resultados são significativos, do ponto de vista estatístico, e de que forma e com quais indicadores esses resultados devem ser analisados;
5. Planejar o lançamento: observa se os atributos do experimento podem ser generalizados ou se devem ser analisados individualmente. Analisa a *trade-off* entre a complexidade e o gerenciamento;
6. Fazer o lançamento: realiza o lançamento do projeto e incentiva a disseminação das estratégias e táticas para a sua realização.

A utilização desse modelo poderia se tornar um instrumento relevante para a elaboração de projetos mais consistentes. Modelos de experimentos adaptados permitiriam, por exemplo, confrontar as projeções com os resultados de projetos anteriores similares.

Iniciativas parecidas já estão sendo utilizadas por organismos internacionais de financiamento. O novo *Manual para la estimación y seguimiento del costo final de un programa de infraestructura*, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), propõe mecanismos de revisão de orçamentos de obras a serem financiadas, comparando os orçamentos propostos com as experiências passadas em

obras similares. Com esse modelo, é possível criar uma biblioteca de projetos e utilizá-los como ferramenta de teste sempre que forem propostos orçamentos de novos projetos.

Apesar dos desafios à sua implementação, com modelos desse tipo seria possível reduzir os riscos de a sociedade enfrentar os prejuízos hoje verificados em programas, apresentados com grande alarde, mas baseados em projetos com premissas irrealistas que colocam em risco a geração de riqueza para o país. Esse novo método é, portanto, um instrumento valioso para combater os enormes desperdícios de recursos causados por obras inacabadas no Brasil. ●

### PARA SABER MAIS:

- Bent Flyvbjerg, Massimo Garbuio e Dan Lovalló. *Delusion and deception in large infrastructure projects: two models for explaining and preventing executive disaster*, California Management Review, vol. 51, no. 2, 2009.
- Hugo Monteverde, Andrés Pereyra e Marcelo Pérez. *Manual para la estimación y seguimiento del costo final de un programa de infraestructura*, 2016.
- Thomas Davenport. *How to design smart business experiments*, HBR, 2009.
- World Bank. *De volta ao planejamento: como preencher a lacuna de infraestrutura no Brasil em tempos de austeridade*, 2017.
- Projeto Avançar Parcerias. *Relação de projetos do Programa Avançar*, 2018. Disponível em: [projetoavancar.gov.br/2018-75-novos-projetos](http://projetoavancar.gov.br/2018-75-novos-projetos)

MARCIO LAGO COUTO > Pesquisador do FGV IBRE e doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP > [marcio.couto@fgv.br](mailto:marcio.couto@fgv.br)



# A EMERGÊNCIA DA GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO

| POR RAFAEL DAN SCHUR

Os motores possantes das novas tecnologias só vão funcionar plenamente se estabelecida uma equipe responsável por fazer com que a inteligência analítica crie, de fato, valor para a organização.

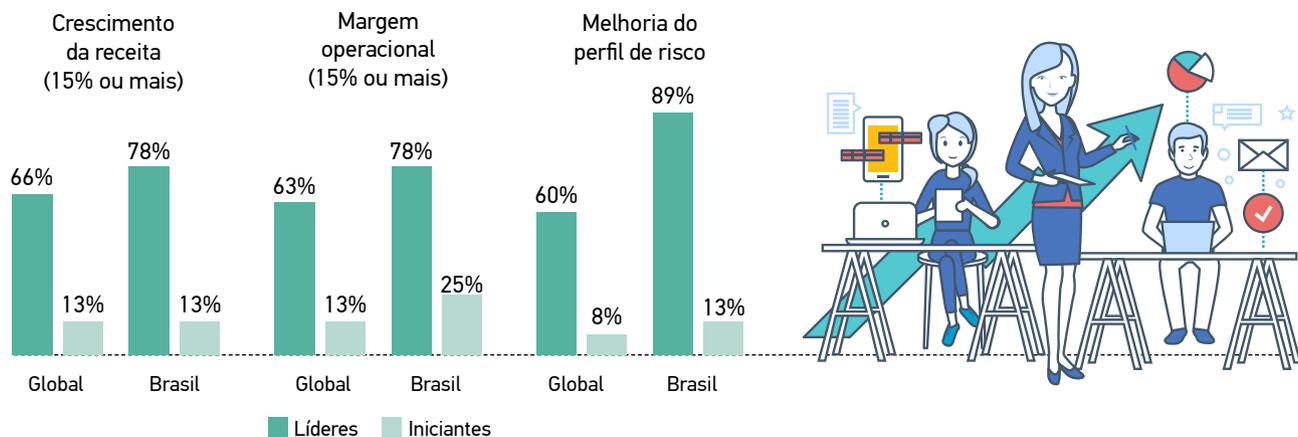
Uma nova agenda está surgindo nas corporações. Seja para atender ao cada vez mais complexo ambiente regulatório, seja para melhorar os resultados, a informação está na fundação dos painéis gerenciais que proliferam nas empresas e dos modelos analíticos avançados que utilizam tecnologias genericamente conhecidas como inteligência artificial. A implementação de novas tecnologias que permitem produzir mais e mais informação, no entanto, não é suficiente para a criação de valor às empresas. A adoção de novos modelos operacionais é o que possibilita tomar boas decisões com base nessas informações.

Há uma distância grande entre as organizações que vêm utilizando esses novos modelos e as que ainda engatinham nesse sentido. Quase dois terços das empresas do mundo com estratégias bem estabelecidas de governança de dados e modelagem analítica avançada reportaram crescimento de 15% ou mais de receitas, enquanto apenas 13% das corporações iniciantes nas práticas de Data & Analytics (D&A) tiveram o mesmo desempenho, segundo um relatório recente da

EY e Forbes Insights baseado em uma pesquisa com 1.518 executivos entre agosto e setembro de 2016. No Brasil, a pesquisa, que contou com a participação de 74 executivos nesse mesmo período, indica que 78% das empresas líderes obtiveram crescimento de receitas de 15% ou mais com o uso de práticas de D&A, enquanto apenas 13% relataram ter atingido essa performance com práticas iniciantes. A mesma lacuna de atuação pode ser observada em outras importantes alavancas de geração de valor para as empresas, como margem operacional e melhoria do perfil de risco, como apresentado no quadro *Resultados alcançados pelos líderes e iniciantes em inteligência analítica*.

Historicamente, os dados têm sido tratados como subprodutos dos principais eventos no dia a dia de uma empresa. Os sistemas que sustentam as operações foram construídos sob uma perspectiva focada no aspecto transacional, com dados guardados de forma isolada. Porém, o universo empresarial não é formado por acontecimentos insulados, mas pela agregação desses eventos em torno de clientes, produtos, canais e outras dimensões. É essa interligação que permite aos gestores administrar as operações para criar valor e aos

## RESULTADOS ALCANÇADOS PELOS LÍDERES E INICIANTES EM INTELIGÊNCIA ANALÍTICA\*



FORNE: EY E FORBES INSIGHT (2017). \*DADOS OBTIDOS ENTRE AGOSTO E SETEMBRO DE 2016

reguladores controlar o ambiente de negócio. Como ilustrado no quadro *A transição do mundo transacional para o mundo analítico*, quando cruzamos a fronteira do mundo transacional para o mundo analítico, a informação ganha enorme relevância estratégica.

### GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO E SEUS DESAFIOS

A análise da informação envolve basicamente três níveis de problemas:

- O técnico, com foco na transmissão precisa dos dados;
- O semântico, que trata do entendimento dos dados transmitidos;
- O da tomada de decisão, que observa como a mensagem transmitida afeta a conduta dos agentes.

Enquanto o problema técnico é arduamente trabalhado pelos engenheiros, os problemas semântico e de tomada de decisão precisam se apoiar nas práticas de administração para poderem ser solucionados.

É por meio da governança da informação que será possível fazer essa gestão e obter valor econômico com a inteligência analítica. O termo está se popularizando para definir o conjunto de atividades dos profissionais que trabalham com a informação para facilitar a interação entre indivíduos, produtores e consumidores de dados. Apesar de o tema ter ganhado espaço nos últimos anos, ainda não há muita literatura ou prática empresarial que estude como as empresas otimizam seu valor por intermédio de uma melhor governança da informação.

Da observação das práticas gerenciais, podemos inferir que a governança da informação é um arcabouço de gestão que otimiza corporativamente o valor da informação. A relação entre produtores e consumidores em busca de um valor aceitável para ambas as partes baseia-se em informação cada vez melhor. Esta depende da qualidade, da relevância e da possibilidade de agregação dos dados pelos responsáveis pela elaboração dos modelos analíticos, permitindo apoiar a tomada de decisão dos gestores das empresas.

Para a maior parte das empresas brasileiras e internacionais, os principais obstáculos para desenvolver ou aprimorar a estratégia de negócios com o uso de modelagem analítica são as mudanças necessárias na cultura organizacional. Executivos ainda estão acostumados a tomar decisões mais com base na intuição do que em dados. Para vencer esse obstáculo, as empresas montam estruturas responsáveis por estabelecer a estratégia geral de dados e a modelagem analítica para toda a organização.

Conta a favor para o sucesso de tais iniciativas o fato de cada vez mais áreas da empresa quererem usar inteligência analítica para melhorar sua tomada de decisão. Antes restrita aos departamentos de tecnologia e gestão de riscos, tradicionais usuários dessas técnicas de gestão, a adoção de modelos analíticos cresceu 26% na área de recursos humanos em 2016, 24% em vendas e 23% em *marketing*, de acordo com o estudo da EY e Forbes Insights realizado em 2017.

Mas ainda existem desafios para a adequada adoção das práticas de inteligência analítica avançada. São relacionados,

## A TRANSIÇÃO DO MUNDO TRANSACIONAL PARA O MUNDO ANALÍTICO

### MUNDO TRANSACIONAL

Dados organizados para atender à operação, e não para suportar a estratégia nem os processos decisórios das organizações.

- Muitos recursos para manipular dados;
- Ajustes manuais e reprocessamentos frequentes;
- Recursos de tecnologia esgotados;
- Tempo excessivo para manipular dados e construir relatórios.

Maior parte das organizações está no “mundo transacional”

### MUNDO ANALÍTICO

Dados criados com foco na estratégia do negócio e no aumento de competitividade no mercado.

- Recursos focados em análises estratégicas;
- Fim de ajustes manuais e reprocessamentos;
- Recursos de tecnologia disponíveis;
- Tempo extra para a construção de estudos e análises estratégicas.

Organizações competitivas estão no “mundo analítico”

FONTE: EY (2017).

principalmente, à capacitação dos responsáveis pela tomada de decisão, haja vista os *insights* gerados e a obtenção de dados com alta qualidade para rodar os modelos, conforme mostra o quadro *Principais desafios para direcionar a adoção e o consumo de insights de modelos analíticos*.

### CAMINHOS PARA UMA GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO EFETIVA

Designar a responsabilidade da governança de dados para a área de tecnologia da informação, por esta já se incumbir historicamente das aplicações tecnológicas que manuseiam dados, negligencia as complexidades da utilização da informação pelas áreas consumidoras. São estas, em geral, áreas de negócios responsáveis pela gestão de clientes, de finanças, de riscos e de operações.

Uma estrutura de governança da informação deve atribuir responsabilidades integrando as áreas de negócio com as tecnologias existentes e com as tecnologias futuras. Não há um formato único para essa nova área. As contingências as quais a organização está exposta, seja na relação com o ambiente externo, seja na conexão com a estrutura organizacional interna existente, afetam a configuração dessa estrutura organizacional.

Apesar dos vários formatos, é fundamental assegurar a correta execução da governança da informação. Respeitadas as diferenças culturais e contingenciais entre as empresas, a equipe de governança da informação, uma vez formalmente estabelecida, deve se preocupar com a definição da estratégia da firma para a aplicação de inteligência analítica. Também deve ser responsabilidade desse time organizar as ferramentas tecnológicas, implementar padrões de dados e trabalhar os casos de uso que requeiram competências não existentes no negócio.

Essa lógica de construção da governança da informação tem como focos principais estabelecer uma semântica única na empresa e permitir a tomada de decisão com base em dados. Quando pensamos no consumo, a solução deve atender a diversos tipos de consumidores de informação, dos executivos que querem painéis gerenciais com alto nível de agregação até os gestores que precisam de informações altamente granulares. Também surge um novo consumidor, o cientista de dados, aquele profissional que quer as informações abertas para poder mastigar os números e extrair os *insights* que permitem pensar diferente. Finalmente, os dados alimentarão os computadores nos quais residem os algoritmos de inteligências artificiais, que por meio de milhares de conexões resultarão em um sistema de aprendizado que

## PRINCIPAIS DESAFIOS PARA DIRECIONAR A ADOÇÃO E O CONSUMO DE *INSIGHTS* DE MODELOS ANALÍTICOS\*



FONTE: EY E FORBES INSIGHT (2017). \*INFORMAÇÕES OBTIDAS COM AS EMPRESAS ENTREVISTADAS.

### PONTE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Depoimento do autor

Sou sócio da área de Financial Services da EY, com mais de 25 anos de experiência. O Doctorate in Business Administration (DBA) é uma alternativa que permite conciliar minha evolução acadêmica sem abrir mão da carreira corporativa. A resolução de algumas questões do mundo empresarial, especialmente do impacto da informação na criação de valor nas empresas, deve estar fundamentada nas construções rigorosas das pesquisas científicas. A decisão de fazer o DBA busca aliar a experiência executiva e o rigor acadêmico, permitindo que eu revise resultados alcançados no ambiente empresarial observando-os com as devidas lentes das ciências sociais, de forma a ajudar na criação de soluções a serem aplicadas no mundo dos negócios.

vai ajudar os gestores em situações em que as explicações tradicionais não são adequadas.

Em um mundo empresarial que adota a estratégia de inclusão da informação em todas as funções de negócio, cada consumidor quer a informação formatada a seu modo, de maneira a: aumentar receitas, diminuir custos, reduzir tempos de processamento, melhorar a satisfação do cliente, cometer menos erros, negociar melhor com os fornecedores, ou seja, tomar decisões cada vez melhores e mais rapidamente.

É nesse contexto que os gestores de informação, capazes de colaborar com a organização e conhecedores das nuances do negócio, têm a responsabilidade de ajudar a inteligência analítica a desempenhar toda a sua capacidade. Impulsionada pelos motores potentes da estatística avançada e do aprendizado de máquina, abastecida pelo enorme

volume de dados diversificados, a inteligência analítica só conseguirá atingir toda a sua potencialidade com uma prática de governança da informação adequada, que estabelece a autoridade necessária para conduzir a empresa sem derrapagens na direção dos resultados esperados. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee. *O negócio da inteligência artificial*, 2017.
- EY. High stakes, high rewards. *Data & Advanced Analytics Survey*, 2017.
- Michiel Kooper, Rik Maes e Edo Lindgreen. *On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information*, 2011.
- Claude Shannon e Warren Weaver. *The mathematical theory of communication*, 1998.
- Kristin Weber, Boris Otto e Hubert Osterle. *One size does not fit all: a contingency approach to data governance*, 2009.

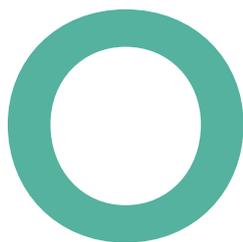
RAFAEL DAN SCHUR > Sócio diretor e líder da área de Data & Analytics para Serviços Financeiros da EY na América Latina. Doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP > [rafael.schur@gmail.com](mailto:rafael.schur@gmail.com)



# OS DESAFIOS DO MICROCRÉDITO NO AMAZONAS

| POR ALEX DEL GIGLIO

Promover o desenvolvimento econômico e social da região implica enfrentar viagens que podem levar dias para chegar às comunidades e combater um índice de inadimplência que gira em torno de 20%.



Amazonas, maior estado brasileiro, é uma das regiões mais desafiadoras do planeta. Florestas e rios isolam comunidades, e a comunicação por satélite não está plenamente integrada. Nos últimos anos, têm crescido as iniciativas para melhorar os

serviços financeiros aos moradores do estado, contudo um território com 1,559 milhão de km<sup>2</sup> e 62 municípios exige logística e gestão diferentes em relação a outros lugares.

Dentre as iniciativas, o microcrédito destaca-se, pois ajuda a melhorar a renda e as condições de vida dos cidadãos e, de maneira mais ampla, a tirá-los da pobreza e até mesmo da indigência. Com a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao sistema financeiro tradicional (principalmente por não terem como oferecer garantias reais, como imóveis), o microcrédito é uma ferramenta efetiva de desenvolvimento econômico e de largo alcance social, de acordo com pesquisadores.

## LOGÍSTICA

Um dos principais financiadores do microcrédito na região é a Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), que administra o programa Banco do Povo. Além de postos fixos em seis municípios, a AFEAM promove ações itinerantes, realizadas por calha de rio, que são, na prática, as verdadeiras estradas do cotidiano amazônico desde a época do Brasil Colônia.

Nessas ações itinerantes, os agentes de crédito deslocam-se da capital do estado, Manaus, por meio de trajetos aéreos e fluviais que levam dias para chegar às comunidades. Um exemplo é o município de Santa Isabel do Rio Negro, 630 km distante de Manaus em linha reta. Para chegar, é necessário primeiramente fazer um trajeto de avião a São Gabriel da Cachoeira, um voo de aproximadamente três horas disponível apenas uma vez por semana. Depois, é preciso pegar uma embarcação, que leva quase um dia para chegar a Santa Isabel. O município não é diferente de outras cidades do interior do Amazonas: possui saneamento básico



## PONTE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Depoimento do autor

Um pouco antes de me graduar em Economia na Universidade de São Paulo (USP), resolvi prestar concurso para a área fiscal e logrei êxito ao ser aprovado em minha segunda tentativa. Comecei a trabalhar na Secretaria do Estado da Fazenda do Amazonas, na qual, em 11 anos, tive a oportunidade de participar de diversas atividades. Em 2016, fui nomeado para exercer a função de presidente da Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), instituição financeira não bancária que tem como finalidade fomentar o desenvolvimento regional.

A experiência de cursar o DBA na FGV EAESP tem sido fantástica. A troca de experiências com os colegas de turma e os ensinamentos dos professores, altamente gabaritados, vêm me proporcionando uma visão mais ampla da organização que presido e das organizações de modo geral. Meus estudos referem-se a quais variáveis numéricas e categóricas determinam a inadimplência na AFEAM. A literatura e as inferências estatísticas da pesquisa têm muito a auxiliar, sobretudo para que não sejam cometidos os mesmos erros de outros programas de crédito similares, bem como para dar um correto direcionamento às melhores estratégias de alocação.

precário, ruas pouco asfaltadas, energia elétrica por geradores (que fazem um barulho ensurdecedor para quem não está habituado).

Também são realizados atendimentos especiais diretamente em distritos rurais, uma vez que os produtores nem sempre conseguem ir às sedes municipais para pleitear o microcrédito. É o caso dos distritos rurais de Novo Remanso e de Vila do Engenho, no município de Itacoatiara, que se tornaram referência na produção de abacaxis.

Os recursos disponibilizados pela agência são fundamentais para o início do cultivo de determinada cultura agrícola,

para a manutenção de culturas já existentes ou mesmo para a expansão de plantações. Além da questão logística, há o desafio de gestão do microcrédito, de forma a atingir seu objetivo de desenvolvimento econômico-social. Um dos empecilhos para isso é a relativa alta inadimplência, em torno de 20% da carteira da AFEAM.

### CRÉDITO ORIENTADO

Ainda que a finalidade principal de boa parte dos financiadores, como as agências de fomento estaduais, não seja a geração de vultosos lucros a serem distribuídos aos acionistas,

Alguns elementos para mitigar a inadimplência são: responsabilidade solidária, contato com a realidade do cliente, flexibilidade das formas e datas dos pagamentos, análise da vocação empreendedora do tomador e ausência de anistia.

as perdas ocasionadas pela inadimplência refletem na redução da capacidade de fomentar novos negócios, os quais geram emprego e renda, uma vez que os recursos se tornam diminutos.

Um passo para melhorar a questão da inadimplência é a orientação adequada aos potenciais tomadores de empréstimos. No caso da AFEAM, a primeira etapa do processo de microcrédito para tomadores do setor secundário e terciário é uma palestra em que a instituição financeira estatal esclarece as condições da linha de financiamento e como acessá-la. Quem se enquadra nos critérios do programa é encaminhado ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), no qual faz um curso de gestão em negócios. Em seguida, os técnicos do Sebrae visitam o potencial cliente. Na oportunidade, avaliam o empreendimento ou a proposta de novo negócio e o valor mais adequado a ser destinado à empreitada, que pode chegar a R\$ 15 mil. Com a proposta formalizada, a agência analisa a capacidade de pagamento do pretendente, para só então liberar o recurso.

Os primeiros estudos de microcrédito, no fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, apontavam que a criação de grupos de devedores que se responsabilizam solidariamente pelo pagamento das dívidas seria o principal mecanismo para se mitigar a inadimplência nessa modalidade de empréstimo. O indiano Grameen Bank, importante *player* do mercado, baseia-se, principalmente, nessa ideia.

Contudo, pesquisas mais recentes argumentam que a responsabilidade solidária é apenas uma variável que pode contribuir para o sucesso do microcrédito e para a redução

da inadimplência, já que existem outros mecanismos eficientes, como:

- Liberações em fases, na medida em que é realizada a alocação dos recursos no projeto;
- Renovação contingente. Ou seja, novos financiamentos estão atrelados ao bom histórico do cliente;
- Incentivos dinâmicos para pagamento em dia, como bônus por pontualidade;
- Parcelas de reembolso frequentes e reembolsos públicos por meio de rebate de parte do pagamento aos clientes.

Outros elementos importantes para mitigar a inadimplência no microcrédito são:

- Contato direto dos agentes com a realidade e o ambiente dos clientes por meio de uma série de visitas, desde análise do empreendimento, até concessão de crédito e acompanhamento do negócio;
- Empréstimos de valores baixos e progressivos, de acordo com o nível de adimplimento do mutuário;
- Flexibilidade das formas e datas dos pagamentos diante de fatores exógenos, como catástrofes naturais (por exemplo, cheias de rios, que ocorrem com frequência na região amazônica);
- Vocação do tomador para o empreendedorismo;
- Não perdoar os empréstimos (anistia).

## CONCLUSÃO

Atuar no Amazonas exige disposição para enfrentar as adversidades impostas por uma geografia única, mas alcançar resultados é igualmente satisfatório, sobretudo porque se trata de uma região que ainda padece de atividades econômicas capazes de melhorar a qualidade de vida dos ribeirinhos, interioranos, homens e mulheres da floresta que lutam por uma vida socialmente digna.

Apesar de toda a riqueza natural, o estado amazônico ainda procura alternativas ao Polo Industrial da Zona Franca de Manaus, focado principalmente em produtos eletroeletrônicos e motocicletas. E o microcrédito, nesse contexto, significa a possibilidade de geração de ocupações econômicas em um menor horizonte de tempo. ●

### PARA SABER MAIS:

- Beatriz Armendariz e Jonathan Morduch. *The economics of microfinance*, 2010.
- Maitreesh Ghatak. *Screening by the company you keep: joint liability lending and the peer selection effect*. *Economic Journal* 110, n. 465, 2000.
- Marcelo Neri e André Luiz Medrado. *Experimentando microcrédito: uma análise de impacto do Crediamigo no acesso a crédito*. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 41, n. 1, jan/mar, 2010.

ALEX DEL GIGLIO > Doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP. Presidente da Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM) > [alexdelgiglio@hotmail.com](mailto:alexdelgiglio@hotmail.com)



# CONCORRÊNCIA OU CONVERGÊNCIA?

A REVOLUÇÃO DIGITAL E AS NOVAS DEMANDAS DA SOCIEDADE EXIGEM UMA NOVA EDUCAÇÃO. AS UNIVERSIDADES ACADÊMICAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS PRECISAM REPENSAR SEUS ESPAÇOS E UNIFICAR SUAS AGENDAS, EM UM CONTEXTO DE FRONTEIRAS CADA VEZ MAIS TÊNUES.

| POR MARISA EBOLI, ANDRÉ FISCHER, FÁBIO MORAES, WILSON AMORIM E LUCI FERRAZ

**H**oje existe uma distância entre como universidades acadêmicas e escolas corporativas ensinam. Em um mundo com mudanças aceleradas, que vêm impactando a forma de educar, será que existe espaço para uma agenda comum?

É possível observar a existência de fóruns e espaços para debates com representantes dos dois ambientes de ensino, de forma a responder a questões como: o que mudará na forma como se educam os novos profissionais com o advento das metodologias dinâmicas e tecnológicas? Como atender às expectativas da sociedade na educação para a formação da cidadania?

### NECESSIDADE DE CONVERGÊNCIA

Os professores que atuam na academia entendem que a formação universitária precisa ir além do mercado. Ela deve formar o profissional que será agente de mudanças não apenas nas empresas, mas na esfera social como um todo. Jovens com mais senso crítico e preocupação social procuram organizações afinadas com suas aspirações. No entanto, após a contratação, muitas vezes se frustram pela falta de alinhamento entre suas demandas e os objetivos estratégicos de seus empregadores. As empresas precisam preparar seus gestores para receberem esses novos alunos. Caso contrário, o esforço feito pelas universidades acadêmicas terá sido em vão.

Do lado da academia, também existem pressões para a mudança. Os especialistas da educação acadêmica entendem que é importante superar os feudos e as ilhas de vaidade no corpo docente para que seja possível compartilhar as experiências e fomentar novas ideias. O modelo educacional deveria migrar da “pedagogia do monólogo” para a “pedagogia do diálogo”. Essa transformação é fundamental para a formação de pessoas para o mundo que ainda não existe – mas que está em plena gestação. A aproximação com as empresas deve ocorrer de modo organizado e sistemático, a fim de que seja efetiva.

Segundo os educadores corporativos, para as empresas prosperarem, vão precisar de “gente pronta” constantemente. Ter profissionais qualificados significa contar com serviços e produtos melhores. Além disso, as gerações mais jovens querem viver em um ambiente de aprendizagem. Qualificá-las traz, assim, engajamento, além de ajudar no entendimento da cultura da empresa.

A busca de convergência entre o mercado e o ensino acadêmico inspira-se em um denominador comum: a superação da produção de conhecimento enclausurado em “gaiolas epistemológicas” que separam as disciplinas e criam um mundo excessivamente compartimentalizado e fragmentado.

## AS EMPRESAS PRECISAM PREPARAR SEUS GESTORES PARA RECEBER JOVENS COM MAIS SENSO CRÍTICO E PREOCUPAÇÃO SOCIAL.

Existe um consenso de que é preciso aproximar a academia e as empresas para repensar o currículo escolar, que deve buscar a inter e a transdisciplinaridade. As corporações precisam ter mais presença nas universidades acadêmicas – em eventos, seminários e aulas – trazendo exemplos práticos para ajudar os alunos a pensar a partir da realidade. Se o conhecimento se desenvolve também a partir do fazer, que os alunos possam aprender a partir da realidade, e não apenas de aspectos teóricos hipotéticos.

Uma fonte de inspiração são os cursos de medicina. Os estudantes vivem locais de trabalho onde vão atuar, hospitais, clínicas e consultórios particulares. Médicos ensinam nas escolas, capacitando e especializando novos profissionais. Quando saem da faculdade, os alunos têm uma visão mais realista do ambiente que encontrarão. Na área de administração, executivos do setor financeiro já atuam como educadores na academia e professores universitários conduzem projetos educacionais nas escolas corporativas.

### NOVAS METODOLOGIAS E TECNOLOGIAS

A tecnologia possui um espaço importante no aprendizado, mas não constitui o instrumento essencial. A aproximação entre empresários, professores e pesquisadores consiste no aspecto fundamental para a mudança da educação – é a velocidade dessa interação que pode ser acelerada por ferramentas tecnológicas.

Nas universidades corporativas, a tecnologia tem sido usada de forma maciça nos produtos educacionais. Os instrumentos pedagógicos envolvem metodologias ativas de aprendizagem (sala invertida, aprendizado baseado na solução de problemas, *coaching* e *mentoring*) e tecnologias como *games* e inteligência artificial. Ferramentas permitem atingir colaboradores que estão fisicamente em todas as partes do mundo e reproduzir ambientes de negócios que tornam mais fácil a assimilação do aprendizado.

A chamada cultura *maker*, com o foco no fazer, surge como uma contribuição metodológica na educação. Escolas de cultura *maker* vêm surgindo nas metrópoles brasileiras para ensinar crianças a aprender pela construção de suas próprias soluções, com a utilização de robótica, programação e marcenaria.

## RADIOGRAFIA DA EDUCAÇÃO ACADÊMICA

### Metas da educação no Brasil

- Assegurar que todas as crianças e jovens completem a educação primária e secundária até 2030.
- Aumentar de forma expressiva o número de jovens e adultos com competências para a empregabilidade e o empreendedorismo até 2030.

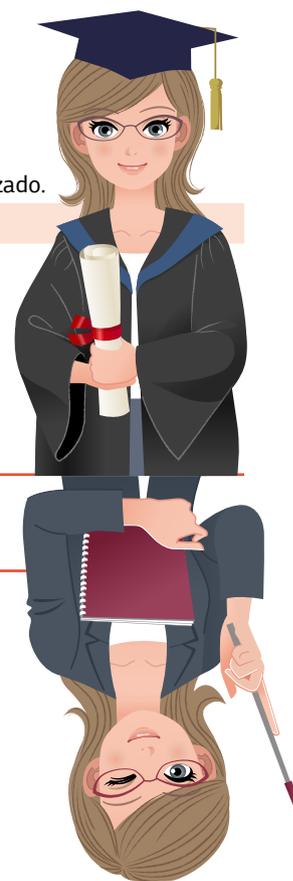
### Desafios do Brasil no futuro

- PISA: Brasil está em 63º lugar em ciências, 59º em leitura e 66º em matemática entre 70 países.
- PISA: Os 25% mais ricos da amostra brasileira se saíram pior que os 25% mais pobres da OCDE.
- Grandes disparidades idade-série, a partir do 6º ano.
- Crianças e jovens estão na escola, mas não aprendem.
- 1,7 milhões de jovens de 15 a 17 anos estão fora da escola.
- 1/3 dos alunos do ensino médio estudam a noite e não possuem condições adequadas de aprendizado.

### Soluções para a crise

- Tornar a carreira de professor mais atrativa e rigorosa.
- Trabalhar melhor a transição do ensino fundamental para o médio e superior.
- Construir uma escola onde todos aprendam com excelência e equidade.
- Ter uma escola que trabalhe valores e atitudes (formar cidadãos globais).
- Possibilitar que a escola ensine o aluno a pensar, tornando-o protagonista, e que ensine de forma não fragmentada.

FONTE: CLAUDIA COSTIN - APRESENTAÇÃO REALIZADA NO 1º ENCONTRO DE UNIVERSIDADES



## RADIOGRAFIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

- 95 organizações responderam a pesquisa, sendo 78,9% de origem privada e 54,7% de capital nacional.
- Os públicos atendidos são internos e externos, mas 46% não atendem o público externo.
- Com relação aos objetivos dos programas educacionais, os principais motivos são: atender objetivos estratégicos, desenvolver lideranças, melhorar a qualidade de gestão e disseminar a cultura organizacional.
- As principais metodologias de ensino utilizadas são: aulas expositivas, *workshops*, exercícios práticos, casos de ensino, entre outros.
- 71% das universidades buscam a certificação de seus fornecedores.
- 75% das universidades utilizam ensino a distância, em função de sua flexibilidade e da redução dos custos logísticos.
- O principal papel das lideranças é ser o patrocinador de iniciativas educacionais.
- A avaliação dos resultados é o principal desafio das universidades, pois apenas 3% consegue calcular o retorno sobre investimento (ROI).

FONTE: MARISA EBOLI - 3ª PESQUISA NACIONAL EDUCAÇÃO CORPORATIVA-RELATÓRIO. FIA, 2016

### EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA E A DIVERSIDADE

Educadores da academia e das corporações entendem que um sistema educacional pode ser chamado de transformador somente se atuar firmemente para sanar os problemas sociais, promover a inclusão e apoiar a diversidade.

As universidades acadêmicas, especialmente as públicas, acompanham o debate na sociedade e incluem gradativamente

ações afirmativas para viabilizar o acesso de segmentos tradicionalmente preteridos nos vestibulares. Já no âmbito da formação, a meta passa a ser preparar profissionais com visão humanista e inclusiva. Nas universidades corporativas, vêm surgindo iniciativas voltadas principalmente à diversidade, tanto para atender às exigências da lei quanto da própria sociedade.

## RECOMENDAÇÕES DOS ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO ACADÊMICA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

- Fomentar um diálogo permanente e produtivo entre a academia e o mundo corporativo.
- Promover a discussão de novas formas de trabalho para os professores, as quais incluam outros ambientes além da sala de aula.
- Buscar a criação de uma pedagogia do trabalho que privilegie o debate de novos temas, como a sustentabilidade e a diversidade, e amplie a discussão e o diálogo entre a universidade e as empresas.
- Aprofundar a ideia do aprendizado realizado com atividades, em vez de somente o ensino com base na teoria.
- Adequar os currículos da academia para que possam contemplar novas práticas e formas de aprendizado, como o coaching, o mentoring e o aprendizado baseado na solução de problemas.
- Fazer com que o aluno seja, ao término de seu curso, um questionador. Para tal, é fundamental que as empresas estejam abertas a rever seus modelos e suas estratégias.
- Dar mais importância à formação de líderes nas empresas, com incentivos para que atuem também cada vez mais como educadores para os diversos públicos corporativos e acadêmicos.
- Enfatizar que a tecnologia, para ser transformadora, deve estar alinhada com a solução dos problemas sociais e culturais das organizações, com foco na construção da cidadania.
- Não medir esforços para levar o indivíduo a um patamar de sujeito responsável para compreender e agir em uma sociedade complexa, global e democrática.



Os alunos da academia e das empresas precisam ser formados segundo valores e competências para a cidadania e a sustentabilidade, por meio de práticas e um currículo que privilegie essas questões de modo transversal. O objetivo é a formação de agentes de mudanças. Por exemplo, os gestores devem estar preparados para combater as práticas que excluem segmentos da sociedade dos quadros das empresas, além de buscarem formas de coibir os trabalhos escravo e infantil. De maneira complementar, o fomento à pesquisa pode ter entre suas prioridades áreas vinculadas ao desenvolvimento sustentável e à qualidade de vida.

### UMA AGENDA PARA O AMANHÃ

Vivemos em uma sociedade que pouco questiona. Os cidadãos não são devidamente preparados para perguntar. O médico e educador chileno Humberto Maturana afirma que o processo de aprendizagem – na academia ou na universidade corporativa – pressupõe o saber escutar o outro e aprender com experiências práticas. O primeiro passo para se chegar ao indivíduo “questionador” é uma pedagogia na qual se aprenda, sobretudo, a escutar os interlocutores. Por exemplo, isso acontece quando os aprendizes podem contar aos seus mestres suas experiências e expectativas, e esses relatos são usados no processo de ensino.

Para discutir o futuro das iniciativas educacionais das universidades tradicionais e das empresas na formação dos cidadãos que vão atuar no mercado, a Faculdade de Economia,

### A NOVA PEDAGOGIA INCLUI PERMITIR QUE OS APRENDIZES CONTEM A SEUS MESTRES SUAS EXPERIÊNCIAS E EXPECTATIVAS, E QUE ESSES RELATOS SEJAM USADOS NO PROCESSO DE ENSINO.

Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP), a Fundação Instituto de Administração (FIA) e o Instituto Febraban de Educação (INFI) promoveram um evento com especialistas nacionais e internacionais em outubro de 2017. As discussões resultaram em recomendações de ações para unificar a agenda, como mostra o quadro *Recomendações dos especialistas em educação acadêmica e educação corporativa*. A pauta proposta é ambiciosa e, por isso, pede novos encontros para seu desenvolvimento e sua disseminação. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Marisa Eboli, André Fischer, Fábio Moraes, Wilson Amorim (Orgs.). *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*, 2010.
- Marisa Eboli (Org.). *Educação corporativa: muitos olhares*, 2014.
- Fábio Moraes. *Como avaliar universidades corporativas*, 2016.
- André Fischer, Joel Dutra, Wilson Amorim (Orgs.). *Gestão de Pessoas*, 2010.

MARISA EBOLI > Professora e coordenadora de projetos da FIA > [marisap@fia.com.br](mailto:marisap@fia.com.br)  
ANDRÉ FISCHER > Professor da FEAUSP e FIA > [afischer@usp.br](mailto:afischer@usp.br)  
FÁBIO MORAES > Professor da FIA e diretor do INFI > [fabio.moraes@infi.com.br](mailto:fabio.moraes@infi.com.br)  
WILSON AMORIM > Professor da FEAUSP > [wamorim@usp.br](mailto:wamorim@usp.br)  
LUCI FERRAZ > Professora da FGV EAESP > [luferraz.demello@gmail.com](mailto:luferraz.demello@gmail.com)



# UMA LUZ PARA AS CIDADES

A MODERNIZAÇÃO DA ILUMINAÇÃO DAS CIDADES BRASILEIRAS, PELA CONVERSÃO EM LUMINÁRIAS A LED, PODE TRAZER INÚMEROS BENEFÍCIOS. QUE MODELOS DE NEGÓCIOS PODEM PROPICIAR ESSA TRANSFORMAÇÃO?

| POR MARCIO GABRIELLI E FREDERICO TUROLLA

**N**o começo da noite, na portaria de uma empresa com sede na zona industrial de Belo Horizonte, Minas Gerais, os visitantes aguardam um carro do Uber para retornar ao aeroporto. Trata-se de um momento de atenção para os seguranças. O conselho é claro: ficar dentro da empresa até o veículo chegar, pois esperar na rua pode ser perigoso. A luz amarelada das lâmpadas de vapor de sódio que estão na porta da empresa não oferece resguardo suficiente para ficar na calçada.

Essa é uma cena típica dos ambientes urbanos do país. Por muito tempo, o vapor de sódio foi a tecnologia dominante nas vias públicas brasileiras, por ser mais eficiente que alternativas como o vapor de mercúrio. O desenvolvimento da tecnologia de iluminação por *Light Emitting Diode* (LED), entretanto, já sentenciou o fim da cor amarelada nos postes de luz. O LED pode economizar até 80% da energia em relação a lâmpadas convencionais. Sua luz branca, direcionada, melhora a segurança pública, reduz acidentes de trânsito e aumenta o tempo útil dos equipamentos urbanos na parte noturna.

A mesma Belo Horizonte é a primeira grande cidade brasileira a contratar, via parceria público-privada (PPP), um grande programa de conversão de seu parque luminotécnico em LED. A adoção do LED na iluminação pública demora a acontecer no Brasil. Que modelos de negócios podem mudar esse cenário?

### MUDANÇAS REGULATÓRIAS

Em primeiro lugar, é preciso contar um pouco do contexto histórico desse negócio. Até poucos anos atrás, os sistemas de iluminação eram operados pelas próprias empresas distribuidoras de energia elétrica. Depois de uma série de discussões públicas, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) determinou a transferência do conjunto de ativos dedicados a esses serviços, incluindo reatores, relés, luminárias, lâmpadas e braços de iluminação, aos seus titulares constitucionais, que são os municípios.

Os municípios passaram a ter a opção de, como alguns já faziam, operar diretamente os serviços de iluminação pública, investindo na sua ampliação, operação e manutenção por meio de seus departamentos ou autarquias. Um cardápio de alternativas de parcerias também surgiu. Várias cidades assinaram contratos de operação e manutenção com as próprias distribuidoras de energia ou com novas empresas especializadas em iluminação. Mas a questão é que esses contratos são limitados a cinco anos, um prazo muito curto para a recuperação dos pesados investimentos em conversão para LED.

**O LED PODE ECONOMIZAR  
ATÉ 80% DA ENERGIA EM RELAÇÃO A  
LÂMPADAS CONVENCIONAIS. SUA LUZ  
MELHORA A SEGURANÇA PÚBLICA, REDUZ  
ACIDENTES DE TRÂNSITO E AUMENTA O  
TEMPO ÚTIL DOS EQUIPAMENTOS URBANOS  
NA PARTE NOTURNA.**

As parcerias público-privadas, na modalidade de concessão administrativa, seriam uma solução, pois são praticamente os únicos tipos de contrato de longo prazo previstos na legislação brasileira que permitem a recuperação de investimentos pesados sem que se cobrem tarifas dos usuários. O prazo entre 5 e 35 anos é um atrativo suficiente para o financiamento e a realização dos investimentos.

Entretanto, ao contrário do que parece, o modelo de PPP não é uma solução generalizável no ambiente urbano brasileiro. Apenas grandes cidades, com boa capacidade administrativa e fiscal, podem aproveitar os melhores benefícios desse modelo.

### ATRATIVIDADE

O negócio da iluminação tem, no ambiente de cooperação público-privada, alguns atrativos. O primeiro deles é que os municípios brasileiros estão autorizados a cobrar uma contribuição específica para o financiamento da iluminação pública diretamente nas contas de energia elétrica. O nome dessa contribuição varia conforme o município, ganhando as denominações de Custeio do Serviço de Iluminação Pública (COSIP), Contribuição de Iluminação Pública (CIP) ou Contribuição para o Custeio da Iluminação Pública (CCIP).

O segundo atrativo é que uma parte do financiamento dos investimentos pode advir dos ganhos de eficiência propiciada pela tecnologia LED. A redução do consumo de energia elétrica e o menor custo de manutenção criam recursos livres para viabilizar projetos. Em outras palavras, a economia de energia pode bancar o investimento.

Como terceiro atrativo, as novas luminárias a LED operam em um ambiente eletrônico que conversa bem com redes digitais. Os sistemas de controle inteligente da iluminação são redes quase ubíquas no ambiente urbano, servindo bem

a muitas aplicações que dão suporte à ideia de cidades inteligentes (*smart cities*). Exemplos incluem o monitoramento de segurança por vídeos e sensores, controle de semáforos e até a oferta de conectividade aos cidadãos. Tudo isso gera um potencial de receitas acessórias nos negócios da iluminação. Ainda não está claro como essas receitas poderão ser obtidas, até porque em alguns casos há concorrência entre a própria rede elétrica, mas elas já estão sendo estudadas em muitos lugares.

### MODELOS DE NEGÓCIOS

O Banco Mundial realizou um estudo de modelos de negócio para a conversão da iluminação pública das cidades brasileiras. No estudo, do qual os autores deste artigo participaram como consultores, foram avaliados modelos que poderiam viabilizar a conversão para o LED, como mostra a tabela *Modelos de negócios para conversão da iluminação pública do Brasil em LED*.

Segundo o estudo, o modelo de concessão administrativa (PPP) tem sua aplicação limitada a um conjunto de

municípios que, embora expressivo na população do país, não é suficiente para a generalização da conversão das cidades brasileiras na tecnologia LED. O motivo principal da baixa abrangência desse modelo é a complexidade envolvida na sua estruturação, como os altos custos de contratação e acompanhamento do contrato.

A PPP de iluminação da cidade de São Paulo abriu um precedente negativo, até mesmo para o grupo de municípios aos quais a solução via PPP parecia altamente viável. Inicialmente, atraiu um grande número de atores, de fabricantes de lâmpadas a operadores especializados e distribuidores de energia. Entretanto, a dificuldade do município com o estabelecimento de garantias esvaziou a licitação. A PPP da iluminação pública de Belo Horizonte teve outro destino e logrou a contratação, o que pode ajudar a abrir caminhos para esse modelo de concessão.

A lacuna, porém, continuará aberta para outros portes de municípios que não têm capacidade de utilizar tal modelo. A realização das PPP em consórcio precisa ainda de muitas definições jurídicas, que, se adequadamente

## MODELOS DE NEGÓCIOS PARA CONVERSÃO DA ILUMINAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL EM LED



	Número potencial de municípios	Abrangência na população brasileira
PPP municipal na forma de concessão administrativa	135	40%
PPP em consórcio de municípios por convênio entre municípios de mesmo estado	329	7%
Financiamento municipal por meio de debêntures ou empréstimos	417	19%
Programas de eficiência energética, como PROCEL e PEE	4.200	75%
ESCO a cargo dos investimentos em modernização	329	7%
Consórcio de compras centralizadas ou agente central para compra de LED	1.216	22%
Autofinanciamento mediante a utilização da COSIP sem captação de recursos	5.106	52%

PPP: parceria público-privada; PROCEL: Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica; PEE: Programa de Eficiência Energética; ESCO: Empresa de Serviços de Energia; LED: *Light Emitting Diode*; COSIP: Custeio do Serviço de Iluminação Pública.

FONTE: ESTUDO DO BANCO MUNDIAL, 2016.

## O MODELO DE PPP TEM ATUAÇÃO LIMITADA, E OUTROS MODELOS DE NEGÓCIOS DE FINANCIAMENTO DA MUDANÇA DA ILUMINAÇÃO PÚBLICA ESBARRAM EM RESTRIÇÕES DE ESCALA, ORÇAMENTO, QUALIFICAÇÃO TÉCNICA E LEGISLAÇÃO.

endereçadas, podem trazer alento a um conjunto mais amplo de municípios.

Um programa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também pode contribuir. A instituição vem desenvolvendo com alguns municípios, a princípio capitais como Porto Alegre e Teresina, um processo de estruturação dos projetos de iluminação pública. O modelo do BNDES é desenhado para a contratação dos projetos pelos municípios individualmente. Espera-se que, em uma próxima rodada, o banco possa até mesmo agir como fomentador de consórcios entre municípios. Se a ação resultar em estímulo à formação de consórcios intermunicipais, algumas centenas de cidades brasileiras poderão ser incluídas de forma efetiva na onda de conversão para LED, mas ainda assim o modelo de consórcios não dará conta da universalização desse serviço em todos os municípios.

Assim, são necessários outros modelos de negócios que invariavelmente esbarram nas restrições de escala ou na baixa capacidade fiscal dos municípios. A solução mais ampla é o autofinanciamento, no entanto esse modelo se mostra incapaz de apoiar de forma efetiva os altos investimentos iniciais básicos, que exigem a antecipação de receitas das contribuições futuras.

Há também os programas de políticas públicas viabilizados, por exemplo, pelos recursos dos usuários do sistema de distribuição de energia elétrica, como o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), que poderiam financiar a conversão para LED em alguns municípios com recursos adicionais que não provêm da contribuição específica de iluminação pública e que foram destinados como verba de eficiência energética do setor elétrico. Esses recursos, contudo, são insuficientes em relação à demanda dos grupos de municípios que poderiam se apoiar nessa solução. Provavelmente seriam necessários, em valores atuais, mais de 10 bilhões de reais somente para os municípios que têm dificuldade em contratar o serviço via concessão administrativa. Esse valor corresponde ao montante preciso para gerar uma cobertura ampla de LED em boa parte das cidades brasileiras.

### VENCER AS AMARRAS

As respostas ao desafio da maior parte dos municípios que não acessam o modelo PPP passam, principalmente, por questões típicas do ambiente de cooperação público-privada no Brasil. A baixa capacidade dos municípios desenharem as suas próprias soluções é uma parte do problema. Não se trata apenas de baixa capacidade fiscal, mas sim de qualificação técnica e preparação para a estruturação e o acompanhamento dos projetos.

Mesmo municípios criativos e capazes enfrentam a resistência de tribunais de contas e da sociedade em aceitar novos modelos. Sabidamente, a criatividade na gestão pública não é incentivada no Brasil, pelo engessamento trazido por uma legislação complexa combinada a uma responsabilização excessiva dos agentes públicos.

Mesmo com todos esses modelos disponíveis, centenas ou até mesmo milhares de municípios brasileiros não conseguirão encontrar uma alternativa viável para converter seus parques luminotécnicos em LED por seus próprios meios. O motivo dessa dificuldade é que o volume de investimentos iniciais para a conversão é elevado, mas as condições para o seu financiamento não estão disponíveis em ambientes de baixa capacidade econômica e fiscal. Assim, uma parcela da população brasileira não perceberá os grandes benefícios do LED sem programas específicos de políticas públicas.

Como a iluminação pública é um negócio novo para os municípios, exige soluções que não se enquadram nas atuais engessadas estruturas legais e mentais. Para uma conversão universal das luzes urbanas brasileiras, novos modelos de negócios precisarão superar as complicadas amarras da administração pública brasileira. Não se trata de um desafio trivial, mas enfrentá-lo é de fundamental importância para um futuro mais sustentável e seguro em cidades mais inteligentes. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Banco Mundial. *Iluminando cidades brasileiras: modelos de negócios para eficiência energética em iluminação pública*, 2016. Disponível em: [wbj-eficienciaip.com.br/pdfs/1613639\\_EE\\_Lighting\\_Portuguese\\_Web.pdf](http://wbj-eficienciaip.com.br/pdfs/1613639_EE_Lighting_Portuguese_Web.pdf)

MARCIO GABRIELLI > Professor da FGV EAESP > [marcio.gabrielli@fgv.br](mailto:marcio.gabrielli@fgv.br)  
FREDERICO TUROLLA > Professor do ESPM/PMDGI > [fturolla@espm.br](mailto:fturolla@espm.br)



# GESTÃO DO DESEMPENHO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O MODELO PROPOSTO PODE AJUDAR A FORNECER UM DIAGNÓSTICO DO QUE SE PASSA NO CONJUNTO DE ELOS E ASSIM ALINHAR E AJUSTAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

| POR LUIS VASCONCELLOS

**A**pós passar algum tempo lecionando e trabalhando com novos modelos organizacionais baseados em parcerias e cooperação, confesso existir um ponto de incômodo e inquietação de minha parte. Há uma espécie de mantra nessa área: a competição agora estaria ocorrendo entre cadeias produtivas em vez de entre empresas isoladas. Dez entre dez artigos acadêmicos que tratam do tema nos grandes congressos da área defendem, pelo menos em parte, essa ideia, inclusive meu próprio trabalho de mestrado ou de doutoramento.

Nunca acreditei no ponto de vista algumas vezes ingênuo que pode permear o conceito de parcerias e cooperação. Pareceu-me sempre mais apropriado recorrer a artefatos mais

robustos conceituais (e bem menos românticos), como a teoria dos jogos, para apontar os componentes-chave de uma relação cooperativa entre os participantes de uma cadeia: o conhecimento prévio dos meios de punição, caso não haja a cooperação, a divisão dos ganhos (e das perdas) e a continuidade do negócio no futuro.

Ao longo de minha trajetória profissional e acadêmica, pude perceber que em cada elo predomina a estratégia interna da empresa – que é alicerçada no mercado e nas suas competências, e não necessariamente atrelada à cadeia. Lembre-se de que uma empresa pode tomar parte de algumas cadeias de suprimentos, o que dificulta a implementação de uma estratégia única.

Além disso, há a questão da governabilidade. Têm-se teorias em gestão de cadeias de suprimentos atestando que o que existe de fato mais marcante é apenas a estratégia da empresa (elo) mais forte (normalmente com maior poder de barganha) e que essa desigualdade de poder tem a capacidade de influenciar as estratégias dos demais elos.

A dificuldade em estabelecer uma estratégia única pode inviabilizar o desenvolvimento de mecanismos de avaliação de desempenho para a cadeia como um todo? Um ponto fundamental é que a medição de desempenho ao longo da cadeia pode ter um caráter muito mais de diagnóstico para alinhar e ajustar objetivos.

### **MODELOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO: O DESENHO DE UMA PROPOSTA**

A proposta de modelo de gestão de desempenho deste artigo procura tornar possível a aplicação prática e relativamente simples para um gestor. As diretrizes para a proposição do modelo foram a facilidade de aplicação; a robustez teórica; a facilidade de visualização e a amplitude de aplicação para diferentes tipos de cadeias.

O modelo proposto é dividido basicamente em quatro passos: seleção e mapeamento inicial da cadeia de suprimentos; definição dos profissionais que farão parte da construção do Sistema de Medição de Desempenho (SMD); o pré-diagnóstico geral e o Gráfico Meta da Cadeia; e o Diagnóstico da Cadeia, segundo as dimensões e usando a lógica “cliente-fornecedor”.

A seguir, esses passos serão detalhados.

#### **Passo 1: seleção e mapeamento inicial da cadeia de suprimentos**

Um dos exercícios mais difíceis para um gestor de operações talvez seja tentar delimitar a cadeia de suprimentos sem se perder num emaranhado sem fim de clientes e fornecedores.

A cadeia mapeada deve ser simples o suficiente para se enxergar a relevância estratégica do elo na cadeia e haver a possibilidade de contar com um ou com poucos profissionais de cada elo que serão envolvidos nos próximos passos na construção conjunta do sistema de gestão de desempenho proposto.

#### **Passo 2: definir os profissionais que farão parte da construção do Sistema de Medição de Desempenho (SMD)**

Nas empresas em que há um departamento de logística, os profissionais envolvidos na construção do SMD devem ser os gerentes ou diretores da área. São eles que potencialmente terão os dados agregados necessários.

Essa formação de time com profissionais de diversas empresas será a responsável pela construção do sistema de medição conjunto. Uma condição essencial é a divisão de informações. Caso contrário, qualquer tentativa de construção de um SMD para a gestão da cadeia não passará de uma miragem.

Um ponto importante é que, preferencialmente, a condução dos demais passos deve ser coordenada pela empresa focal da cadeia (elo mais forte).

#### **Passo 3: pré-diagnóstico geral e gráfico meta da cadeia**

O próximo passo é produzir um documento denominado de estratégia geral da cadeia. Propõe-se aqui que esses profissionais cheguem a um consenso ao responder a questões como:

1. Como é formulada a estratégia de *supply chain* (SC)?
2. Como a cadeia desdobra a estratégia em ações individuais, estabelece metas e acompanha a execução estratégica?
3. Como é a inter-relação dos participantes na SC e suas aderências à estratégia geral da cadeia?
4. Como a cadeia define e implementa a medição do desempenho?
5. Como a cadeia opera sistemas de qualidade?
6. Como é a metodologia para recebimento de devoluções de vendas?
7. De que modo são atendidos as normas e os preceitos legais exigidos das operações da SC?
8. Como é o posicionamento da cadeia quanto à questão ambiental, às certificações e às demais legislações pertinentes?

A dificuldade em dar respostas precisas a algumas questões não consiste num demérito. A reflexão pode servir de base e norte para os próximos passos do sistema de medição proposto.

Depois, deve-se montar um gráfico meta da cadeia, segundo as seguintes dimensões para o desempenho:

- Confiabilidade de entrega: ou seja, o produto correto, no lugar correto, na quantidade correta, no tempo correto, na integridade correta, com a documentação correta e o cliente certo;
- Responsividade: a velocidade com que uma cadeia de suprimentos fornece os produtos aos clientes;
- Flexibilidade: a agilidade da cadeia em responder às mudanças de mercado;
- Custos e eficiência: todos os custos relacionados à operação de uma SC, além da eficiência no gerenciamento de ativos da cadeia e dos próprios recursos para atender à demanda;

- Eficiência dos processos internos: como a organização gerencia seus próprios processos para garantir a entrega aos demais participantes.

É fundamental escolher uma dimensão para se destacar, pois dificilmente uma cadeia de suprimentos terá excelência em todas elas. O time com profissionais deve também estabelecer uma nota-meta para cada uma das dimensões. Sugere-se que a escala utilizada seja: 1 (péssimo), 2 (ruim); 3 (regular); 4 (bom) e 5 (muito bom).

**Passo 4: diagnóstico da cadeia, segundo as dimensões e usando a lógica “cliente-fornecedor”**

Os profissionais que compõem o time do sistema de medição devem chegar a um consenso (sempre na relação imediata cliente-fornecedor) sobre cada uma das dimensões propostas. A figura *Guidelines para questões-chave e indicadores-chave (KPIs)* apresenta uma espécie de guia para os participantes da construção do SMD utilizarem

em cada uma das dimensões. Cada cadeia e cada profissional podem adaptar os indicadores-chave como melhores convier.

Um ponto fundamental do passo 4 é que as metas específicas que compõem as dimensões devem sempre ser estabelecidas em consenso na relação cliente-fornecedor em questão. Esse consenso deve passar tanto por uma avaliação qualitativa sobre as questões-chave de cada dimensão quanto pelo *score* pretendido (de 1 a 5).

O objetivo do sistema de medição é que, ao final, todos os participantes da cadeia possuam um conjunto de indicadores-chave que possam representar o desempenho global da cadeia. Uma representação visual por intermédio de um painel (*dashboard*) pode ser utilizada como um importante instrumento de gestão da cadeia, como mostra a figura *Exemplo de Dashboard da gestão de uma cadeia de refrigerantes*. Fruto de uma somatória de acordos clientes-fornecedores, o *dashboard* pode

**GUIDELINES PARA QUESTÕES-CHAVE E INDICADORES-CHAVE (KPIs)**

Dimensões	Exemplos de questões-chave	Exemplos de KPIs
<b>Confiabilidade de entrega (CE)</b>	Como é a confiabilidade das entregas nas datas devidas? Como é a entrega de produtos quanto a avarias, conformidade a especificações técnicas e integralidade da carga?	% de entregas no prazo; Tempo esperado (média e variabilidade) até a entrega de uma unidade; Inventário médio em unidades e em \$ em trânsito.
<b>Flexibilidade (FCS)</b>	Como é o nível de flexibilidade quanto a modificações nas quantidades e nas variedades acordadas? Como é o nível de flexibilidade quanto a modificações das características técnicas de um produto ou serviço?	% de entregas satisfatórias extracontratuais; % de atendimento de pedidos com alteração nos prazos acordados; % de atendimento de pedidos com alteração em requisitos técnicos.
<b>Responsividade (RSC)</b>	Como são estabelecidos os <i>lead-times</i> entre as partes? Como são considerados os tempos para cotação e atendimento de um novo pedido? Quais são os <i>lead-times</i> médios acordados? Os <i>lead-times</i> acordados atendem às necessidades de rapidez? Por quê?	Tempo médio dos <i>lead-times</i> (em dias); Tempo esperado (média e variabilidade) até a fabricação de uma unidade; Tempo de cotação de um novo produto/serviço.
<b>Custos e eficiência da cadeia (CESC)</b>	Como e de que tipo são os esforços desenvolvidos para redução de custos de entrega/fornecimento? Como são os custos de fornecimento em relação a concorrentes no processo entrega/fornecimento? Como são os custos de retorno, comparando-os ao mercado?	Custo por unidade do produto principal; Custo da entrega (armazenagem, transporte e distribuição) por unidade do produto principal; Custo da devolução por unidade do produto principal.
<b>Eficiência dos processos internos de fabricação (EPIF)</b>	Como é a confiabilidade, a consistência e a capacidade dos processos de fabricação? Como é a confiabilidade de cumprimento de datas devidas? Como é a conformidade a requisitos técnicos e à capacidade dos produtos para requisitos de variabilidade? Como e de que tipo são os esforços desenvolvidos para redução de custos de produção?	Capabilidade do principal processo de fabricação (CP, CPK); % de ordens de fabricação em unidades (toneladas, peças etc.) no prazo; % de ordens de fabricação em \$ cumpridas no prazo; Tempo esperado (média e variabilidade) até a fabricação de uma unidade; Inventário médio em unidades e em \$ em processamento; % de refugo e retrabalho; Disponibilidade do principal processo de fabricação.

KPI: Key Performance Indicator, ou indicador-chave de desempenho; CP e CPK: índices de capacidade de processo.

## EXEMPLO DE DASHBOARD DA GESTÃO DE UMA CADEIA DE REFRIGERANTES



	Fornecedor de matéria-prima			Embalagem			Ingredientes			Indústria de refrigerantes			Atacadistas			Supermercados								
	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status				
<b>Confiabilidade de entrega (CE)</b>	- % de entregas em unidades (toneladas, peças etc.) no prazo																							
	2	4	-2		3	3	0		2	5	-3		2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2	
	- % de entregas em \$ cumpridas no prazo																							
	2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2		3	4	-1		3	3	0	
<b>Responsividade (RSC)</b>	- inventário médio em unidades e em \$ em trânsito																							
	2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2		2	4	-2	
	- tempo esperado (média e variabilidade) até a entrega de uma unidade																							
	3	4	-1		2	4	-2		2	4	-2		3	4	-1		1	4	-3		3	3	0	
<b>Flexibilidade (FSC)</b>	- tempo médio dos lead-times totais (em dias)																							
	3	3	0		3	3	0		1	4	-3		3	3	0		3	3	0		4	4	0	
	- tempo esperado (média e variabilidade) até a fabricação de uma unidade																							
	4	3	1		1	4	-3		2	4	-2		4	3	1		4	3	1		3	3	0	
<b>Custos e eficiência da cadeia (CESC)</b>	- tempo de cotação de um novo produto/ serviço																							
	2	4	-2		2	4	-2		3	4	-1		2	4	-2		3	3	0		2	4	-2	
	- % de entregas satisfatórias extracontratuais em \$																							
	2	4	-2		3	3	0		1	4	-3		2	4	-2		3	4	-1		3	4	-1	
<b>Confiabilidade de entrega (CE)</b>	- % de entregas satisfatórias extracontratuais em unidades																							
	2	4	-2		2	4	-2		3	4	-1		2	4	-2		3	3	0		3	4	-1	
	- % de atendimento de pedidos com alteração nos prazos acordados																							
	1	4	-3		1	4	-3		2	4	-2		1	4	-3		2	5	-3		1	4	-3	
<b>Responsividade (RSC)</b>	- % de atendimento de pedidos com alteração nos prazos estabelecidos																							
	2	4	-2		1	4	-3		3	3	0		2	4	-2		3	4	-1		3	3	0	
	- % de atendimento de pedidos com alteração em requisitos técnicos																							
	1	4	-3		2	4	-2		3	4	-1		1	4	-3		2	4	-2		4	3	1	
<b>Flexibilidade (FSC)</b>	- custo por unidade do produto principal																							
	3	3	0		3	3	0		3	4	-1		3	3	0		2	5	-3		3	4	-1	
	- custo da entrega (armazenagem) por unidade do produto principal																							
	3	3	0		2	4	-2		2	4	-2		3	3	0		3	3	0		2	5	-3	
<b>Custos e eficiência da cadeia (CESC)</b>	- custo da entrega (transporte) por unidade do produto principal																							
	4	3	1		2	4	-2		2	3	-1		4	3	1		4	4	0		2	4	-2	
	- custo da entrega (distribuição) por unidade do produto principal																							
	3	3	0		3	3	0		2	4	-2		3	3	0		3	4	-1		2	4	-2	
<b>Confiabilidade de entrega (CE)</b>	- custo da devolução por unidade do produto principal																							
	3	3	0		4	3	1		3	3	0		3	3	0		2	4	-2		3	3	0	

Continua...



## CONTINUAÇÃO...

	Fornecedor de matéria-prima			Embalagem			Ingredientes			Indústria de refrigerantes			Atacadistas			Supermercados					
	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	Score	Meta específica	Diferença	Status	
Excelência nos processos internos e fabricação (EPIF)	- capacidade do principal processo de fabricação (CP, CPK)	2	3	-1	4	4	0	4	2	4	-2	2	2	3	-1	4	3	1	3	3	0
	- % de ordens de fabricação em unidades (toneladas, peças etc.) no prazo	3	4	-1	3	4	-1	4	4	3	1	3	3	4	-1	2	4	-2	3	3	0
	- % de ordens de fabricação em \$ cumpridas no prazo	2	4	-2	2	5	-3	1	1	4	-3	2	2	4	-2	2	4	-2	3	3	0
	- tempo esperado (média e variabilidade) até a fabricação de uma unidade	1	4	-3	3	4	-1	3	3	3	0	1	1	4	-3	3	3	0	3	3	0
	- inventário médio em unidades e em \$ em processamento	3	4	-1	3	4	-1	4	4	4	0	3	3	4	-1	2	4	-2	4	3	1
	- % de refugo e retrabalho em unidades (toneladas, peças etc.)	2	5	-3	3	4	-1	3	3	3	0	2	2	5	-3	3	3	0	3	3	0
	- % de refugo e retrabalho em \$	2	5	-3	4	3	1	2	2	4	-2	2	2	5	-3	3	3	0	3	3	0
	- disponibilidade do principal processo de fabricação (% de tempo)	3	4	-1	2	3	-1	3	3	3	0	3	3	4	-1	3	3	0	2	5	-3
	- % de ordens de fabricação satisfatórias extracontratuais em valor e em unidades	3	4	-1	2	5	-3	3	3	4	-1	3	3	4	-1	2	4	-2	2	4	-2
	- custo da fabricação por unidade do produto principal;	2	4	-2	2	4	-2	4	4	3	1	2	2	4	-2	1	4	-3	2	4	-2
	- % da fabricação no custo do produto principal	4	4	0	3	4	-1	2	2	5	-3	4	2	4	0	2	3	-1	3	4	-1

CP e CPK: índices de capacidade de processo.

fornecer pistas importantes sobre focos de atuação para os gestores.

### CONCLUSÃO

A proposta do SMD apresentada não tem o objetivo de compor um modelo único e perfeito. Apenas almeja lembrar que, se a competição está mesmo ocorrendo num nível de cadeia, em vez de entre empresas isoladas, como discutido

no início deste artigo, parece fazer sentido que se desenhe um SMD sistêmico.

Não é tarefa fácil. Se as reuniões de planejamento estratégico das empresas já são extremamente difíceis e raramente produtivas, quando amplificamos o objetivo para tentar estabelecer uma estratégia de cadeia, essa questão ganha proporções colossais. Faz-se preciso então delimitar e estruturar o processo de construção de uma estratégia coletiva.

Nesse plano conjunto, cada pequeno acordo de dado indicador-chave numa relação cliente-fornecedor pode ter inúmeros desdobramentos, mas todos devem ser regidos por uma estratégia representada por um acordo coletivo durante o passo 3.

Assim, não fica difícil enxergar o tipo de ação nem a direção a seguir em cada uma das dimensões. Ao visualizar o gráfico *Interpretação das dimensões da gestão de desempenho na empresa focal*, fica patente que há a necessidade de melhoria das dimensões em que o *score* da empresa (expresso em vermelho) está distante daquilo que foi acordado no passo 1 (expresso em azul).

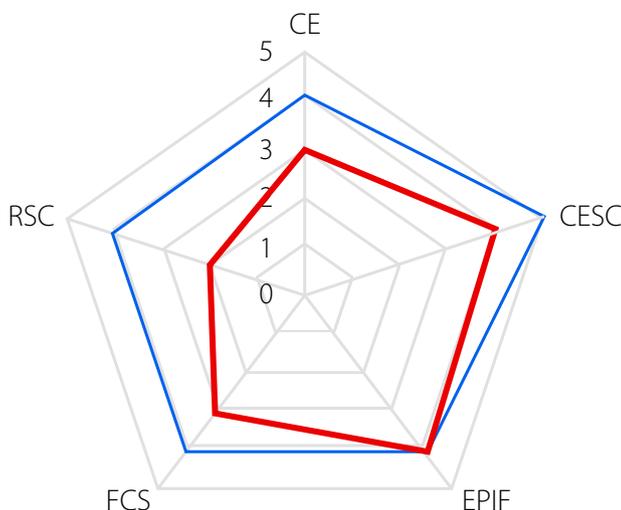
Nesse exemplo, a confiabilidade de entrega (CE), a flexibilidade (FCS) e os custos e eficiência (CESC) ficaram com *score* com diferença de um ponto em relação à meta da cadeia. Já a responsividade (RSC) apresenta um distanciamento maior no que se refere à meta da cadeia. Talvez seja o caso de uma ação mais urgente por parte dos gestores. No caso da eficiência dos processos internos de fabricação

## SE A COMPETIÇÃO ESTÁ MESMO OCORRENDO NUM NÍVEL DE CADEIA, EM VEZ DE ENTRE EMPRESAS ISOLADAS, PARECE FAZER SENTIDO QUE SE DESENHE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO SISTÊMICO.

(EPIF), o resultado coincide com a meta da cadeia. Isso não quer dizer que ações para a manutenção do indicador não sejam necessárias.

Por fim, é conveniente voltar à questão da cooperação. Um sistema de medição de desempenho, além de apontar potenciais melhorias, pode expor ineficiências de maneira inédita. Faz-se preciso que os participantes da construção do modelo tenham a maturidade necessária para lidar com isso para agir de acordo com a direção apontada. ●

### INTERPRETAÇÃO DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA FOCAL \*



CE: confiabilidade de entrega; CESC: custos e eficiência; EPIF: eficiência dos processos internos de fabricação; FCS: flexibilidade; RSC: responsividade; linha azul: meta do acordo; linha vermelha: *score* da empresa.  
Legenda: \*em scores de 0 a 5.

#### PARA SABER MAIS:

- Jian Cai, Xiangdong Liu, Zhihui Xiao e Jin Liu. *Improving supply chain performance management: a systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment*. Decision Support Systems, v. 46, 2009. Disponível em: [doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004](https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004)
- A. Gunasekaran, C. Patel e Ronald McGaughey. *A framework for supply chain performance measurement*. International Journal of Production Economics, v. 87, 2004. Disponível em: [doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003)
- Andy Neely, Mike Gregory e Ken Platts. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, 1995. Disponível em: [doi.org/10.1108/01443579510083622](https://doi.org/10.1108/01443579510083622)
- Miguel Afonso Sellitto e Lia Weber Mendes. *Avaliação comparativa do desempenho de três cadeias de suprimentos em manufatura*. Produção, v. 16, n. 3, 2006. Disponível em: [dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000300015](https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000300015)
- Supply Chain Operations Reference Model (SCOR). Version 12.0, 2017. Disponível em: [apics.org/docs/default-source/scr-non-research/apics\\_scor\\_quick\\_reference\\_guide.pdf?sfvrsn=B](https://apics.org/docs/default-source/scr-non-research/apics_scor_quick_reference_guide.pdf?sfvrsn=B)



## COMPLIANCE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A maior parte adulta de nosso país foi criada em um ambiente em que afirmações como “políticos são assim mesmo”, “rouba, mas faz” e “rico não vai para cadeia” eram não só comuns como de aceitação quase osmótica. O mais chocante é que tais frases normalmente eram ditas por uma maioria honesta, trabalhadora e cumpridora de suas obrigações.

Nos últimos anos, esse cenário vem mudando. Tanto nas mesas de reuniões das grandes e pequenas empresas quanto nos jantares em família, todos estão discutindo ética, conduta e reputação. *Compliance*, um termo antes restrito ao universo corporativo, vem ganhando notoriedade.

De forma resumida, *compliance* é um pilar da governança corporativa. A área inclui, entre outras responsabilidades, assegurar uma atuação ética e responsável e o cumprimento de regulamentos estabelecidos pela organização, por entidades setoriais, por órgãos reguladores e pela legislação de modo geral.

Há não muito tempo, era necessário grande esforço para incluir nas agendas das empresas discussões sobre conformidade e comportamento ético. Mais difícil ainda era fazer com que as corporações incorporassem esses temas em seu planejamento estratégico. Agora, a rota inverteu-se. É o alto escalão das organizações que demanda um programa efetivo de *compliance* e se envolve diretamente em sua implementação, atitude fundamental para impactar a cultura organizacional.

Um item essencial de qualquer programa de *compliance* é não só a disseminação de pressupostos de boa conduta e cumprimento da legislação, mas também o efetivo treinamento dos seus colaboradores, de forma abrangente e aprofundada. O objetivo deve

ser ampliar e fortalecer a cultura de empoderamento individual, apurando um senso de autonomia e responsabilidade diante de questões éticas do dia a dia. As organizações precisam contribuir para o desenvolvimento de seus colaboradores, de maneira complementar à formação pessoal e acadêmica.

Porém a prática mostra que falar, ainda que ostensivamente, sobre ética e conduta só faz sentido se as pessoas conseguem enxergar a teoria refletida no padrão comportamental de sua liderança. Ou seja, é preciso comprometimento dos dirigentes e, mais que isso, eles devem se tornar referência na conduta esperada de todos os funcionários — o chamado *walk the talk*.

*Compliance* ganhou espaço na agenda. Acredito que passamos a ser uma importante ferramenta de engajamento, incentivo ao comprometimento com a ética no Brasil e fator de alavancagem reputacional. Tenho lido e ouvido de líderes diversos que não se pode cobrar ou admitir resultados a qualquer preço. O avanço é inegável. Ganham diferencial competitivo as corporações transparentes e que apresentam mecanismos de controle interno. São empresas voltadas para uma cultura ética,

100% alinhadas aos valores, à missão e ao propósito, em que os executivos não são avaliados apenas por resultados financeiros.

Há ainda muito espaço para o desenvolvimento da área no Brasil. É preciso combater incansavelmente a cultura de banalização de infrações éticas e da impunidade, tão enraizada no “inconsciente consciente” coletivo. É necessário investir tempo e esforços em disseminar a máxima de que é perfeitamente possível ser exitoso no Brasil, fazendo o que é certo, transpirando conceitos de boa conduta.

GANHAM ESPAÇO  
AS CORPORAÇÕES  
TRANSPARENTES E  
QUE APRESENTAM  
MECANISMOS DE  
CONTROLE.



| FORA DA CAIXA • POR SAMY DANA

## RICOS TOMAM PIORES DECISÕES FINANCEIRAS

Imagine-se vivendo em uma capital com custo de vida alto. Em um cenário, você recebe o salário de R\$ 1 mil, enquanto em outro, de R\$ 10 mil. A maioria das pessoas iria supor que com a remuneração mais alta poderia tomar melhores decisões com seu dinheiro. Por mais que possa parecer estranho, esse raciocínio está errado.

A economia comportamental mostra que aqueles com menos recursos tendem a tomar melhores decisões financeiras. Veja bem, ao atestar isso não estou dizendo que é melhor ter menos dinheiro. O ponto aqui é analisar a eficiência no uso dos recursos disponíveis. Nesse contexto, de fato, aqueles que estão em escassez tendem a fazer escolhas financeiras mais coerentes.

No livro *Escassez*, os autores Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir falam sobre o efeito negativo da abundância na hora de criar referenciais para a tomada de decisão. Em tese, quem dispõe de mais recursos pode fazer escolhas nas quais acredita que vai gastar melhor seu dinheiro. Mas o fato é que, para isso, não precisa verdadeiramente abrir mão de algo – como seria o caso de uma pessoa com recursos escassos.

Por exemplo, se há uma folga de R\$ 150 no orçamento, é possível optar entre pagar uma refeição em um restaurante caro ou comprar uma camiseta de grife. Mas esse dinheiro é uma *sobra*, ou seja, não é preciso abrir mão de nada para fazer uma das duas escolhas. Para quem tem pouco dinheiro, no entanto, gastar R\$ 150 em algo significa, definitivamente, abrir mão de outra coisa. Por essa perspectiva, quem tem recursos escassos consegue gastá-los de maneira mais eficiente.

QUANDO HÁ FOLGA  
DE RECURSOS,  
NÃO É PRECISO  
VERDADEIRAMENTE  
ABRIR MÃO DE ALGO  
E PENSAR COMO O  
DINHEIRO PODERIA  
SER MAIS BEM GASTO.

Para confirmar essa tese, os autores do livro citam um estudo que mostra como pessoas com abundância de recursos tendem a tomar decisões piores quanto ao dinheiro. Imagine que você compra um pacote de ingressos para assistir a oito jogos de futebol. Embora cada ingresso custe R\$ 30, o pacote sai por R\$ 160, ou seja, R\$ 20 por jogo. No entanto, você percebe que não poderá ir ao último jogo, o qual está com uma demanda acima do normal. Individualmente, as pessoas estão pagando R\$ 75 pelo ingresso.

Diante desse cenário, qual seria a sua reação? Sentiria que aquele ingresso lhe custa R\$ 75, valor pelo qual poderia vendê-lo, ou R\$ 20, isto é, o preço que realmente pagou para assistir ao jogo? Do ponto de vista econômico, a primeira resposta faria mais sentido, tendo em vista que o aumento do valor do ingresso passa a ser encarado como um custo de oportunidade. Todavia, os especialistas perceberam que pessoas mais abastadas tendiam a responder R\$ 20. Ou seja, quando há folga de recursos, não surge naturalmente o pensamento do que se poderia fazer com aquele dinheiro.

Um teste nesses mesmos moldes foi replicado em uma convenção que contou com 200 economistas, todos abastados financeiramente. Por incrível que pareça, a maioria deles optou pela resposta de R\$ 20, por mais que isso contrarie os princípios do custo de oportunidade, que são o *bê-á-bá* de sua profissão.

Ganhar dinheiro é um objetivo comum de muita gente. Contudo, mais do que ter recursos abundantes, é preciso ser vigilante sobre a forma como gerir e gastar o patrimônio.



## ENVELHECIMENTO NAS EMPRESAS

O envelhecimento da população é a mudança demográfica mais significativa no mundo neste início de século, com profundos impactos para a economia e a sociedade. No Brasil, esse fenômeno acontece de maneira muito rápida. O último relatório do censo demográfico, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, revela que o alargamento do topo da pirâmide demográfica pode ser observado pelo crescimento da participação relativa da população de 65 anos ou mais. Os dados mostram que em 1991 esse grupo representava 4,8% da população, em 2000, passou para 5,8% e em 2010 chegou a 7,4%. A projeção é que esse número triplique em 2040. Além disso, a expectativa de vida alcançou o patamar de 75,6 anos de idade em 2016. Então, o brasileiro ganhou 30 anos a mais de vida desde 1940. Se o envelhecimento da população é inevitável, o mesmo acontece com a força de trabalho, gerando uma série de questões estratégicas para as organizações brasileiras.

Uma das reflexões pertinentes é o quanto as empresas estão preparadas para esse cenário. Uma pesquisa realizada com mais de 100 empresas – a maioria de grande porte –, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com a PricewaterhouseCoopers (PwC) em 2013, verificou que práticas específicas que colaboram para a melhor gestão do profissional maduro, ligadas ao processo de recrutamento e seleção, ao treinamento, ao desenvolvimento e à aposentadoria, por exemplo, eram pouco adotadas no âmbito organizacional. Para se ter uma ideia, políticas de remuneração ou benefícios diferenciados aos mais velhos e utilização de ergonomia apropriada à força de trabalho envelhecida no espaço de trabalho eram praticamente inexistentes no Brasil. E esse quadro mudou pouco desde então.

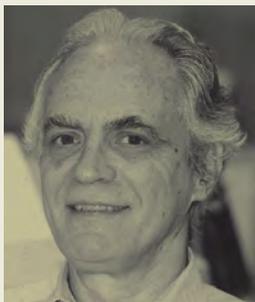
OS PROFISSIONAIS  
MAIS VELHOS SÃO  
TAXADOS COMO MAIS  
RESISTENTES ÀS  
NOVAS TECNOLOGIAS,  
MENOS PRODUTIVOS  
E MAIS CUSTOSOS.

Isso acontece, muitas vezes, por conta do preconceito pela idade, que tem sido denominado globalmente de *ageism*. O que ocorre é que os profissionais mais velhos ainda são taxados como mais resistentes às novas tecnologias, menos produtivos e mais custosos. A experiência profissional e pessoal, no entanto, é pouco valorizada. A situação é paradoxal, na medida em que a sabedoria constitui um importante elemento em momentos de crise e grandes transformações.

Mantidas essas condições, é possível prever que as organizações enfrentarão um cenário em que não haverá mão de obra jovem suficiente no mercado e, ao mesmo tempo, existirá um grande contingente de profissionais experientes com pouca condição adequada de trabalho.

O *ageism* é preocupante, pois, além de prejudicar profissionais maduros dentro das organizações, por terem suas atitudes questionadas ou serem excluídos de determinadas atividades, também influencia aqueles que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho. Nos últimos anos, o desemprego no grupo de pessoas com 60 anos tem aumentado, mas o interesse desses profissionais em continuar na ativa permanece. Algumas empresas têm oferecido determinadas vagas, como as de atendimento, para esse grupo de pessoas, mas não parece ser o suficiente.

A exemplo do que ocorre em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que possuem economias competitivas, mesmo com força de trabalho mais velha que a do Brasil, é necessário que nossas organizações revejam suas práticas de gestão para aproveitar o potencial dos profissionais maduros e manter patamares elevados de produtividade no futuro.



# A CAMPANHA ELEITORAL E O AJUSTE FISCAL

Dizem que o Planalto terceirizou o serviço de café, pois em governo que acaba nem a bebida é servida. De fato, depois da desistência de votar a reforma da previdência, a caça aos votos nas próximas eleições tornou-se o estribilho da moda em Brasília: abram só a caixa de ferramentas das bondades! A contaminação é tanta que até mesmo Michel Temer parece arvorar-se candidato.

Apesar disso, a economia momentaneamente não se abalou. Por um lado, a confirmação da sentença aumentada de Lula e a inviabilidade de sua candidatura tranquilizaram os donos do produto interno bruto (PIB) quanto à ameaça da volta do populismo gastador estilo Dilma Rousseff. Por outro, os preços firmes das exportações e a repetição de uma boa safra – garantindo inflação baixa – são elixires que neutralizam por algum tempo o desequilíbrio fiscal.

Mas esta misteriosa entidade – o tempo –, embora eterna, inexoravelmente passa. O próximo governo, independentemente de qual seja, será obrigado a consumir o ajuste fiscal. A alternativa é a volta da inflação acompanhada de recessão, poderosos ingredientes para um *impeachment*.

No curto prazo, o pequeno crescimento das receitas tributárias brindadas pelo titubeante crescimento do PIB e a redução das despesas com juros da dívida pública, viabilizada pela queda da Selic, animam, mas não resolvem. O governo precisa de muito mais. É indispensável zerar o *deficit* primário, transformá-lo em *superavit* e reduzir o *deficit* nominal. Assim, chega-se ao equilíbrio fiscal, esvaziando a pressão sobre o crescimento da dívida pública.

A reforma da previdência é passo imprescindível. Mas fica cada vez mais claro que, mesmo um

improvável resultado otimista – no sentido de reduzir as despesas, o que inclui o combate ao desperdício –, será insuficiente para obter tal equilíbrio.

Resta a alternativa clássica: expandir a receita tributária, seja aumentando os tributos existentes, seja criando novos.

Certamente, nenhum candidato à presidência com pretensões de vitória tráfegará por essa avenida. No máximo, os mais ousados inclinam-se-ão por redistribuir a mesma carga, aliviando os mais pobres e exigindo dos mais ricos maior contribuição; ou, em linguagem tributária, diminuindo a carga dos impostos indiretos e aumentando a dos diretos.

Embora correta, essa postura esbarra no que poderíamos chamar de linha de menor resistência: é mais fácil aumentar um imposto que se espalha por todo o mundo – como o incidente sobre os combustíveis – do que um destinado a desabar sobre um grupo, ainda mais tratando-se de poderosos, como é o caso do imposto sobre grandes fortunas.

Uma conjuntura de inflação baixa como a atual favorece a adoção da primeira alternativa: os inevitáveis repasses aos preços acomodam-se no ninho formado por uma eventual deflação dos

alimentos e ninguém se machuca.

A pior alternativa seria a vitória de uma candidatura presidencial que, não comprometida declaradamente com o ajuste fiscal e temerosa da acusação de estelionato eleitoral, deixe de tomar as medidas impopulares necessárias e acredite numa subida natural da maré a partir do crescimento que se ensaia em 2018. Quando a maré sobe, todos os barcos a acompanham, é verdade. Porém quem não tem barco acaba morrendo afogado.

A PIOR ALTERNATIVA  
SERIA A VITÓRIA DE  
UMA CANDIDATURA  
PRESIDENCIAL  
QUE DEIXE DE  
TOMAR AS MEDIDAS  
IMPOPULARES  
NECESSÁRIAS  
E ACREDITE NUMA  
SUBIDA NATURAL  
DA MARÉ.



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

**SUPLENTE:** 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 Imãos & 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, Estado do Rio de Janeiro, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Willy Otto Jordan Neto

**CONSELHO CURADOR**

**PRESIDENTE:** Carlos Alberto Lenz César Protásio

**VICE-PRESIDENTE:** João Alfredo Dias Lins (Klabin Imãos & 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, Estado do Rio de Janeiro, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Willy Otto Jordan Neto

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, 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), Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**CONSELHO CURADOR**  
**PRESIDENTE:** Carlos Alberto Lenz César Protásio  
**VICE-PRESIDENTE:** João Alfredo Dias Lins (Klabin Imãos & 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, Estado do Rio de Janeiro, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Willy Otto Jordan Neto

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, 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), Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**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:** Cesar Cunha Campos  
**DIRETOR TÉCNICO:** Ricardo Simonsen  
**DIRETOR DE CONTROLE:** Antonio Carlos Kfourir Aidar  
**DIRETOR DE QUALIDADE:** Francisco Eduardo Torres de Sá  
**DIRETOR DE MERCADO:** Sidnei Gonzalez  
**DIRETORES-ADJUNTOS DE MERCADO:** Carlos Augusto Lopes da Costa e José Bento Carlos Amaral Junior

**Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP**  
**DIRETORA:** Maria Tereza Leme Fleury  
**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:** Beatriz Maria Braga; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Rafael Felipe Schiozer; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Lígia Maura Costa; **INFORMÁTICA E MÉTODOS QUANTITATIVOS APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Eduardo Henrique Diniz; **MERCADOLOGIA:** Delane Botelho; **PLANEJAMENTO E ANÁLISE ECONÔMICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira; **GESTÃO PÚBLICA:** Fernando Luiz Abrucio

**CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:** Renato Guimarães Ferreira; **CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** Marco Antonio Carvalho Teixeira; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA GRADUADOS (CEAG):** Henrique de Campos Junior; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (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:** Cláudio Gonçalves Couto; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL:** Luis Henrique Pereira; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE:** Gilberto Sarfaty; **ONEMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **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:** Edgard Elie Roger Barki; **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:** Lauro 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:** Susana Carla Farias Pereira; **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:** Cecília Maria Braga de Noronha Santos; **COORDENADORIA DE CULTURA:** Samy Dana; **COORDENADORIA DE DIVERSIDADE:** Márcio José de Macedo; **OFFICE FOR GLOBAL AFFAIRS:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO PSICOLÓGICO E PSIQUIÁTRICO - PRÓ-SAÚDE GV:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **ALUMNI GV:** Francisco Ilson Saraiva Junior; **ADMISSIONS OFFICE:** Luciana Gaia

**ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP**

**PRESIDENTE:** Adriana Cabral de Oliveira

**DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS**

**PRESIDENTE:** Eduardo Junqueira Dias

**fgv.br/gvexecutivo - v. 17, n. 2, 2018**

**Editora chefe:** Maria José Tonelli

**Editora adjunta:** Adriana Wilner

**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 Lilian dos Santos

**ADMINISTRAÇÃO**

**Responsável:** Ilda Fontes

**Assistente administrativa:** Eldi Soares

**Assistente de marketing:** Andréa Cerqueira Souza

**Jovem Aprendiz:** Ana Paula Soares

**REVISÃO/COPIDESQUE**

Zeppelini Editorial – zeppelini.com.br

**PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE**

Zeppelini Editorial – zeppelini.com.br  
 Imagens ilustrativas: shutterstock.com/depositphotos.com

**PRODUÇÃO GRÁFICA**

**Impressão e acabamento:** Hawaii

**Tiragem:** 500 exemplares

**Periodicidade:** bimestral

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO**

Tel.: (11) 3799-7999

gvexecutivo@fgv.br

**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.

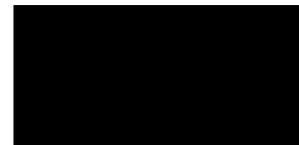
Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto 2009. Bimestral a partir de janeiro 2017.

Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

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

CDU 658



GV-executivo foi impressa com papel proveniente de madeira certificada FSC e de outras fontes controladas. A certificação FSC garante o respeito ao meio ambiente e aos trabalhadores florestais.



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



# MPGC MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE

A EXCELÊNCIA E A INOVAÇÃO DA FGV EAESP  
EM 6 LINHAS FOCADAS NO MERCADO.

- **GESTÃO DE SAÚDE**
- **SUSTENTABILIDADE**
- **FINANÇAS E CONTROLADORIA**
- **VAREJO**
- **TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**
- **SUPPLY CHAIN**



**INSCRIÇÕES PELO SITE:**  
[fgv.br/eaesp/mestrado-profissional](http://fgv.br/eaesp/mestrado-profissional)

**FGV EAESP**

ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO