

# GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

# EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

## + ENTREVISTA

ARIEL LAMBRECHT, DA 99 E DA  
YELLOW BIKE, FALA DOS CAMINHOS  
PARA UM NEGÓCIO DAR CERTO

AS POLÍTICAS  
PÚBLICAS APÓS  
AS ELEIÇÕES



COACHING OU  
PSICOTERAPIA  
PARA EXECUTIVOS?

ESPECIAL

# FINANÇAS SOCIAIS

BLOCKCHAIN: TECNOLOGIA INCLUSIVA? | CRÉDITO PARA OS  
MAIS POBRES | GANHOS DOS INVESTIMENTOS DE IMPACTO  
| DESAFIOS DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA |

FGV EAESP

R\$30,00



9 771678 3370 01 001176

# Chegou o novo App PwC BR

Conteúdo, informação, calendário  
de eventos e novidades sobre  
a PwC e o mundo dos negócios  
no mesmo lugar.



*Um novo jeito de ler o mundo.*  
[www.pwc.com.br/aplicativos](http://www.pwc.com.br/aplicativos)



**Tenha acesso a materiais e pesquisas nacionais e globais da PwC de acordo com assuntos do seu interesse e fique por dentro da agenda dos principais eventos: confira o perfil dos convidados e palestrantes, confirme sua presença pelo app e conecte-se com outros participantes.**

*Baixe o App PwC BR e fique por dentro das novas leituras do mundo dos negócios.*





# NOVAS FORMAS PARA FINANCIAR VELHOS PROBLEMAS

**A** *GV-executivo* publica nesta última edição do ano um caderno especial sobre finanças sociais. Recente mapeamento sobre negócios de impacto social da Pipe<sup>1</sup> mostrou que existem 597 empreendimentos no Brasil que seguem a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil, que tem por base:

- compromisso com a missão social e ambiental;
- compromisso com o impacto social e ambiental monitorado;
- compromisso com a lógica econômica;
- compromisso com a governança efetiva.

Conhecimento em microfinanças, ampliação do microcrédito e novas tecnologias financeiras estão sendo utilizados para esse fim. No século XXI, os negócios buscam cada vez mais conciliar o lucro necessário para a sobrevivência da empresa com objetivos e ações que possam diminuir desigualdades e promover a inclusão financeira.

Nessa direção, o artigo *Os ganhos dos investimentos de impacto*, de Diogo Quitério, Celia Cruz e Beto Scretas, mostra como os investimentos têm se direcionado para negócios que promovem melhoria mensurável de problemas sociais e ambientais, especialmente por seu potencial de escala. Ariadne Scaltoni Rigo trata dos bancos comunitários, que criaram uma metodologia para oferecer serviços financeiros à população mais pobre. Julio Leandro e Lauro Gonzalez demonstram a importância da educação financeira, que precisa ser conciliada com valores e ética. E os benefícios e desafios do famoso *blockchain* são debatidos por Frederic de Mariz em *Tecnologia Inclusiva?*.

Os demais artigos que compõem esta edição abordam temas relevantes para o momento atual: Cláudio Gonçalves Couto fala da gestão pública no novo governo; José Renato Salles aponta que o *coaching* não é a panaceia que resolve todos os problemas das empresas e dos executivos; e Daniele Eckert Matzembacher, Marcia Dutra de Barcellos e Luciana Marques Vieira argumentam como o setor público, empresas e organizações não governamentais (ONGs) podem obter ganhos econômicos, sociais e ambientais ao tratar dos desperdícios que ocorrem na produção de alimentos. O número conta também com as colunas: Fora da Caixa, de Samy Dana; Sociedade e Gestão, de Marco Antonio Carvalho Teixeira; Economia, de Paulo Sandroni; e Recursos Humanos, de Maria José Cury.

Abrindo a edição, destaca-se a entrevista de Adriana Wilner com Ariel Lambrecht, sobre as estratégias da Yellow Bike.

Desejamos aos nossos leitores um fim de ano com boas festas. Que 2019 seja guiado por princípios iluministas e que possamos alcançar, cada vez mais, o bem-estar físico e mental e uma sociedade mais justa.

Aguardem as próximas edições da *GV-executivo* em 2019, com muitos temas importantes para o desenvolvimento das pessoas e das empresas.

**Maria José Tonelli** – Editora chefe

**Adriana Wilner** – Editora adjunta

\*Referência: [pipe.social/mapa2017](http://pipe.social/mapa2017)

CADERNO ESPECIAL > FINANÇAS SOCIAIS



Desafios da  
educação financeira  
*Julio Leandro e Lauro Gonzalez*



Crédito para  
os mais pobres  
*Ariadne Scalfoni Rigo*



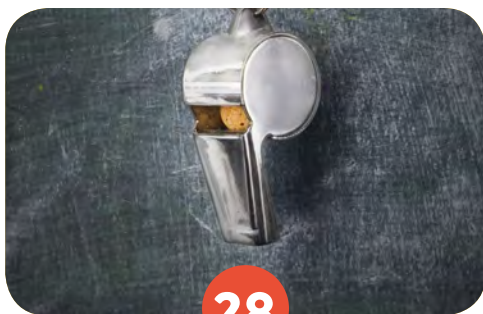
Os ganhos dos  
investimentos de impacto  
*Diogo Quitério,  
Celia Cruz e Beto Scretas*



Tecnologia inclusiva?  
*Frederic de Mariz*



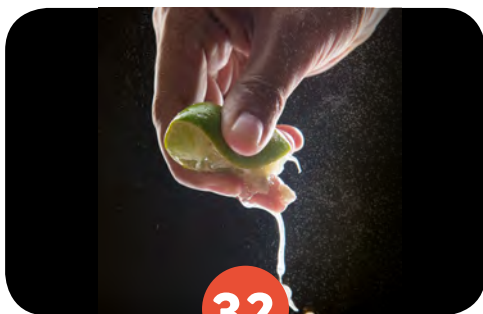
## ARTIGOS



28

Coaching ou psicoterapia  
para executivos?

*José Renato Salles*



32

De um limão,  
uma limonada

*Daniele Eckert Matzembacher,  
Marcia Dutra de Barcellos e  
Luciana Marques Vieira*



36

A gestão pública  
após as eleições

*Cláudio Gonçalves Couto*

## ENTREVISTA > ARIEL LAMBRECHT



6

Roda da fortuna

*Adriana Wilner*

## COLONAS

### 41 Economia

Fontes não tributárias para o ajuste fiscal -  
*Paulo Sandroni*

### 43 Recursos humanos

Equidade entre os gêneros: a coisa certa -  
e mais inteligente - a fazer - *Maria José Cury*

### 45 Fora da caixa

A economia movida a ideias - *Samy Dana*

### 46 Sociedade e gestão

E agora, Bolsonaro? O desafio da governabilidade -  
*Marco Antonio Carvalho Teixeira*





# RODA DA FORTUNA

| POR ADRIANA WILNER

**T**em gente que quer empreender, mas falta uma boa sacada. **Ariel Lambrecht**, sócio da **Yellow Bike**, ao contrário, tem tantas ideias que mal consegue dormir. Ainda na faculdade, quando cursava Engenharia Mecatrônica na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), criou com o colega Renato Freitas o Ebah, uma rede social para alunos e professores compartilharem materiais de estudo. O negócio ganhou um prêmio de empreendedorismo na Poli e bombou.

Depois de se formar, Ariel trabalhou por quatro anos no Google na Irlanda e aproveitou o que aprendeu para montar uma consultoria e ajudar as empresas a melhorar seu posicionamento no *site* de busca. Foi durante viagens que vieram as ideias para os seus negócios mais conhecidos, a 99 (criada com Renato e Paulo Veras) e a Yellow Bike (com Renato e Eduardo Musa). No primeiro caso, precisava pegar um táxi na Alemanha quando soube que existia um aplicativo para isso. No segundo, viajava para a China para negociar a venda da 99 quando conheceu empresas com um modelo de compartilhamento de bicicletas sem estações físicas.

Em seu cérebro, que não desliga, surgem inúmeras formas de expandir a Yellow, que iniciou suas atividades neste ano em São Paulo. Bicycletas elétricas, patinetes na versão sentada... Várias alternativas de mobilidade estão sendo estudadas. Unir ao transporte soluções para pagamentos e alimentação, por que não? Um usuário da Yellow poderia usar a carteira virtual do aplicativo para pagar o metrô. Depois de sair da estação e pegar a bicicleta, pararia no caminho do escritório para pegar uma entrega de comida. “Acho que dá para fazer com que todo esse sistema converse”, diz Ariel.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, o empreendedor mostra que, além daquele clique, é preciso muito mais para um negócio vingar, como foco no usuário, conservadorismo na expansão e perseverança para enfrentar as incertezas e os reveses. “Se você está empreendendo só porque viu que a 99 deu muito certo e virou um unicórnio, não vai funcionar”, avisa.

**GV-executivo:** De onde vem sua veia empreendedora?

**Ariel:** Na época da faculdade, todo mundo queria ir para um banco ou trabalhar com consultoria. Nós não. Tanto eu quanto o meu sócio, Renato, não tínhamos essa aspiração. Talvez por uma questão de família, já que o pai dele tem uma indústria e o meu tinha uma empresa. Queríamos empreender.

**GV-executivo:** Na época em que montaram a 99, imagino que surgiram aplicativos similares. A que se deve o sucesso da 99 nesse cenário competitivo?

**Ariel:** Foi uma combinação de fatores. Um é o foco no usuário, e não só no produto. Mergulhávamos fundo para tentar entender o que de fato iria resolver a vida do motorista. Quando nascemos, sabíamos que outras empresas iriam entrar também nesse *business* e provavelmente com mais dinheiro. Então, outro fator foi pensar como poderíamos, com pouco dinheiro, jogar e ganhar. Decidimos focar muito mais nos motoristas do que nos passageiros. Por quê? Porque, quando os nossos concorrentes começassem a investir dinheiro para adquirir o passageiro, o meu motorista iria convencer esse passageiro a instalar a 99. Conseguimos converter passageiros sem custo nenhum, simplesmente no boca a boca dos motoristas. Também conseguimos montar um time que tinha paixão pelo que fazia. Uber, Cabify, Easy Taxi, todos ligavam para os nossos desenvolvedores para tentar roubá-los, mas ninguém saiu da 99 para trabalhar no concorrente.

**GV-executivo:** Então, o sucesso deve-se em parte às contingências que vocês enfrentaram?

**Ariel:** Começamos com superpouco. Trabalhávamos onde era o Ebah e usávamos os recursos dessa empresa para tocar a 99. Eu morava no escritório. Até

a primeira entrada de investidores, colocamos de 50 a 100 mil reais [seis anos depois, em janeiro de 2018, a empresa foi considerada o primeiro unicórnio brasileiro ao ser avaliada em 1 bilhão de dólares].

**GV-executivo:** O crescimento da empresa assustou?

**Ariel:** Esse sentimento demorou a aparecer. A 99 foi crescendo de forma relativamente orgânica. O momento em que falamos “Nossa Senhora, o que está acontecendo?” foi no último ano antes da venda, quando a Didi Chuxing e o SoftBank investiram 200 milhões de dólares na empresa. Crescemos de 150 para mil funcionários em um ano. Tínhamos de nos policiar para conseguir manter a cultura da empresa. É um sentimento meio duplo, você está supercontente porque o seu filho está andando sozinho, mas também pensa: “Não sou tão vital aqui, não depende mais tanto de mim”.

**GV-executivo:** Vocês previram os riscos regulatórios e legais que poderiam enfrentar?

**Ariel:** Um dos valores da 99 era fazer as coisas de acordo com a lei. E, como a lei era dúbia, sempre falávamos que não dava para lançar o 99 Top, que é o carro comum. Tivemos discussões acaloradas sobre isso. Depois reformulamos e decidimos que o valor não era bem fazer as coisas de acordo com a lei, mas fazer a coisa certa, o que implica conversar com o governo: “Essa lei não é a melhor tanto para os motoristas quanto para os passageiros. Vamos melhorar? Vamos mudar o sistema?”. Foi aí que começamos a ter um time de relações governamentais.

**GV-executivo:** Com a Yellow Bike, vocês também tiveram de conversar com o governo, não é?

**Ariel:** Na Yellow, temos um time grande de relações governamentais

conversando com a prefeitura o tempo todo. É até mais complexo, porque na 99 é difícil a prefeitura saber que o carro está prestando um serviço. Com a Yellow, se a prefeitura falar que estamos errados ou que não podemos circular, não temos outra opção a não ser remover as bicicletas e os patinetes da rua. É muito mais visível. Tentamos manter a cidade organizada, que é a contrapartida para operarmos. Temos um trabalho grande de mostrar para o usuário como ele deve parar a bicicleta ou o patinete, respeitar as leis de trânsito...

**GV-executivo:** Como surgiu a Yellow?

**Ariel:** Quando estávamos negociando a venda da 99, eu e o Renato fizemos várias viagens para a China e vimos esse sistema lá. O Eduardo Musa, que é o terceiro sócio da Yellow, tinha vendido a Caloi e também conhecia o sistema. A Monashees, que já era investidora da 99, conectou o Eduardo com a gente. Juntou um cara que entende tudo de bicicleta com dois que faziam *carsharing* para montar uma empresa que é basicamente a união dessas coisas.

**GV-executivo:** Quais desafios vocês têm enfrentado com a Yellow?

**Ariel:** O primeiro grande desafio é sair do mundo dos aplicativos e ser o dono da frota. Na 99, o dono do carro é o próprio motorista. Na Yellow, precisamos ter as bicicletas e os patinetes. Antes, eu o Renato passávamos uma noite num bar e criávamos um sistema. Com a Yellow, do momento em que começamos a desenhar a bicicleta até a primeira chegar a São Paulo e estar disponível para o usuário, passaram-se seis meses. Se eu quiser trocar um tipo de pneu ou qualquer outro elemento, a melhoria vai demorar seis meses para ser implantada. É muito tempo. Outro desafio é o operacional. Você tem de manter os pneus calibrados, as baterias carregadas, as

bicicletas em bom estado de uso, no lugar certo e na hora certa para as pessoas usarem. No caso dos patinetes, todos os dias, às 8 da manhã, eles têm de estar na rua. O desafio logístico e operacional é bem intenso. Outro desafio é educar as pessoas. Você dá um meio de transporte novo e elas precisam entender como isso se insere na sociedade.

### **GV-executivo:** Quais desafios vocês não previram enfrentar?

**Ariel:** Uma das surpresas foi o quanto as pessoas levavam as bicicletas para longe. Quando definimos a área de operação da Yellow, escolhemos uma região geograficamente resumida e imaginamos que a questão do relevo faria com que as bicicletas ficassem contidas nela. Mas percebemos que, por mais que a bicicleta fosse sem marcha, feita para você andar um, dois quilômetros, no máximo, as pessoas iam até Guarulhos ou Barueri. “Meu Deus, as bicicletas estão indo embora!”, falamos. Nosso time de manutenção não conseguia resgatá-las. Tivemos de dar um passo atrás e cobrar uma taxa de retorno para as pessoas não as levarem para tão longe”.

### **GV-executivo:** Delimitar área de atuação na cidade é uma estratégia para o futuro?

**Ariel:** São Paulo é muito grande. Calculamos que, na atual região de operação, precisaríamos de 20 mil bicicletas para ter um bom serviço. São Paulo inteira precisa de aproximadamente 120 mil. O plano é, no ano que vem, ter mais bicicletas para podermos atuar em outras regiões.

### **GV-executivo:** É necessário ter a própria fábrica de patinetes e bicicletas?

**Ariel:** É muita bicicleta e muito patinete. A vantagem de ter a própria fábrica é que você consegue ter um grande



#### **RAIO X**

- ▶ Ariel Lambrecht
- ▶ Nascido em 03/09/1981.
- ▶ Graduado em Engenharia Mecatrônica pela Universidade de São Paulo (USP), com bacharelado em Engenharia Mecânica na alemã Technische Universität Darmstadt.
- ▶ Fundador do Ebah, da 99 e da Yellow Bike.

volume de produtos localmente. É simples, porque é um produto só, diferentemente de uma fábrica de bicicletas e de patinetes com várias versões. Então, consegue-se ganhar em escala, isso é bem relevante no nosso caso.

### **GV-executivo:** Quais são os planos de expansão da Yellow?

**Ariel:** Primeiramente, queremos crescer em São Paulo para depois partirmos para outras cidades. Estamos trabalhando outras versões de patinetes e há produtos que fazem sentido. Um deles é a bicicleta elétrica, outro é uma versão de patinete em que você vai sentado. A Yellow sempre olha para formas sustentáveis de resolver o problema da mobilidade urbana, ou por meio elétrico ou autopropropulsão.

### **GV-executivo:** O crescimento está em linha com o planejado?

**Ariel:** Está bem melhor do que a gente imaginava. Tivemos uma ótima surpresa na quantidade de viagens

que cada bicicleta e patinete fazem por dia. As pessoas realmente estão usando a Yellow para se locomover na última milha, que é o finzinho do trajeto entre você descer do ônibus e chegar ao trabalho, ou para trocar uma perna, ou seja, em vez de duas conduções, você pega uma só e usa a Yellow. Ao meio-dia, o pessoal está usando a bicicleta para ir almoçar, não esperávamos. No primeiro mês de atuação, fizemos 150 mil viagens, número que nos surpreendeu.

**GV-executivo:** Até o dia desta entrevista, havia 51 reclamações da Yellow no Reclame Aqui. Nenhuma foi respondida. Como vocês pretendem trabalhar isso para não prejudicar a reputação da empresa?

**Ariel:** Quando passamos a restringir a área de atuação, muita gente ficou magoada. Muitas reclamações são relacionadas a isso. Estamos nos estruturando para responder a essas perguntas e indicar para as pessoas entrarem

## O GRANDE DESAFIO É SAIR DO MUNDO DOS APLICATIVOS E SER O DONO DA FROTA. O TRABALHO LOGÍSTICO E OPERACIONAL É BEM INTENSO.

em contato via aplicativo, porque assim conseguimos verificar as viagens que ela fez para resolvermos os problemas de forma mais eficiente.

**GV-executivo:** Em sua visão, quais são as oportunidades empreendedoras, pensando em grandes problemas como o de mobilidade?

**Ariel:** Como empreendedor, gosto de resolver grandes problemas. De preferência os que as pessoas acham impossíveis de solucionar e geram impacto em muita gente. Mobilidade urbana é um deles. Tem mais duas coisas nessa linha. Uma é pagamento, área que acho que a Yellow também pode contribuir, e a outra é comida.

**GV-executivo:** Mas como relacionar todas elas?

**Ariel:** Acho que é possível juntar tudo num mega-aplicativo que resolve essas três coisas de forma entrelaçada. Para usar a Yellow, você precisa carregar uma carteira virtual. Então, as pessoas poderiam usar essa mesma carteira para pagar o ônibus ou o metrô e o restaurante. Um usuário que saiu do metrô e está indo para o trabalho de Yellow pode passar em um restaurante e pegar uma encomenda. Acho que dá para todo esse sistema conversar.

**GV-executivo:** Ideias devem pipocar em sua cabeça o tempo todo, não?

**Ariel:** É difícil dormir com tantas ideias! O segredo é falar “não” para a maioria e focar na execução de pelo menos uma.

**GV-executivo:** Qual é o seu ponto empreendedor mais forte? E o mais fraco?

**Ariel:** As pessoas falam que sou bom na empatia com o usuário. Consegui entender o que está pensando, o que quer e valoriza. Às vezes, nem ele sabe o que quer, mas essa empatia permite entender qual produto vai resolver seu problema da melhor forma. Algo que me falta como empreendedor é a questão do *business*. Eu e o Renato sempre chamamos alguém para cuidar do negócio. Na 99, a gente tinha o Paulo Veras, na Yellow, temos o Eduardo Musa.

**GV-executivo:** Imagino que não seja fácil lidar com sócios.

**Ariel:** Sócio é pior do que casamento, porque você está o dia todo na empresa. Toda hora é alguma coisa diferente que está acontecendo, e a gente tem de conversar e resolver. É uma relação bem intensa, mas, no nosso caso, temos visões complementares e vemos com bons olhos.

**GV-executivo:** O que você aconselha aos jovens que desejam empreender, como você fez quando ainda estava na faculdade?

**Ariel:** Recomendo tentar resolver o problema do maior número de pessoas possível, de forma excelente. Além disso, foco. O maior erro das empresas é expandir rápido demais ou focar em muitos mercados ao mesmo tempo. Outro fator importantíssimo é o time. Aprendi que é melhor ter pessoas que vão dar tudo para fazer

acontecer do que especialistas que não sabem exatamente o que precisa ser feito. Como você está lidando com coisas muito inovadoras, como operar o compartilhamento de patinetes numa grande cidade, precisa de gente que consiga lidar com as diferentes situações do dia a dia.

**GV-executivo:** Na prática, nem tudo vai ser como o esperado, não é?

**Ariel:** O empreendedor de verdade é aquele que lida bem com as incertezas: será que eu vou ter emprego o mês que vem? Será que a gente vai conseguir pagar o salário das pessoas? Será que vai dar certo? Será que as pessoas vão querer comprar? Agora, se você está empreendendo só porque você viu que a 99 deu muito certo e virou um unicórnio, não vai funcionar.

**GV-executivo:** Você deve trabalhar muitas horas por dia, não?

**Ariel:** Sim. Chego supercedo e vou embora supertarde. Volto para casa e o cérebro não desliga; fico pensando em como resolver os problemas. É questão de não ver isso como um trabalho. Para mim, o que faço é parte da minha vida. Tenho prazer em solucionar problemas e ver a empresa funcionar, mas dá trabalho! Não é pesado, é de onde tiro o meu prazer. Não dá para pensar que vou chegar aqui às 9 da manhã e ir embora às 6 da tarde que a empresa vai dar certo. Precisa de muito mais trabalho e pensamento.

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > [adrianawilner@gmail.com](mailto:adrianawilner@gmail.com)



12

Desafios da  
educação financeira

16

Crédito para  
os mais pobres

20

Os ganhos dos  
investimentos  
de impacto

24

Tecnologia  
inclusiva?



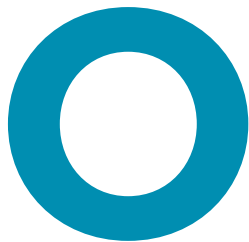
---

# DESAFIOS DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA

---

| POR JULIO LEANDRO E LAURO GONZALEZ

**No Brasil, quase dois terços da população são analfabetos em finanças. Um treinamento contínuo e voltado mais para mudanças comportamentais do que para o ensino de conceitos pode ajudar a melhorar esse indicador.**



O acesso da população brasileira aos serviços financeiros cresceu substancialmente nos últimos anos. Segundo dados do Banco Central, entre 2007 e 2016, o número de adultos com algum tipo de relacionamento bancário passou de 98

milhões para 138 milhões de pessoas – ou seja, de 66 para 87% da população adulta do país. Na mesma direção, o volume de crédito do sistema financeiro saltou de 26 para 47% do produto interno bruto (PIB) de 2003 a agosto de 2018. Seguindo a mesma tendência, os cartões de crédito, outrora restritos a famílias de maior renda, disseminaram-se por todas as classes sociais e atualmente 33% do consumo total das famílias envolvem o seu uso como meio de pagamento.

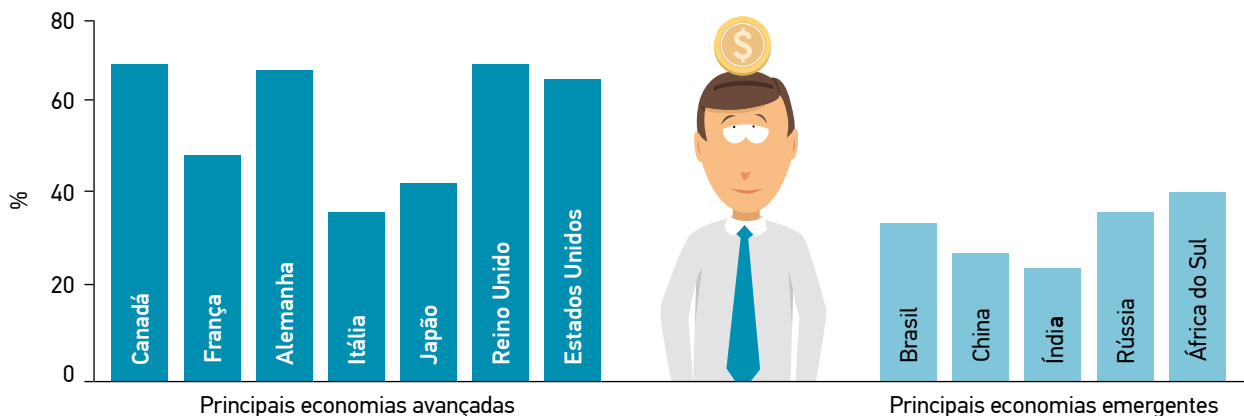
Portanto, nos dias de hoje os serviços financeiros ocupam um espaço maior no cotidiano das famílias brasileiras, entretanto essa expansão do mercado não parece ter vindo acompanhada de um processo de educação financeira que permita o uso adequado de produtos e serviços. Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico (OCDE), educação financeira é uma combinação de consciência, conhecimento, habilidade, atitudes e comportamentos necessários para que o processo de decisão financeira seja adequado e promova o bem-estar individual.

## INDICADORES DE ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA

Quando olhamos para o mundo, os números da educação financeira não são muito animadores. Na Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey, a pesquisa mais abrangente feita até o momento, envolvendo mais de 150 mil pessoas em mais de 140 países, apenas um em cada três adultos no mundo foram considerados alfabetizados financeiramente. Os respondentes precisavam conhecer ao menos três de quatro conhecimentos básicos de finanças: diversificação de risco (é mais seguro colocar seu dinheiro em um ou em múltiplos investimentos?), inflação (se nos próximos anos sua renda e os preços dobrarem, você será capaz de comprar mais, menos ou o mesmo do que hoje?), juros (se você tomar emprestado 100 dólares, qual o menor valor a pagar de volta entre duas opções, 105 dólares

## ÍNDICE DE ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA EM DIFERENTES PAÍSES (EM % DA POPULAÇÃO ADULTA)



FONTE: S&P GLOBAL FINLIT SURVEY

ou 100 dólares acrescidos de 3%?) e juros compostos (se você fizer uma aplicação por dois anos à taxa de juros de 15% ao ano, o banco vai devolver no segundo ano mais ou o mesmo do que no primeiro ano?).

Há grandes variações entre países e regiões na pesquisa da Standard & Poor's. Enquanto na média o índice de alfabetização financeira é de 55% dos adultos nas economias mais avançadas (Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido e Estados Unidos), atinge apenas 28% nos países chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). No caso do Brasil, esse índice é de 35% dos adultos. Dos 32% de brasileiros que possuem cartão de crédito, apenas 50% sabem responder corretamente a uma questão de taxas de juros compostos. Dessa forma, dificilmente conseguem entender a velocidade com a qual os juros compostos podem fazer a dívida aumentar.

Outro levantamento feito pela OCDE em 2017 define a alfabetização financeira como um fenômeno que combina conhecimento (de inflação, juros, diversificação e relação entre risco e retorno), comportamentos (controle financeiro, por exemplo, ao fazer orçamento; resiliência financeira, por exemplo, ao poupar e perseguir objetivos futuros; condições de fazer escolhas bem fundamentadas de produtos financeiros) e atitudes (foco exclusivamente no curto prazo ou preferência pela segurança no longo prazo). O levantamento foi realizado para os países do Grupo dos 20 (G20) mais Noruega e Holanda. De um total de 20 pontos, a média

dos países do G20 foi 12,7 pontos. A pontuação do Brasil foi 12,1, um pouco abaixo da média.

De acordo com essa mesma pesquisa, do total dos domicílios no Brasil, apenas 43% fazem regularmente orçamento familiar, índice que chega a 60% no caso da média dos países do G20. Chama também a atenção o índice de apenas 30% de poupadores ativos no Brasil, comparado com 64% na média dos países do G20, chegando a 79% no Canadá, 83% na França e 96% na China. Outra informação importante é que 19% dos brasileiros recorrem a crédito para complementar a renda e cobrir os custos básicos de vida.

Vale dizer que, tanto para o Brasil quanto para os demais países, o desafio que se coloca envolve o próprio nível e a qualidade da educação básica. No Brasil, 27% da população compõe o grupo dos chamados analfabetos funcionais, enquanto 42% possui um nível de educação considerado elementar, ou seja, que permite apenas ler textos de complexidade média e fazer operações matemáticas de nível básico.

### INICIATIVAS DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL

O Brasil vem fazendo, nos últimos anos, esforços para melhorar a educação financeira. O tema adquiriu *status* de política de Estado com a criação da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF). Com isso, surgiu o Comitê Nacional de Educação Financeira (CONEF), do qual fazem parte diversos órgãos públicos e organizações empresariais.



A coordenação e execução dos programas ficam a cargo da Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF-Brasil). Em 2018, foram mapeadas 1.393 iniciativas, a maior parte gratuita, percentual 72% maior do que o de 2013. Existem hoje no Brasil quatro grupos predominantes que atuam na educação financeira. O primeiro envolve iniciativas que privilegiam o ensino de crianças e jovens. O segundo tem como preocupação introduzir os principais temas financeiros à população. O terceiro inclui as iniciativas dirigidas a públicos específicos e oferece venda de treinamento e consultoria. O quarto abrange as iniciativas de empresas privadas para qualificar seus mercados de atuação e atender a seus clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

Em que pesem todo o esforço e o progresso já alcançado, ainda temos um longo caminho pela frente para melhorarmos a alfabetização financeira do brasileiro. O país poderia ter metas de melhoria dos indicadores nessa área e um plano claro e continuado de como alcançá-las. Esse planejamento poderia envolver novos setores, de modo a estimular a inserção da educação financeira como um conteúdo a ser abordado por diferentes cursos e atividades educativas de forma transversal.

## ESTUDOS SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Nos estudos acadêmicos, há divergências sobre os benefícios da educação financeira. Por um lado, as pesquisas mostram que consumidores que não conseguem entender o conceito de juros compostos incorrem em maiores custos de transação (tarifas), juros e dívidas e que pessoas com melhores habilidades financeiras fazem um trabalho melhor em termos de planejar e poupar para a aposentadoria. Por outro lado, há pesquisas que mostram que alfabetização financeira não tem efeito significativo sobre o comportamento financeiro dos indivíduos. É o caso de um estudo publicado na revista *Management Science* em 2014, que analisou mais de 200 estudos empíricos sobre os efeitos dos programas de educação financeira.

A despeito dos resultados contraditórios de diferentes estudos, algumas conclusões parecem ser geralmente aceitas. A primeira é que o maior tempo de treinamento leva a uma mudança maior e mais duradoura. Isso ocorre porque existe uma espécie de “curva de esquecimento”. Ou seja, nossa capacidade de armazenar conhecimento vai declinando ao longo do tempo. Dessa forma, uma educação financeira continuada tenderia a gerar resultados mais consistentes. Uma segunda conclusão é que o autocontrole pode exercer papel fundamental no processo. A habilidade de resistir às tentações do

## A habilidade de resistir às tentações do presente pensando no amanhã é fundamental para o melhor uso dos produtos financeiros hoje disponíveis à população.

presente pensando no amanhã é fundamental. Por fim, uma conclusão importante é que o trabalho de desenvolvimento de uma boa educação financeira pode ser mais bem-sucedido se focado em comportamento e habilidades em vez de em conceitos financeiros. Portanto, os aprendizados das ciências comportamentais devem ser incorporados aos treinamentos a fim de ampliar os efeitos sobre as decisões cotidianas.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Por fim, cumpre salientar o alerta de George Akerlof e Robert Shiller no livro *Pescando Tolo*s. As soluções e produtos de mercado são fundamentais para o progresso alcançado pela humanidade, entretanto não produzem apenas o que nos faz bem ou que realmente queremos. O mercado é capaz de produzir e manipular nossos desejos e vontades de forma que podemos acabar comprando o que está sendo vendido, e não o que queremos. Nesse cenário, a educação financeira move apenas algumas peças no tabuleiro. Os valores éticos das empresas de serviços financeiros são essenciais para evitar um xeque-mate no bem-estar do consumidor. ●

### PARA SABER MAIS:

- George Arthur Akerlof e Robert Shiller. *Phishing for phools: the economics of manipulation and deception*, 2015.
- Banco Central do Brasil. *Educação Financeira Funciona? Comentários ao Estudo Financeal Literacy, Financial Education and Downstream Financial Behavior de Fernandes, Lynch Jr and Netemeyer (2014)*, 2015.
- Daniel Fernandes, John G. Lynch Jr. e Richard G. Netemeyer. *Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors*. *Management Science*, v.60, n.8, 2014. doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849
- Leora Klapper, Annamaria Lusardi e Peter van Oudheusden. *Financial Literacy Around the World: Insights from the Standard & Poor's ratings services global financial literacy survey*, 2015. Disponível em: [gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit\\_paper\\_16\\_F2\\_singles.pdf](http://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit_paper_16_F2_singles.pdf)
- Annamaria Lusardi e Olivia S. Mitchell. *The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and evidence*. *Journal of Economic Literature*, v.52, n.1, 2014. doi.org/10.3386/w18952
- Associação de Educação Financeira do Brasil. *2º Mapeamento Nacional das Iniciativas de Educação Financeira*, 2018.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *G20/OECD INFE Report on Adult Financial Literacy in G20 Countries*, 2017.

JULIO LEANDRO > Mestre e doutorando em Administração de Empresas pela FGV EAESP > [julio.leandro@fgv.edu.br](mailto:julio.leandro@fgv.edu.br)  
LAURO GONZALEZ > Professor e coordenador do Centro de Estudos em Microfinanças e Inclusão Financeira da FGV EAESP > [lauro.gonzalez@fgv.br](mailto:lauro.gonzalez@fgv.br)



# CRÉDITO PARA OS MAIS POBRES

| POR ARIÁDNE SCALFONI RIGO

**Criados por organizações locais, os bancos comunitários estabeleceram uma metodologia própria para oferecer produtos e serviços financeiros à população de baixa renda.**

**A** pesar do aumento do acesso ao crédito na última década no Brasil, vários aspectos ainda distanciam as pessoas mais pobres das carteiras de crédito dos bancos comerciais. Entre esses aspectos, destacam-se: o fato de serem muito pobres e terem sua capacidade de pagamento reduzida; os trâmites burocráticos típicos desses processos; e a inadequação dos produtos financeiros para a população de baixa renda.

No Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), por exemplo, entre as quase nove milhões de pessoas que compõem o público-alvo, pouco mais de 8% tiveram acesso aos empréstimos. Os bancos tradicionais não contam com metodologias para atender à camada mais pobre da população.

No universo das microfinanças, são as organizações comunitárias que vêm desenvolvendo essas metodologias, por meio das finanças solidárias ou de proximidade. As organizações locais têm a capacidade de se inserirem na teia de relações locais e de oferecerem produtos e serviços financeiros mais adequados à população de baixa renda.

Entre essas organizações, estão os bancos comunitários de desenvolvimento (BCDs), como o Banco Palmas. Em 1998, os moradores do Conjunto Palmeiras, na periferia de Fortaleza, Ceará, elaboraram um sistema de concessão de crédito de

pequeno valor para ajudá-los a enfrentar a pobreza. O propósito da criação do banco comunitário era aumentar a circulação da riqueza no bairro, ofertando crédito para os moradores.

Em 2003, o Banco Palmas criou seu próprio Instituto (Instituto Banco Palmas), para formalizar parcerias com instituições públicas e privadas e reaplicar a experiência em outros territórios. Desde então, uma rede brasileira de bancos comunitários vem se constituindo. Em 2009, eram 49 BCDs; no fim de 2013, 103. Hoje, são ao menos 155 BCDs espalhados pelo país. São 67 na Região Nordeste, 53 na Região Norte, 26 no Sudeste, sete na Região Centro-Oeste e dois no Distrito Federal.

## COMO OS BANCOS COMUNITÁRIOS FUNCIONAM?

Entre as particularidades do modo de funcionamento dos bancos comunitários, quatro podem ser destacadas: a gestão coletiva; a oferta de linhas de crédito; os mecanismos sociais de controle; e o uso de moedas sociais.

### Gestão coletiva

As decisões e a gestão das atividades nos BCDs são conduzidas em espaços de discussão envolvendo os membros da comunidade. Essa particularidade é percebida logo no processo de implementação do BCD, momento em que a manifestação coletiva do interesse da comunidade por



Fonte: Instituto Palmas (2012) e dados de pesquisa da autora.  
\*Até outubro/2018.

empreender a iniciativa orienta o processo. A partir daí, espaços de discussão são propostos e passam a fazer parte da consolidação da experiência. Normalmente, são constituídos pelo menos dois espaços de gestão coletiva: o Conselho Gestor e o Comitê de Análise de Crédito (CAC). Suas composições e representações são definidas pelos membros da comunidade envolvidos no processo.

Ao longo do caminho de consolidação do banco comunitário, o Conselho Gestor organiza assembleias e reuniões com lideranças comunitárias e representantes de organizações locais e de outras parceiras do BCD. Nesses encontros, são traçadas diretrizes e tomadas decisões vinculadas às ações do BCD de ordem mais ampla, como novas parcerias, captação de recursos etc. Já o CAC é um grupo composto de membros do BCD denominados de agentes de crédito, mas também pode contar com lideranças e representantes do território. Sua tarefa é reunir-se para discutir e decidir sobre as solicitações de crédito demandadas.

### Oferta de linhas de crédito

As linhas de crédito mais comuns dos bancos comunitários são crédito produtivo e crédito para consumo. O crédito produtivo é direcionado ao apoio de micro, pequenos e médios empreendimentos, individuais ou coletivos, possui juros baixos (de 1 a 2,5% ao ano) e é ofertado em real. O intuito é possibilitar a geração de renda e oportunidades de

**Em 2009, existiam 49 bancos comunitários no Brasil. Hoje, já são ao menos 155 espalhados pelo país. São 67 na Região Nordeste, 53 na Região Norte, 26 no Sudeste, sete na Região Centro-Oeste e dois no Distrito Federal.**

trabalho para a comunidade. O crédito para consumo destina-se a empréstimos de pequena monta, de caráter de urgência, sem juros e oferecido em moeda social. A intenção de usar moeda própria é estimular o consumo na comunidade.

### Mecanismos sociais de controle

O julgamento das solicitações de crédito e sua eventual cobrança fundamentam-se num mecanismo social de controle entre os membros da comunidade, e não no formalismo regido por legislações e papelada. Nesse processo, a sensibilidade dos agentes de crédito e sua relação com a vizinhança são importantes, pois informam o CAC sobre as

---

## No intuito de estimular a produção e o consumo local, o banco comunitário cria e mantém no território uma moeda social que circula apenas entre os moradores e empreendimentos da comunidade.

---

especificidades dos pedidos, e este toma a decisão de emprestar ou não. Interessante notar que o BCD geralmente não considera a inadimplência do solicitante em outros bancos ou nos sistemas comuns de proteção ao crédito (Serviço de Proteção ao Crédito – SPC – ou Serasa, por exemplo). A ênfase do BCD está nas relações comunitárias.

### Uso de moedas sociais

No intuito de estimular a produção e o consumo local, o BCD cria e mantém no território uma moeda social que circula apenas entre os moradores e empreendimentos da comunidade. Essas moedas desempenham papel importante não apenas econômico (na circulação interna da riqueza), mas também identitário e pedagógico. O uso da moeda social envolve a noção de apropriação cidadã da moeda, a história e a identidade do lugar.

### QUAIS SÃO OS DESAFIOS?

A criação e consolidação dos BCDs dependem, em boa medida, das entidades de apoio e fomento (EAFs). São organizações não governamentais (ONGs), associações e incubadoras universitárias com *expertise* na metodologia de funcionamento dos BCDs. Algumas EAFs conhecidas e que estão envolvidas na rede brasileira de BCDs são: o próprio Instituto Banco Palmas, a Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (ITES/EAUFBA), o Núcleo de Apoio às Atividades de Cultura e Extensão em Economia Solidária da Universidade de São Paulo (Nesol-USP) e a ONG Ateliê de Ideias, do Espírito Santo.

A falta de fundo de crédito está entre os principais desafios dos BCDs. A maioria dos BCDs depende do apoio técnico e do aporte financeiro que as EAFs oferecem, da participação em editais públicos e da construção de parcerias com investidores públicos e privados. A sustentabilidade de um banco comunitário depende sobremaneira da rede de parceiros que consegue construir ao longo da sua trajetória.

Muitos arranjos institucionais podem ser feitos para suportar técnica e financeiramente os BCDs. Governos locais têm apoiado essas iniciativas, geralmente via EAFs, tendo em vista o potencial de combate à pobreza. Um exemplo é o Banco dos Cocais, criado em 2007 por iniciativa da prefeitura de São João do Arraial, no Piauí, e do Instituto Banco Palmas. Hoje em dia, o banco é o único meio de acesso a serviços financeiros pela população do município. Quase 30 mil moedas sociais Cocais circulam, por mês, entre as mãos de comerciantes, produtores rurais e moradores, dinamizando a circulação da riqueza no território.

Organizações privadas também vêm apoiando projetos das EAFs como parte das suas ações de responsabilidade social. Por exemplo, há mais de oito anos, a Dow Química suporta parte das ações da ITES/EAUFBA, na comunidade de Matarandiba e na consolidação do Banco Comunitário Ilhamar. O importante nesses arranjos é cuidar para que seus objetivos não se desvinculem dos princípios de funcionamento dos BCDs direcionados à inclusão e participação dos mais pobres e ao desenvolvimento das suas comunidades.

As experiências dos BCDs no Brasil mostram o potencial dessas iniciativas para oferecer serviços financeiros às pessoas mais pobres. Foram 100 novos BCDs criados entre 2008 e 2015. De lá para cá, mesmo com as dificuldades que as EAFs têm enfrentado para obtenção de recursos, mais de 40 novos BCDs foram criados. No entanto, para que os BCDs atuem de forma mais efetiva e abrangente nos territórios onde estão inseridos, é preciso construir um marco legal apropriado às finanças solidárias e propiciar arranjos e parcerias para que as iniciativas consigam se desenvolver. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Instituto Banco Palmas. Disponível em: [institutobancopalmas.org/](http://institutobancopalmas.org/)
- Leandro Moraes e Adriano Borges. *Novos paradigmas de produção e consumo*, 2010. Disponível em: [pails.org.br/uploads/905/905.pdf](http://pails.org.br/uploads/905/905.pdf)
- Ariádne Scalfoni Rigo e Genauto Carvalho de França Filho. *Bancos comunitários e moedas sociais no Brasil: reflexões a partir da noção de economia substantiva*, 2017. Disponível em: [repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24260](http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24260)

ARIÁDNE SCALFONI RIGO > Professora da Universidade Federal da Bahia > [ariadne.rigo@ufba.br](mailto:ariadne.rigo@ufba.br)



# OS GANHOS DOS INVESTIMENTOS DE IMPACTO

| POR DIOGO QUITÉRIO, CELIA CRUZ E BETO SCRETAS

Como o capital vem se direcionando para negócios que geram melhorias mensuráveis de problemas sociais e ambientais.

**N**o século XIX, os investimentos eram direcionados para as oportunidades de maior retorno financeiro. No século seguinte, o risco passou a também ser considerado na tomada de decisão de investimento. A tendência irrefreável para o século XXI é a combinação de retorno, risco e impacto: o capital assume a responsabilidade de viabilizar soluções de mercado comprometidas em promover transformações socioambientais positivas.

## INVESTIMENTOS DE IMPACTO

Os investimentos de impacto surgem de forma a direcionar recursos para financiar a criação e o crescimento de negócios que promovem transformação e melhoria mensurável de problemas sociais e ambientais. Para além dos aspectos de governança social e ambiental (ASG) – integração de boas práticas nessas áreas à gestão das empresas –, esses negócios trazem explicitamente na sua missão e em seus produtos e serviços a vocação de resolver um problema de populações mais vulneráveis ou do planeta. São os casos de clínicas médicas que oferecem atendimento médico a preços populares, serviços financeiros adaptados para comunidades de menor renda, fomento à agricultura orgânica e familiar e plataformas de tecnologias que apoiam soluções em educação ou em saúde.

Estudo da Global Impact Investing Network (GIIN) divulgado em junho de 2018 mapeou 229 investidores de impacto

no mundo, com ativos sob gestão que totalizam US\$ 228 bilhões. Entre os investidores, 77% têm sede em países desenvolvidos, mas alocam 56% dos recursos em mercados emergentes. No Brasil, há 29 investidores de impacto ativos, com US\$ 343 milhões sob gestão (no início de 2018), segundo a Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE). A maior parte desses recursos está alocada via participação acionária, e os setores com maior número de operações são saúde, educação, tecnologia da informação e comunicação e conservação da biodiversidade.

Com frequência, surge a seguinte pergunta sobre o tema: vale a pena investir em negócios de impacto? Temos três argumentos a favor para compartilhar.

## GANHAR DINHEIRO E MUDAR O MUNDO

Os investimentos de impacto têm se mostrado competitivos em relação aos investimentos tradicionais. Segundo relatório de 2018 do GIIN, cerca de 90% dos investidores de impacto têm obtido retornos que atendem às suas expectativas, tanto financeiras quanto de impacto socioambiental, e as extrapolam.

Em junho de 2018, a Vox Capital, fundo de investimento pioneiro em investimentos de impacto no Brasil, divulgou o seu primeiro caso de saída de um negócio investido por seu fundo de investimento em participações (FIP). A empresa TEM, que comercializa cartões pré-pagos de acesso



## LISTA DE INVESTIMENTOS DE IMPACTO REPORTADOS PELOS PARTICIPANTES DA PESQUISA ANDE NO BRASIL (2016-2017)

Setor	Total investido (em US\$ milhões)	Número de operações
Tecnologia da Informação e Comunicação	54	16
Educação	7	10
Saúde	4	7
Conservação da biodiversidade	<1	6
Geração de renda	26	5
Habitação	2	5
Inclusão financeira (excl. microfinanças)	10	3
Agricultura	9	3
Energia renovável	6	3
Energia	10	1
Água e saneamento	2	1
Manejo florestal	<1	1
Prevenção à poluição e gestão de resíduos	<1	1
Serviços de assistência técnica	<1	1
Desenvolvimento comunitário	<1	1
Outros/não especificado	2	5
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>69</b>

FONTE: ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS (ANDE).

à rede de médicos e serviços laboratoriais, foi vendida para a seguradora italiana Generali, com taxa interna de retorno de 26% ao ano.

Um aspecto adicional em relação à atratividade dos negócios de impacto está em seu potencial de escala. Espera-se que, como os problemas são imensos, as boas soluções acessíveis

às populações de baixa renda tenham oportunidade de crescimento maior e sejam mais lucrativas do que o mercado tradicional. Será preciso acompanhar os próximos anos para confirmar com mais precisão essa aposta.

## ALINHAMENTO DE VALORES

Um marco para o campo de investimento de impacto e sua aproximação com o *mainstream* foi quando, no início deste ano, Larry Fink, CEO da BlackRock (empresa com mais de US\$ 6 trilhões sob gestão) sinalizou em carta anual aos líderes empresariais que a prosperidade das empresas deve representar, para além da sua performance financeira, sua capacidade de contribuir positivamente na sociedade. Por isso, não é exagero prever que no futuro o capital vai migrar para as empresas que tiverem tese de impacto que conecte o seu sucesso a melhorias sociais e ambientais.

As grandes fundações foram as pioneiras em vincular propósito ao seu capital, doado ou investido, e impulsionar as mudanças que gostariam de promover no mundo. Um exemplo é a Ford Foundation, que alocou US\$ 1 bilhão do seu *endowment* (fundo patrimonial) em investimento de impacto. Outros são Rockefeller e MacArthur, nos Estados Unidos; Esmée Fairbairn e Gulbenkian, na Europa, e Tata Trust, na Índia. No Brasil, o Instituto Alana, fundado por Ana Lúcia Villela e Alfredo Villela, foi pioneiro ao alocar R\$ 10 milhões de seu fundo na Vox Capital.

Gestores financeiros começam a perceber a demanda de seus investidores por investimentos com propósito. O TPG, um dos maiores gestores de *private equity* do mundo, constituiu o Rise Fund, um fundo de investimento de impacto que já captou US\$ 2 bilhões. Estudo da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto mapeou outros exemplos de atuação com impacto, como os de Goldman Sachs, UBS, AXA e Credit Suisse.

Mesmo investidores tradicionais estão se posicionando no campo. O maior fundo de pensão holandês, PGGM, com ativos de 220 bilhões de euros, comprometeu-se a alocar, até 2023, 10% dos seus ativos em investimento de impacto, principalmente em soluções que melhorem a saúde global.

No Brasil, verifica-se um engajamento gradual dos fundos de investimentos. Há aqueles que nasceram vocacionados para essa agenda, como Vox Capital, MOV Investimentos e Kaeté Investimentos. Outros fundos também começaram a incorporar impacto em suas teses de investimento, como a Performa Investimentos e a Positive Ventures, ou testam direcionar parte das taxas de administração de seus fundos tradicionais para fomento do campo de impacto, como feito pela AZ Quest. Além de fundos, alocadores de recursos



estão aproximando-se do tema, como a Wright Capital Wealth Management, que tem como meta aplicar 1% do patrimônio de seus clientes em ativos de impacto.

Outros instrumentos financeiros vêm sendo utilizados para a promoção de transformações sociais. Em 2017, a Din4mo Ventures, em parceria com a Gaia, maior especialista em securitização do mercado brasileiro, desenvolveu a primeira debênture de impacto no país. Foram captados, na plataforma de *private banking* do Itaú, R\$ 5 milhões para o Programa Vivenda, que viabiliza reformas de residências de famílias de baixa renda. Entre os investidores de varejo, o financiamento coletivo (dívida ou participação acionária) via plataformas on-line vem ganhando atração. Nessa modalidade, a empresa Mais 60 Saúde captou com 80 investidores mais de R\$ 1 milhão.

## RECONHECIMENTO PELA ATUAÇÃO

Finalmente, somam-se aos resultados de impacto e ao retorno financeiro os ganhos intangíveis, como reputação de marca e atração de talentos.

Trabalhar direta ou indiretamente com negócios que atrelam propósito com sustentabilidade financeira é uma demanda crescente entre milênios (*millenials*) e também entre profissionais de mercado que buscam uma oportunidade para contribuir com modelos econômicos sustentáveis. A possibilidade de fundar, apoiar, mentorar e fomentar uma *startup* de impacto tem se mostrado um objetivo para a nova geração.

Organizações públicas e não governamentais vêm lançando iniciativas para apoiar essas novas demandas de profissionais e da sociedade. O Programa Academia do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), por exemplo, busca engajar as instituições de ensino superior (IES) nas temáticas de finanças sociais e investimentos de impacto. Atualmente, reúne 77 professores de 44 universidades das cinco regiões do Brasil.

No fim de 2017, o Brasil tornou-se o primeiro país a ter uma Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enímpacto). A iniciativa tem articulado órgãos de governo e sociedade civil para implementar ações que promovam um ambiente favorável ao crescimento dos negócios de impacto e à ampliação do volume de capital para impacto.

## EXPERIMENTAR O FUTURO

O manifesto *On Impact: a guide to the impact revolution*, lançado em outubro de 2018 pelo Global Steering Group, em Nova Délhi, em evento com 900 participantes de 54

## Além dos resultados financeiros e socioambientais, os negócios de impacto proporcionam ganhos intangíveis, como reputação de marca e atração de talentos.

países, já personifica o chamado para que empreendedores e investidores assumam o seu papel nessa revolução. Destacamos quatro desses chamados:

- Fale com o seu gestor financeiro sobre onde o seu capital tem sido investido. Publicações têm mostrado que esforços de clientes induziram os bancos a colocarem na prateleira produtos de impacto;
- Se você trabalha em um fundo de investimento, construa uma tese de impacto para o seu portfólio. Inclua e mensure critérios de impacto social e ambiental para a seleção de negócios a serem investidos;
- Se você trabalha com famílias de alta renda, saiba que a próxima geração de herdeiros trará propósito para o centro de seus investimentos;
- Se você está conectado a grandes empresas, saiba que há um ecossistema de impacto que apresenta soluções inovadoras para desafios internos e externos da corporação (em áreas como suprimentos, logística, recursos humanos, consumo de baixa renda), trazendo eficiência produtiva, retornos financeiros e ganhos de reputação. ●

### PARA SABER MAIS:

- Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto. Disponível em: [aliancapeloimpacto.org.br/publicacoes/](http://aliancapeloimpacto.org.br/publicacoes/)
- Pipe Social. *Mapa de Negócios de Impacto no Brasil*, 2017. Disponível em: [pipe-social.com.br/mapa2017/](http://pipe-social.com.br/mapa2017/)
- Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE). *Panorama do Setor de Investimento de Impacto na América Latina*, 2018. Disponível em: [andeglobal.org/?page=737825310081:the-impact-investing-landscape-in-latin-america-2015-2017-trends](http://andeglobal.org/?page=737825310081:the-impact-investing-landscape-in-latin-america-2015-2017-trends)
- Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE). *Panorama do Setor de Investimento de Impacto no Brasil*, 2018. Disponível em: [andeglobal.org/impactinvesting/brasil/](http://andeglobal.org/impactinvesting/brasil/)
- Global Impact Investing Network (GIIN). *Roadmap for the Future of Impact Investing: Reshaping Financial Markets*, 2018. Disponível em: [giin.org/assets/GIIN\\_Roadmap%20for%20the%20Future%20of%20Impact%20Investing.pdf](http://giin.org/assets/GIIN_Roadmap%20for%20the%20Future%20of%20Impact%20Investing.pdf)
- *On Impact: A Guide to the Impact Revolution*. Disponível em: [onimpactnow.org](http://onimpactnow.org)

DIOGO QUITÉRIO > Coordenador de programas do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e da Aliança pelos Investimentos de Impacto > [diogo@ice.org.br](mailto:diogo@ice.org.br)  
CELIA CRUZ > Diretora do Instituto de Cidadania Empresarial > [celia@ice.org.br](mailto:celia@ice.org.br)  
BETO SECRETAS > Consultor do Instituto de Cidadania Empresarial e representante do Brasil no National Advisory Board (NAB) do GSG > [beto@ice.org.br](mailto:beto@ice.org.br)



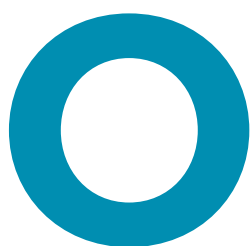
---

# TECNOLOGIA INCLUSIVA?

---

| POR FREDERIC DE MARIZ

**O *blockchain* tem potencial para melhorar o uso, a qualidade e o custo dos serviços financeiros à população brasileira, mas ainda há desafios técnicos, operacionais e de governança.**



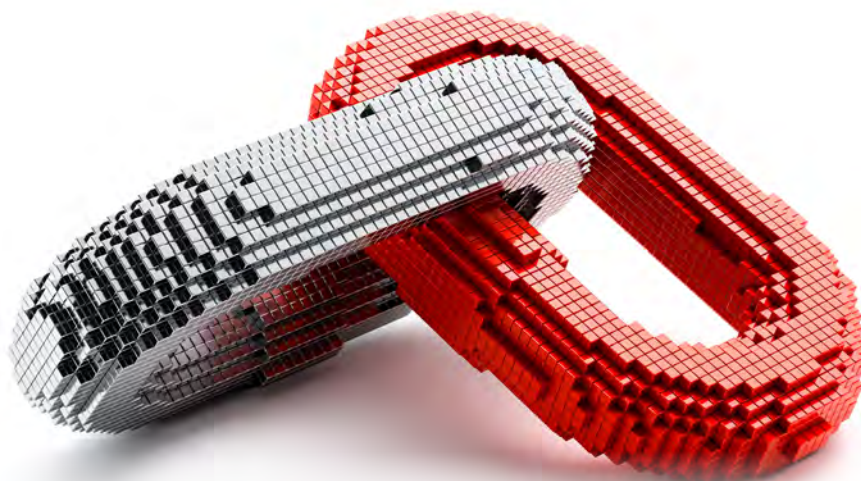
*Blockchain* tem sido assunto de debates acalorados na sua aplicação em criptomoedas, como o *bitcoin*. Bem mais impactante que o *bitcoin*, a tecnologia que suporta o *blockchain* (*ledger* distribuído) traz inúmeras aplicações para empresas e governos. O *blockchain* já representa um ponto focal do pensamento sobre inovação. O Fórum Econômico Mundial (FEM) estima que, até 2027, 10% do produto interno bruto (PIB) mundial será armazenado em plataformas usando tecnologia de *blockchain*. Paralelamente, os órgãos reguladores têm se mostrado interessados em inovações na área de tecnologia financeira (*Fintech*) para incentivar a competição e gerar mais inclusão. O *blockchain* poderia se tornar uma alavanca para a inclusão financeira?

## INOVAÇÃO COM ATORES NOVOS

Os avanços da inclusão financeira têm sido expressivos nas últimas duas décadas, com o crescimento do papel dos correspondentes bancários e melhoras na legislação financeira. Em 2010, o Banco Central do Brasil passou a considerar

a promoção da inclusão financeira entre seus objetivos estratégicos, dando ênfase a um foco histórico da instituição. Considerando as quatro funções tradicionais de bancos (depósitos, créditos, pagamentos e seguros), o Brasil está à frente dos outros países da América Latina na oferta desses produtos, mas atrás de outros emergentes da Ásia e dos países desenvolvidos. Se o acesso a serviços financeiros é quase universal (86% da população adulta tinha relacionamento bancário em 2017, contra 61% em 2005), o uso, a qualidade e o custo dos serviços não são sempre satisfatórios (apenas 31% dos cartões de débito emitidos são considerados ativos, segundo o Banco Central).

Novas tecnologias chegam nesse momento de intensa reflexão sobre o papel das instituições financeiras tradicionais na sociedade. A inovação está vindo de três tipos de atores: os tradicionais bancos, com orçamentos amplos em tecnologia; novos entrantes (as *Fintech*), com soluções mais ágeis, reatividade grande e, até agora, foco em nichos subatendidos; e os setores não bancários, como varejo e mídia social, que apresentam potencial significativo de disrupção, vistos o tamanho, o poder de fogo e a base de clientes ativos. Para todos esses atores, o desafio da inovação é grande.



Embora a inovação financeira não seja um fenômeno recente, a tendência acelerou-se nos últimos anos, por conta do barateamento da tecnologia e da ubiquidade do celular, que permite interação permanente com o cliente e sem intermediários. A digitalização da economia e o uso de dados têm reduzido a necessidade de agências bancárias e de contatos personalizados por meio de bancos. No Brasil, o número de agências bancárias atingiu o pico em 2014 e tem decrescido desde então a uma taxa de 3% ao ano, com previsão de mais fechamentos nos próximos anos.

A inovação financeira tem como objetivos tornar as instituições financeiras mais eficientes, reduzir riscos e também atender a um número maior de brasileiros com serviços financeiros de qualidade. O setor de pagamentos tem sido muito atuante com empresas recém-chegadas como PagSeguro, IZettle e SumUp ganhando participação de mercado por meio de ofertas ágeis e preços mais atrativos. No lado do crédito, empresas como Geru e Creditas vêm oferecendo agilmente linhas de crédito a taxas inferiores em relação à média do mercado, graças a sistemas inteligentes de tratamento de dados. Nas finanças pessoais, o Guiabolso, por exemplo, tem atraído mais de três milhões de clientes com soluções inteligentes de gestão de metas financeiras. No aquecido setor de Insurtech (de empreendimentos tecnológicos de seguros), observamos o desenvolvimento da digitalização na distribuição e o uso maior de dados (*big data*) para a formação de apólices, prevenção e precificação customizada. Além de oferecerem

Com o *blockchain*, não há obrigatoriedade de um intermediário que centralize os dados, função clássica efetuada por centrais de registros, bancos ou cartórios.

serviços de qualidade à totalidade da população, produtos e processos desenhados para a chamada base da pirâmide têm se provado bons negócios.

### AS APLICAÇÕES DO BLOCKCHAIN

O *blockchain* faz parte dessa frente de inovação. A tecnologia de *ledger* distribuído é baseada na ideia de compartilhamento e verificação consensual dos dados, gerando imutabilidade e segurança. Essa tecnologia reduz a necessidade de um intermediário que centralize os dados, função clássica efetuada por centrais de registros, bancos ou cartórios. Os anos de 2015 e 2016 foram de difusão da tecnologia e da aprendizagem. Depois da euforia e da desilusão, o *blockchain* entrou em uma fase de implementação, com provas de conceitos sucedidas na fase de teste. A criptomoeda *bitcoin*, aplicação mais conhecida do *ledger* distribuído,

---

## O *blockchain* pode compartilhar dados de *credit scoring*, facilitar remessas, simplificar cadastro e reduzir custos de *compliance*, entre outros benefícios potenciais.

---

vem demonstrando a solidez tecnológica do conceito. Embora de maneira imperfeita, o *bitcoin* atende às três funções clássicas das moedas: meio de troca, reserva de valor e unidade de conta. O *bitcoin* tem atraído interesse como ativo financeiro pela ausência de correlação com mercados tradicionais, mas sua aceitação como moeda no mundo real continua limitada.

Em pesquisa realizada em 2018, o banco UBS catalogou os produtos lançados com *blockchain* mundialmente e identificou seis áreas de implementação da tecnologia em bancos: sistemas de negociação de balcão, pós-negociação de ativos financeiros, remessas, *trade finance*, cadastro de clientes (*know your customer*) e, naturalmente, criptomoedas. De maneira geral, o *blockchain* pode ser disruptivo em negócios que dependem de processos centralizados, que exigem um registro e em que a origem e posse de um ativo são elementos críticos.

No Brasil, ainda não foram lançados produtos no ramo financeiro com *blockchain*, mas vários projetos estão em análise e outros setores, como o agronegócio, já se beneficiam da tecnologia. Três segmentos chamam a atenção, com potenciais ganhos de eficiência e melhor inclusão. Na área de cadastro e *compliance*, a tecnologia pode servir para unificar os dados de clientes entre bancos, em uma atividade que apresenta pouco valor agregado e diferencial entre bancos, como já tem sido feito no projeto chamado Fingerprint, lançado por Itaú, Bradesco e B3. A consultoria Accenture, em relatório de 2017, estimou que o uso do *blockchain* poderia reduzir os custos de *compliance* de 30 a 50%. Com a diminuição de custos administrativos, bancos poderão atender a um número maior de clientes. Na área de crédito, o *blockchain* poderia ser usado em sistemas completos e seguros de *scoring*, pontuação que indica o risco de cada cliente. A empresa Bloom, nos Estados Unidos, propõe um *scoring* de crédito descentralizado usando o *blockchain*, dando autonomia para clientes procurarem crédito na instituição que oferece os melhores termos. Na área de transferências internacionais, que

permanece complexa, com taxas que podem chegar a 8% do valor transferido, existem também propostas. A Sociedade para as Telecomunicações Financeiras Interbancárias Mundiais (Swift) anunciou uma parceria com mais de 30 bancos globais e a International Business Machines (IBM). Em 2017, o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) realizou a primeira remessa por *blockchain* entre Espanha e México, uma transação liquidada em segundos por um custo inferior ao dos sistemas tradicionais. Empresas como BitPesa, uma plataforma de câmbio e pagamento digital da e para a África, estimam que o *blockchain* pode reduzir o custo e o tempo de uma remessa em até 90%.

### DESAFIOS

O Brasil tem apresentado exemplos de sucesso em regulação e tecnologia bancária, como os correspondentes bancários e o sistema brasileiro de pagamentos. Para que a inclusão financeira se intensifique, as inovações com *blockchain* têm grande potencial, ao trazerem mais comodidade, segurança e menos custo para o sistema e o usuário final. Subsistem algumas barreiras em torno do *blockchain*. A colaboração entre instituições financeiras e a interligação do *blockchain* com sistemas existentes são grandes desafios. Além das dificuldades operacionais e tecnológicas, ainda falta definir mecanismos de governança para o *blockchain*. Essas regras do jogo vão ditar quem tem acesso, quem valida, quem modifica e quem usa as informações no *ledger*. A nova governança do *blockchain* deve ser transparente, legítima e equilibrada para poder beneficiar a todos. ●

*\*Os fatos, relatos e opiniões destacados no artigo refletem exclusivamente a opinião do autor.*

#### PARA SABER MAIS:

- Alexis E. Rocamora e Aryanie Amellina, *Blockchain and the SDGs*, 2018.
- Accenture, *Banking on Blockchain: a Value Analysis for Investment Banks*, 2017.
- UBS, *The Impact of Blockchain on Financial Institutions*, 2017.

FREDERIC DE MARIZ > Diretor executivo do UBS Brasil > [frederic.de-mariz@ubs.com](mailto:frederic.de-mariz@ubs.com)



# COACHING OU PSICOTERAPIA PARA EXECUTIVOS?

A APLICAÇÃO INDISCRIMINADA DO *COACHING* PARA LÍDERES QUE PRECISAM MUDAR COMPORTAMENTOS TEM TRAZIDO FRUSTAÇÃO. UM INSTRUMENTO CAPAZ DE AVALIAR SE A INDICAÇÃO É PARA *COACHING* OU PSICOTERAPIA EVITARIA O DESPERDÍCIO DE TEMPO, ENERGIA E DINHEIRO.

| POR JOSÉ RENATO SALLES

**E**m recente pesquisa, este autor entrevistou 11 profissionais da alta gestão de importantes empresas brasileiras que haviam liderado processos de mudança de cultura em suas organizações. O objetivo foi compreender o que pensam esses executivos a respeito dos fatores críticos de sucesso desses processos de transformação. Por meio das entrevistas, identificaram-se importantes percepções comuns a respeito da gestão da mudança, mas duas delas são de especial importância para o tema deste artigo.

Em primeiro lugar, os executivos acreditam que a cultura de uma organização é um fenômeno gerenciável e fortemente associado ao desempenho e à perenidade do negócio. Atribuem ao papel da liderança importância crucial nos processos de transformação e entendem que o fator crítico de sucesso está na qualificação dessa liderança para gerenciar a mudança.

Segundo, os executivos creem que a falta de autoconhecimento dos líderes está na base da falta de qualificações para liderar a mudança. A ausência desse autoconhecimento tem, de acordo com eles, dois efeitos danosos: impede a autoconsciência sobre importantes *deficits* de habilidades e competências que são fundamentais para a transição; e inibe a motivação para desenvolver tais competências em si próprios.

Não se trata de falta de autoconhecimento superficial que se desfaz com uma simples conversa de feedback com um colega. A falta de autoconhecimento a que se referiram os entrevistados foi descrita como a incapacidade do executivo de observar seus próprios comportamentos, forças e fraquezas e de reconhecer os impactos que esses aspectos têm nas pessoas e no negócio.

Quanto à crença na possibilidade de influenciar e mudar o comportamento individual de determinados líderes, os entrevistados expressaram significativo ceticismo com base em experiências com colegas que, apesar de terem se submetido a processos de *coaching*, em quase nada mudaram comportamentos indesejáveis para a cultura almejada. Ou seja, os entrevistados adotaram uma orientação mais determinista, pela qual o comportamento do indivíduo é visto como fortemente determinado por seu histórico de reforçamentos desde a tenra infância e que com o tempo resulta em estruturas de crenças sobre si próprios, o mundo e o outro bastante cristalizadas e rígidas.

### FRUSTRAÇÃO COM *COACHING*

De fato, foi nessa dimensão pessoal dos projetos de mudança organizacional que os entrevistados, insatisfeitos com

## HÁ CETICISMO DE EXECUTIVOS QUE TESTEMUNHARAM A SUBMISSÃO DE COLEGAS A PROCESSOS DE *COACHING* E QUE EM QUASE NADA MUDARAM COMPORTAMENTOS INDESEJÁVEIS PARA A CULTURA ALMEJADA.

os resultados finais de seus programas, mais manifestaram sentimentos de frustração. Foram vários os relatos de programas de mudança organizacional que não produziram os efeitos desejados, porque importantes gestores não conseguiram mudar comportamentos ou aprender competências que eles próprios exigiam de seus liderados para a mudança cultural planejada.

Quando perguntados sobre o que faltou para a transformação pessoal bem-sucedida nesses casos, a resposta mais comum foi um processo preciso de diagnóstico de competências e comportamentos pessoais, seguido de um processo eficaz de *coaching*, pelo menos para todos os membros da alta gestão. Entretanto, esses mesmos executivos expressaram grande incredulidade em relação à capacidade de alguns colegas conseguirem mudar de fato. Questionamentos tais como: “será que o diretor financeiro é um sujeito *coachable*?” – isto é, passível de mudança por processo de *coaching* – e “você acredita em mudanças profundas depois de uma certa idade?” rechearam as transcrições das entrevistas.

O contexto desafiador em que se encontram os responsáveis por processos de mudança nesses casos é o de executivos que geram alto valor para o negócio, quer seja por suas competências técnicas, quer seja por suas redes de relacionamento no mercado, mas que se comportam de modo antagonista à cultura projetada. Nesse sentido, surgem os esforços para ajudar o executivo a rever suas crenças e mudar seus comportamentos, aprendendo novas formas de responder às demandas de modo mais alinhado aos novos padrões desejados, porém também aparecem as frustrações com processos de *coaching* que não resultam em mudança pessoal, pondo em risco os esforços para a mudança organizacional. E, mesmo que a mudança pessoal ocorra, o tempo demandado pode ser tão longo que não atenda ao *timing* necessário para o negócio.

### UM DIAGNÓSTICO PARA EXECUTIVOS

Parafraseando um dos entrevistados, serão mesmo todos os executivos *coachable*? Como diferenciar os casos de executivos que podem ser beneficiados por *coaching* daqueles



## TRANSTORNOS DE PERSONALIDADE: DESCRIÇÃO E MANIFESTAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Transtorno de personalidade	Descrição e manifestação no ambiente de trabalho
<b>Paranoide</b>	Tende a desconfiar de subordinados e pares de maneira injustificada, sempre fantasiando que está sendo sabotado. Com isso, responde de modo agressivo e centraliza as decisões.
<b>Esquizoide</b>	Dado seu padrão de distanciamento das relações sociais e de estreito espectro de expressão de emoções, tende a ser percebido como insensível e indiferente às pessoas e a seus feedbacks, bem como descomprometido com a missão da organização.
<b>Esquizotípico</b>	Apresenta padrão de distorções cognitivas e perceptuais que o faz se engajar em comportamentos excêntricos, tais como preocupações exacerbadas com fenômenos paranormais e superstições. Somados a isso, sua fala e seu modo de se vestir conferem-lhe aparência estranha, que dificulta a aceitação social por colegas e o faz desconfiar de todos.
<b>Antissocial</b>	Caracterizado por falta de empatia, ganância e padrão raso de emoções, tende a manifestar comportamentos de risco, manipulação e fraude, sem preocupação com normas sociais, desde que com isso obtenha o que deseja. Seu potencial para ser charmoso e sedutor cria oportunidades para seus comportamentos manipuladores.
<b>Borderline</b>	A grande dificuldade de se sentir bem sozinho, suas tendências a experimentar níveis desproporcionais de medo e de raiva diante de sinais de separação e sua impulsividade tornam suas relações interpessoais instáveis. Um colega de trabalho inicialmente idealizado como perfeito se torna rapidamente um inimigo por não ter lhe dado a devida atenção. Sente-se facilmente entediado no trabalho e expressa sentimento de vazio.
<b>Histriônico</b>	De emocionalidade exagerada, costuma se comportar de forma dramatizada para ser o centro das atenções. Sedutor na forma de se vestir e de falar, seu discurso costuma ser frágil em substância e tende a se atribuir mais contribuição ao negócio do que de fato gerou. Tende a ser manipulado por superiores que lhe dão a atenção que deseja. Pela montanha-russa emocional que lhe é característica, colegas costumam sentir a energia ser drenada em sua presença.
<b>Narcisista</b>	Por seu padrão de grandiosidade, extrema necessidade de admiração e ausência de empatia pelas necessidades dos outros, costuma expressar raiva contra colegas que não o colocam em um pedestal. Demonstra desdém pelos que vê como menores que ele em posição e status, e tende a abusar da boa vontade dos que se dispõem a ajudá-lo. Quando em posição de liderança, exige lealdade e <i>overwork</i> da equipe, mas apropria-se dos créditos de seus subordinados enquanto desconsidera suas necessidades pessoais.
<b>Esquiva</b>	Apresenta padrão de inibição, de sentimento de inadequação e de excessiva sensibilidade a qualquer forma de crítica. Costuma ser promovido a cargos de liderança não por suas habilidades interpessoais, mas por sua <i>expertise</i> técnica. Como gestor de pessoas, é vago, provê pouca direção, orientação ou suporte a seu time. Quando os resultados não são alcançados, tende a culpar fatores fora de seu controle.
<b>Dependente</b>	Uma excessiva necessidade de ser cuidado o predispõe a comportamentos submissos e pegajosos e a um enorme receio de separação. Com grande dificuldade de tomar decisões e de discordar, tende a se submeter às demandas dos outros e demonstra falta de autoconfiança. Os trabalhos mais repetitivos e previsíveis são preferíveis em relação aos que requerem risco e iniciativa.
<b>Obsessivo compulsivo</b>	Preocupa-se com ordem, perfeccionismo e controle interpessoal. Demonstra excessivo apego a detalhes triviais, regras, <i>schedules</i> ou formatos a tal ponto que os objetivos originais da tarefa chegam a ser esquecidos. Excessivamente crítico aos próprios erros, assim como aos dos outros.

Fonte: Adaptado de *Personality Disorders and the Workplace. Library of Professional Coach*. Kevin Weitz. 2013.



## HÁ LÍDERES COM ALTA QUALIFICAÇÃO, MAS QUE TRANSFORMAM SEUS AMBIENTES DE TRABALHO EM CENÁRIOS DE SOFRIMENTO E DE BAIXA PRODUTIVIDADE. NESSES CASOS, A SAÍDA É A PSICOTERAPIA.

que precisam de processos de mudança mais profundos e, provavelmente, mais longos, como alguma das abordagens de psicoterapia? Como diferenciar casos em que a mudança é muito provável dos casos de mudança pouco provável?

As respostas a essas perguntas podem ser muito úteis para a tomada de decisões em empreendimentos de mudança. Conforme a resposta para cada caso, fica mais fácil decidir por manter o executivo em sua posição, acreditando em seu potencial de transformação pessoal, ou transferi-lo para uma posição mais técnica ou consultiva, ou até mesmo demiti-lo, em benefício da mudança cultural mais ampla da organização.

Há no mercado instrumentos de *assessment* de personalidade que prometem dar boas indicações sobre o grau de dificuldade para mudanças pessoais, indicando até mesmo tendências a alguns dos dez transtornos de personalidade conhecidos pela literatura médica (definidos como padrões de comportamento persistentes, generalizados e inflexíveis que se desviam da cultura do indivíduo e provocam sofrimento e prejuízo), que tornam o desafio de mudança individual, se não impossível, muito difícil e demorado. Entretanto, tais instrumentos baseiam-se exclusivamente em questionários de autoavaliação respondidos apenas pelo próprio avaliado, sem considerar as percepções de terceiros.

Uma opção é desenvolver processos de *assessment* em que são entrevistados, além do próprio avaliado, colegas e eventualmente familiares do executivo. Essa abordagem trabalha com uma estrutura de questionário que permite a conceitualização cognitivo-comportamental detalhada do indivíduo (crenças, valores e situações com respectivos comportamentos, estratégias de enfrentamento e impactos no ambiente), fundamental para a análise do potencial nível de dificuldade para a mudança.

Ao utilizar esses *assessments* na avaliação de líderes, não foram poucos os casos em que este autor fez o diagnóstico de importantes transtornos de personalidade em executivos (veja quadro na página anterior). Eles tinham elevadíssima qualificação técnica e potencial contributivo para o negócio, mas transformavam seus ambientes de trabalho em cenários de sofrimento e de baixa produtividade para seus pares, equipes ou até mesmo para seus superiores imediatos. Nessas ocasiões, ficava claro para os tomadores de decisão que a recomendação não poderia ser um processo de *coaching*, mas

sim psicoterapia, e que tal esforço não traria efeitos em curto prazo. Com base nessas indicações de tendências, as decisões sobre manutenção, transferência ou demissão do executivo, antes apoiadas apenas na intuição dos tomadores de decisão, foram conduzidas de forma mais fundamentada e segura.

Ocorre que um *assessment* com esse nível de detalhamento e consistência só pode ser feito por um profissional com qualificação em psicodiagnóstico clínico, além de experiência organizacional, porém tal profissional nem sempre é facilmente encontrado no mercado. E, quando encontrado, esse tipo de serviço costuma ter um custo que frequentemente só se justifica para os casos de altos executivos.

### ALTERNATIVA MAIS ACESSÍVEL

Um instrumento de *assessment* com sistema digital de entrada de dados é uma alternativa. Ao colher e comparar, para determinado executivo, suas autopercepções com as de terceiros sobre as crenças, os valores e as estratégias de enfrentamento adotadas em situações típicas, o instrumento poderia ganhar consistência e reduzir drasticamente o custo do processo, ampliando seu escopo de aplicação a níveis de liderança mais próximos à base da estrutura organizacional.

O desenvolvimento de um instrumento de *assessment* como o descrito pode variar bastante quanto ao nível de complexidade, podendo até mesmo utilizar a computação cognitiva para gerar interpretação de textos e de outros dados não estruturados ou não convertidos para a linguagem das máquinas. Entretanto, enquanto esse recurso não estiver disponível, o mais recomendável continua sendo o envolvimento de profissional qualificado em psicodiagnóstico clínico para um *assessment* mais consistente e preditivo do prognóstico e das estratégias de ajuda ao executivo. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Vicki Hart, John Blattner e Staci Leipsic. *Coaching Versus Therapy: A Perspective*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v.53, n.4, 2001. [psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.53.4.229](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.53.4.229)
- José Renato Moraes Salles. *Gestão da Mudança de Cultura Organizacional: A Perspectiva da Alta Gestão*. Dissertação (Mestrado), FGV EAESP, 2018.
- José Renato de Moraes Salles, Thomaz Wood Jr. e Miguel Caldas. *O desafio da mudança cultural*. *GV-executivo*, v.17, n.3, 2018.
- Kevin Weitz. *Personality Disorders and the Workplace*. *Library of Professional Coach*. 2013.

JOSÉ RENATO SALLES > Mestre pela FGV EAESP > [jrenato@jrsmalles.com](mailto:jrenato@jrsmalles.com)



# DE UM LIMÃO, UMA LIMONADA

GOVERNOS, ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS), GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS* VÊM MOSTRANDO QUE É POSSÍVEL TER GANHOS FINANCEIROS, AMBIENTAIS E SOCIAIS AO DIMINUIR AS PERDAS QUE OCORREM COM ALIMENTOS DESDE A PRODUÇÃO ATÉ O CONSUMO.

| POR DANIELE ECKERT MATZEMBACHER, MARCIA DUTRA DE BARCELLOS E LUCIANA MARQUES VIEIRA

**U**m terço dos alimentos produzidos no mundo é perdido ou desperdiçado ao longo da cadeia de produção e de consumo, de acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, na sigla em inglês). Esse é um problema ambiental, econômico e social relevante que se agravará nos próximos anos. Com a expectativa de que a população mundial, avaliada em quase 7,6 bilhões em meados de 2017, atinja o número de 10 bilhões de pessoas em 2050 (70% urbana, contra os 49% da proporção atual), haverá necessidade de aumento de 70% na produção de alimentos, segundo a FAO.

Considerando esse cenário, reduzir o desperdício de comida entrou na agenda tanto do setor público como do setor privado. Gestores de políticas públicas, movimentos de organizações da sociedade civil e empreendedores vêm enfrentando o desafio de encontrar soluções para diminuir as perdas no setor.

### **MOVIMENTO DE COMBATE AO DESPERDÍCIO**

Até o presente momento, não há um marco regulatório aprovado no Brasil que trate sobre o desperdício de alimentos, no entanto existem indícios de que o governo está se mobilizando para isso. Há alguns meses, foi lançada a Estratégia Intersetorial para a Redução de Perdas e Resíduos de Alimentos no Brasil. É uma iniciativa liderada pela Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional (CAISAN), com a participação de órgãos públicos, organizações não governamentais (ONGs), universidades, FAO e associações da indústria, das centrais de abastecimento e dos supermercados.

O propósito é coordenar ações para prevenir e reduzir as perdas e o desperdício de alimentos no Brasil em 50% até 2030, por meio da gestão mais integrada e intersetorial de iniciativas do governo e da sociedade. A estratégia é composta de sete objetivos: fomentar a realização de pesquisas que auxiliem na determinação das causas e de soluções; estimular a inovação tecnológica e social para o tema; contribuir para o desenho de metodologia de quantificação do desperdício no Brasil; participar das discussões sobre a temática no país e no exterior; apoiar ações de comunicação e divulgação de boas práticas perante a população; fortalecer e aprimorar as políticas públicas relacionadas ao tema; e propor alterações nos marcos legais e apoiar a aprovação de projetos de lei, de forma a aperfeiçoar o fluxo da doação de alimentos.

Além disso, várias iniciativas para o problema do desperdício de alimentos surgem de organizações da sociedade civil.

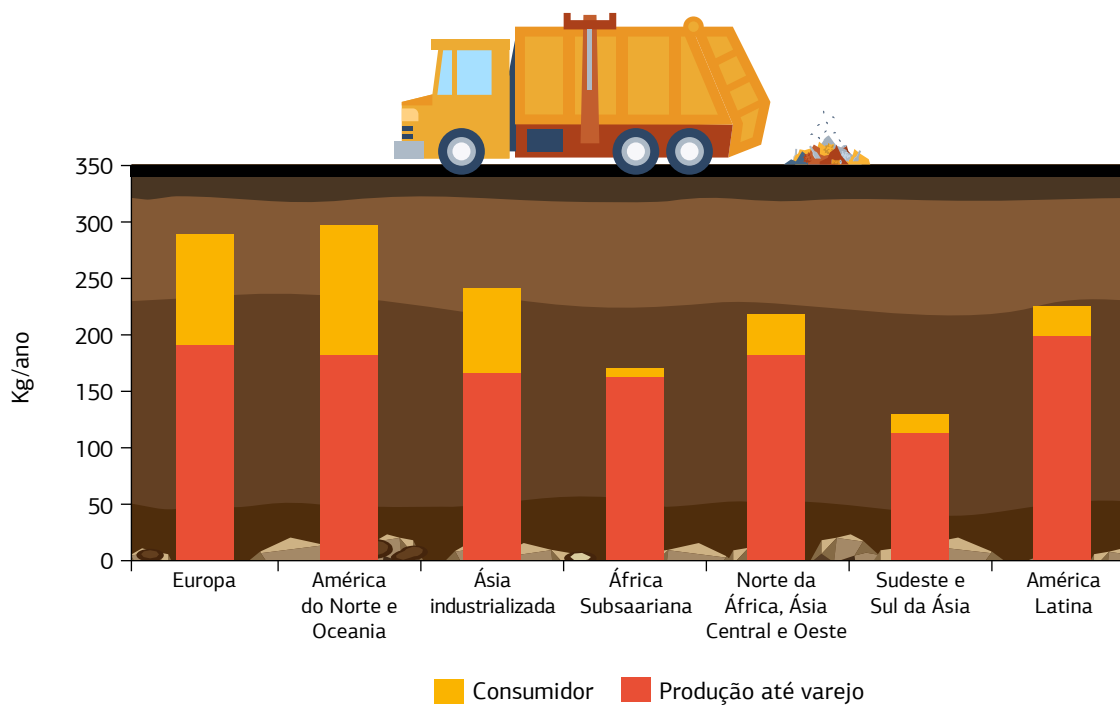
## **SOLUÇÕES DE MOVIMENTOS EMPRESARIAIS PASSAM MAJORITARIAMENTE PELO ENCURTAMENTO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS, BUSCANDO APROXIMAR PRODUÇÃO E CONSUMO, CONSEGUIR PREÇOS MAIS JUSTOS, MELHORAR A RASTREABILIDADE E DESENVOLVER NOVAS TECNOLOGIAS.**

No ambiente acadêmico, destacam-se grupos e projetos de pesquisa desenvolvidos pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parcerias com governo, diversos elos de cadeias de suprimentos, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), ONGs e parceiros internacionais. De modo geral, os projetos desenvolvidos tratam da perda de alimentos numa perspectiva de economia circular, buscando formas de reinserir os alimentos que seriam desperdiçados nas cadeias de suprimentos mediante novos modelos de negócios ou novas práticas gerenciais, e/ou investigando meios de conscientizar os indivíduos e incentivar o consumo total dos alimentos.

Com apoio institucional da FAO, a Save Food Brasil é uma iniciativa liderada por Embrapa, World Resources Institute (WRI) Brasil e World Wide Fund for Nature (WWF) Brasil que procura montar uma rede nacional para a redução das perdas e de desperdício de alimentos no Brasil. Uma das sugestões é para as organizações realizarem uma Semana de Desperdício de Alimentos. A Save Food Brasil argumenta que essa é uma maneira de envolver os funcionários na redução do desperdício de alimentos e de promover atividades de formação de equipes, como o trabalho voluntário em um banco de alimentos ou uma excursão de campo.

As mesmas instituições – FAO, Embrapa, WRI e WWF – lançaram a campanha #SemDesperdício, com os objetivos de ampliar a consciência dos brasileiros sobre o desperdício de alimentos e ajudar a mudar hábitos de consumo alimentar. Entre as ações, estão dicas (como planejar a aquisição de comida em eventos, promover prêmios e concursos no ambiente de trabalho e tomar cuidado com a compra, o armazenamento e o consumo de alimentos em casa) e desafios (internautas que incorporaram dicas da campanha de

## PERDA OU DESPÉRDÍCIO DE ALIMENTOS *PER CAPITA* NO CONSUMO



FONTE: FAO, 2011.

como adotar hábitos de consumo mais sustentáveis ganharam camisetas da iniciativa).

No setor privado, destaca-se a Foodtech Movement. O intuito é incentivar a discussão sobre o setor alimentos e sustentabilidade, criando condições favoráveis para que empreendedores e novos negócios possam se desenvolver. O movimento incorpora o conceito de *food system*, fortalecendo a importância da colaboração e parceria entre organizações, universidades, indústrias e *startups* para a inovação sustentável. As soluções discutidas passam majoritariamente pelo encurtamento das cadeias de suprimentos, buscando aproximar produção e consumo, conseguir preços mais justos, melhorar a rastreabilidade e desenvolver novas tecnologias.

Por exemplo, uma solução desenvolvida que foi apresentada em evento do Foodtech Movement é a Made in Farm, uma plataforma de compra e venda de cafés que aproxima o agricultor e as cooperativas do público urbano, oferecendo soluções de rastreabilidade e de comércio justo. Dessa forma, o consumidor tem acesso à informação geográfica, à variedade do grão, ao nome do produtor e paga menos

### AS *FOOD TECHS* TRANSFORMAM O PROBLEMA DE DESPÉRDÍCIO EM UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO, AO UTILIZAREM TECNOLOGIA PARA INOVAR DESDE A PRODUÇÃO ATÉ A ENTREGA DOS ALIMENTOS AOS CONSUMIDORES FINAIS.

com a retirada de intermediários da cadeia de distribuição. O produtor, por sua vez, recebe uma remuneração maior e tem o seu trabalho reconhecido.

O grande desafio que esse movimento de combate ao desperdício de alimentos enfrenta é trabalhar com a complexidade de agentes envolvidos nas cadeias de suprimentos do setor de alimentos. Além disso, o setor precisa lidar com questões relacionadas a assimetrias de poder na coordenação, somadas muitas vezes a longas distâncias geográficas e a questões comportamentais. Entretanto, há forte expectativa de que, com amplo engajamento, haverá resultados positivos refletidos na regulamentação e nas políticas públicas.

## AO ANALISAR INICIATIVAS DE 1.200 EMPRESAS EM 17 PAÍSES, O WRI DESCOBRIU QUE 99% DAS ORGANIZAÇÕES OBTIVERAM RETORNO POSITIVO SOBRE O INVESTIMENTO, E A METADE ALCANÇOU RETORNO FINANCEIRO 14 VEZES MAIOR SOBRE O VALOR INVESTIDO.

### NOVO MERCADO PARA ALIMENTOS DESPERDIÇADOS

Há também iniciativas empreendedoras que transformam o problema do desperdício de alimentos em uma oportunidade de negócio capaz de gerar valor econômico, social e ambiental. São as *food techs*, que utilizam tecnologia para inovar desde a produção até a entrega dos alimentos aos consumidores finais.

Em São Paulo, *startups* vêm criando um novo mercado para alimentos que seriam desperdiçados ou jogados no lixo. Uma delas, a Fruta Imperfeita, funciona por meio de uma plataforma digital para que os consumidores associados recebam cestas com alimentos “imperfeitos” – que seriam descartados pelos produtores ou porque a colheita excedeu a demanda ou porque a sua aparência não atende ao alto padrão estético exigido pelo varejo e pelos consumidores. A empresa iniciou suas operações em 2015 com cerca de 10 clientes e hoje tem 1.200.

Outro negócio, Laranjas Online, começou depois que a fundadora observou que parte das laranjas produzidas na fazenda da família estava sendo descartada, já que as indústrias de suco estavam com excesso de oferta. Então, começou a vender laranjas no Facebook. Depois, montou uma plataforma digital para se conectar com os clientes – restaurantes, escolas, clubes e consumidores finais. Todos os produtos colhidos são enviados aos clientes, desde que estejam aptos ao consumo. Cabe destacar também o Ndays Consumo Imediato, uma plataforma on-line que disponibiliza a consumidores finais e pessoas jurídicas produtos que estão próximo da data de validade, a um preço inferior ao do mercado – de alimentos a produtos eletrônicos.

### UM NEGÓCIO GANHA GANHA

Os resultados de ações de redução do desperdício de alimentos mostram-se promissores. Levantamento recente do WRI analisou iniciativas em cerca de 1.200 empresas em 17 países. Verificou-se que 99% das organizações obtiveram retorno positivo sobre o investimento, e a metade

alcançou retorno financeiro 14 vezes maior sobre o valor investido. Resultados similares foram verificados em iniciativas nacionais. O Reino Unido, por exemplo, reduziu o desperdício de alimentos do consumidor final em 21% entre 2007 e 2012 com articulação entre governo, varejistas e a ONG WRAP. Além disso, para cada 1 libra investida nos esforços, as famílias e as autoridades locais economizaram 250 libras. A atuação das *food techs* também mostra como é possível gerar valor ao incorporar práticas mais sustentáveis na operação e na estratégia de negócios.

Além do resultado financeiro positivo para consumidores, empresas e administração pública, as ações voltadas ao desperdício de alimentos geram benefícios ambientais e sociais. Há estudos indicando impactos positivos em conservação de solo, energia, água e recursos utilizados na agricultura, além da diminuição de poluição atmosférica. Do ponto de vista social, reduzir o desperdício de alimentos fortalece o combate à fome e aumenta a segurança alimentar.

Os impactos positivos fundamentam a possibilidade de ações de redução de perdas e desperdícios de alimentos em todas as esferas sociais. Nesse sentido, os futuros empreendedores precisam estar atentos às oportunidades que o mercado oferece e tomar como exemplo as inovadoras soluções que surgem, como as *food techs*. Há também a possibilidade de atuar por meio de medidas gerenciais e de políticas de gestão socioambiental, fortalecendo os resultados financeiros, ambientais e sociais das organizações. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). *Global Food Losses and Food Waste – Extent, Causes and Prevention*, 2011;
- Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. *Estratégia Intersetorial para a Redução de Perdas e Desperdício de Alimentos no Brasil*, 2018. Disponível em: [rds.gov.br/web/arquivos/arquivo/seguranca\\_alimentar/caisan/Publicacao/Caisan\\_Nacional/PDA.pdf](https://rds.gov.br/web/arquivos/arquivo/seguranca_alimentar/caisan/Publicacao/Caisan_Nacional/PDA.pdf)
- Foodtech Movement no Brasil. Disponível em: [foodtechmovement.com.br](http://foodtechmovement.com.br)
- Save Food Brasil. Disponível em: [savefoodbrasil.org](http://savefoodbrasil.org).

DANIELE ECKERT MATZEMBACHER > Doutoranda em Administração na UFRGS > [daniele.eckert@ufrgs.br](mailto:daniele.eckert@ufrgs.br)  
MARCIA DUTRA DE BARCELLOS > Professora na Escola de Administração da UFRGS > [marcia.barcellos@ufrgs.br](mailto:marcia.barcellos@ufrgs.br)  
LUCIANA MARQUES VIEIRA > Professora da FGV EAESP > [luciana.vieira@fgv.br](mailto:luciana.vieira@fgv.br)



# A GESTÃO PÚBLICA APÓS AS ELEIÇÕES

O DISCURSO DE UMA ADMINISTRAÇÃO IMUNE À POLÍTICA TROUXE VOTOS, MAS SUCUMBE ÀS CARACTERÍSTICAS MUITO PRÓPRIAS DO SETOR PÚBLICO E AO CENÁRIO DE FRAGMENTAÇÃO PARTIDÁRIA.

| POR CLÁUDIO GONÇALVES COUTO

**A**s eleições de outubro de 2018 representaram um grande terremoto na cena política brasileira. Alteraram de forma importante o cenário, mas, ao mesmo tempo, foram insuficientes para derrubar parte significativa das velhas estruturas partidárias. Na eleição presidencial e na disputa por cadeiras na Câmara dos Deputados, o antes insignificante Partido Social Liberal (PSL) elegeu o presidente da república e obteve a maior votação para o legislativo. A bem da verdade, o PSL não teve por si mesmo nenhuma importância, pois o que contou para seu sucesso foi a massiva adesão à candidatura extremista e antissistema de Jair Bolsonaro.

Foi em virtude das novas regras eleitorais, aprovadas na chamada “minirreforma política” de Eduardo Cunha, contudo, que o PSL não elegeu a maior bancada. Essas regras estabelecem que candidatos proporcionais com votação inferior a 10% do quociente eleitoral (resultado da divisão dos votos válidos pelo número de cadeiras em disputa) não serão eleitos. Com isso, de nada adianta o partido obter uma elevada proporção da votação se seus candidatos menos votados ficarem aquém do limiar determinado. As cadeiras sobranes são assim redistribuídas entre as demais agremiações.

Em decorrência disso, a maior bancada foi amealhada pela agremiação que obteve a segunda maior votação, o Partido dos Trabalhadores (PT). Isso valerá ao menos até o começo das esperadas trocas de legenda do início de legislatura, quando um bom número de parlamentares, eleitos por partidos minúsculos, deve migrar para agremiações maiores e alinhadas ao novo presidente.

**SE UM PRESIDENTE DECIDIR MENOSPREZAR OS PARTIDOS: NADA CAMINHARÁ, DECISÕES CONTRÁRIAS A SEUS INTERESSES SERÃO TOMADAS, PROJETOS INCÔMODOS SERÃO POSTOS EM VOTAÇÃO, ETC. POR ISSO, DEVEREMOS VER NASCER UM “BOLSONARISMO DE COALIZÃO”.**

Mesmo derrotado no segundo turno da eleição presidencial, um alquebrado PT renasceu das cinzas da grande derrota eleitoral de 2016, quando perdeu 60% de seus prefeitos na esteira do *impeachment* de Dilma Rousseff. Desta feita, além do maior número de deputados, o partido de Lula conquistou também o maior contingente de governadores (quatro). Sua fragilização em relação a quatro anos atrás, porém, ficou expressa em alguns dados. Primeiramente, na substancial redução da bancada no Senado Federal (caiu de 16 para 9). Em segundo lugar, na perda de sua força em tudo o que não fosse o Nordeste, única região em que elegeu governadores e de onde adveio seu melhor desempenho na eleição presidencial. Finalmente, na queda da votação presidencial do partido em todas as unidades da federação, à exceção de três (Bahia, Paraíba e Sergipe), nas quais seus ganhos foram diminutos.

## UMA GRANDE LILLIPUT

Tudo isso, contudo, deve ser considerado no contexto de um brutal aumento da fragmentação partidária. No Senado,



foram eleitos 15 partidos em 2014, enquanto 2018 nos entregava 21, e a representação do maior deles, o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), não atingiu 15% das cadeiras. É o Senado mais fragmentado do planeta de todos os tempos. Na Câmara, saltamos para o inacreditável número de 30 agremiações, a maior delas (o PT) com parcas 11% das cadeiras. É também a maior fragmentação numa casa legislativa nacional de que se tem notícia desde que existem democracias dotadas de partidos políticos.

Enquanto partidos tradicionais como PT, MDB, Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), Partido Progressista (PP) e Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) diminuíram, ou mesmo viram definir suas bancadas legislativas, outros – antes insignificantes – ganharam espaço, mas sem se firmar como forças importantes. Supostas novidades como o Novo conseguiram apenas oito deputados (1,6%); a Rede alcançou apenas um. Logo deverão se fundir com outros partidos para sobreviverem. O Congresso tornou-se uma grande Lilliput, onde só há nanicos. Isso tonará mais complexa a tarefa do novo presidente de aprovar suas políticas no Congresso.

A anunciada intenção de governar não por meio de partidos, mas negociando com as frentes parlamentares, como a evangélica, a da agropecuária e a da segurança pública, é uma bravata demagógica que não merece ser levada a sério. E a razão para isso é trivial.

Os partidos congressuais, a despeito do folclore e dos preconceitos a seu respeito, têm importantes funções institucionais. São eles que organizam o processo legislativo, pois o

funcionamento das duas casas do Congresso está baseado nas prerrogativas regimentais dos líderes partidários. São eles que indicam parlamentares para as comissões temáticas (podendo também lhes retirar de lá), negociam a pauta com a mesa diretora (decidindo o que e quando vai ser votado), designam relatores para iniciativas legislativas, pedem urgência para a votação de projetos de lei etc.

Ou seja, se um presidente decidir menosprezar os partidos (e, conseqüentemente, os líderes partidários), sua vida no Congresso se tornará um inferno: nada caminhará, decisões contrárias a seus interesses serão tomadas, decisões urgentes serão postergadas, projetos incômodos serão postos em votação e assim por diante. Por essa razão, deveremos em breve ver nascer um “bolsonarismo de coalizão”.

Também no nível subnacional a fragmentação partidária cresceu. São 13 os partidos com governos estaduais (e do Distrito Federal) – em média, um partido para cada dois governadores. O PSL, do novo presidente, elegeu três representantes, o que o colocaria no pelotão dos segundos colocados, ao lado de Partido Socialista Brasileiro (PSB), PSDB e MDB. No entanto, o número oculta o fato de que dois desses estados são unidades periféricas e de população diminuta (Roraima e Rondônia) e o outro é Santa Catarina, um estado de bons indicadores econômicos e sociais, mas secundário no jogo nacional do poder. Ainda mantiveram estados importantes na política nacional o PSDB (São Paulo e Rio Grande do Sul), o PT (Bahia e Ceará), o Novo (Minas Gerais), o Partido Social Cristão (PSC) (Rio de Janeiro), o Partido da República (PR) (Paraná) e o PSB (Pernambuco).



## QUAL É O COMPROMETIMENTO POLÍTICO DE UM GESTOR APOLÍTICO NOS QUATRO ANOS DE UM MANDATO? COMO ESSE GESTOR SUPOSTAMENTE APOLÍTICO VAI SE RELACIONAR COM O PODER LEGISLATIVO, POLÍTICO POR ESSÊNCIA, NA HORA DE FAZER VALER A SUA PLATAFORMA?

### GESTOR APOLÍTICO?

Esses estados serão importantes na próxima quadra, porque suas experiências políticas e administrativas poderão ter reflexos no cenário nacional. Alguns desses governadores se elegeram com um discurso de inovação na gestão pública, pregando levar a eficiência do setor privado, a redução da burocracia, o enxugamento da máquina estatal e o corte de gastos. São os casos de Minas Gerais e São Paulo, em certo sentido, e do Rio de Janeiro, noutro (o do endurecimento radical contra a criminalidade). Nos demais, o que vemos são variações de um discurso menos arrojado, mais fincado nas tradições da gestão pública voltada à melhoria dos serviços, à efetividade das ações governamentais e à provisão de políticas sociais e de obras públicas.

Os governadores de Minas Gerais e de São Paulo são ambos empresários bem-sucedidos, muito ricos, que se baseiam em seu sucesso empresarial como um bom indicativo de sua capacidade gestora. O governador eleito de São Paulo, João Dória, parte do princípio de que a gestão privada é por definição melhor do que a pública. Por isso, defende privatizações para os mais diferentes casos, inclusive na área penitenciária. Seu colega mineiro, Romeu Zema, por outro lado, deu menos ênfase às privatizações, por considerar que as empresas do Estado valem pouco atualmente, mas optou por adotar procedimentos típicos de empresas privadas na seleção de seus secretários no lugar de indicações baseadas em negociações políticas. A questão é saber de que forma se darão as negociações com a Assembleia Legislativa mineira, onde o Novo conquistou pouquíssimas cadeiras, de modo a construir uma maioria que permita ao governador aprovar suas propostas.

Quando prefeito de São Paulo, o “gestor” João Dória não recusou os acordos políticos com a Câmara Municipal em busca da maioria legislativa. Seus auxiliares com mais experiência política alinhavaram no parlamento municipal uma bancada de sustentação que foi fundamental para que o executivo fizesse avançar sua agenda. É difícil imaginar que algo diferente ocorrerá agora. Uma estratégia mais convencional torna difícil seguir a linha que Zema aponta para Minas Gerais – de contratar secretários de forma “apolítica”. Cabe questionar se tal caminho faz sentido para o primeiro escalão do governo, cujos ocupantes deverão levar a

cabo certa plataforma partidária de governo, para além de apenas executar as tarefas que lhes são atribuídas.

Qual é o comprometimento político de um gestor apolítico nos quatro anos de mandato? Ou bastaria o comprometimento profissional? Como esse gestor supostamente apolítico vai se relacionar com o poder legislativo, político por essência, na hora de fazer valer a sua plataforma? Como negociará? Quais concessões considerará lícitas?

Esse tipo de dilema apareceu também no âmbito federal, já nos primórdios do que virá a ser o governo Bolsonaro, com o qual têm se identificado as gestões estaduais aqui destacadas. Manifestaram-se divergências de posições entre o provável ministro da Economia, o economista Paulo Guedes, e o indicado para a Casa Civil, o deputado Onyx Lorenzoni. O político gaúcho fez ponderações sobre a política cambial e sobre a reforma previdenciária que foram de encontro às posturas do economista. Este reagiu, afirmando que se tratava de “um político falando de coisa de economia. É a mesma coisa que eu sair falando coisa de política. Não dá certo, né?”.

A fala é reveladora, sobretudo no que diz respeito à reforma da previdência social. Mais do que uma questão econômica, a mudança previdenciária é um tema político – e dos mais explosivos. Sem que o Congresso a aprove, a reforma previdenciária não passa, por mais genial que seja sua formulação segundo os cânones técnicos. Eis a questão que muitos desses novos gestores públicos insistem (ou fingem) em ignorar: no Estado, não há gestão imune à política, ou que possa ser feita sem considerar as características muito próprias do setor público. Quem insistir em fazê-lo, terá dificuldades, seja porque não terá sucesso em suas empreitadas, seja porque acabará se enredando em problemas legais. Vejamos quanto tempo os gestores novos (ou nem tanto) levam para aprender isso. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Cláudio Couto. *Gestores versus políticos? GV-executivo*, v.17, n.1, 2018. Disponível em: [rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num1-2018/gestores-versus-politicos](http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num1-2018/gestores-versus-politicos)
- Jairo Nicolau. *O triunfo do Bolsonaroismo. Piauí*, n.146, 2018. Disponível em: [piaui.folha.uol.com.br/materia/o-triunfo-do-bolsonarismo/](http://piaui.folha.uol.com.br/materia/o-triunfo-do-bolsonarismo/)
- Frederico Bertholini e Carlos Pereira. *Pagando o preço de governar: custos de gerência de coalizão no presidencialismo brasileiro. Revista de Administração Pública*, v.51, n.4, 2017. Disponível em: [ref.scielo.org/rkzqt](http://ref.scielo.org/rkzqt)

CLÁUDIO GONÇALVES COUTO > Professor da FGV EAESP > [claudio.couto@fgv.br](mailto:claudio.couto@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)

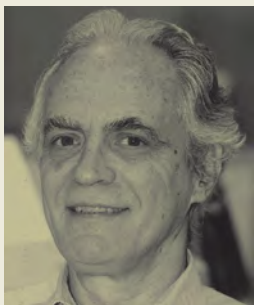
App FGV • iOS • Android

## 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



# FONTES NÃO TRIBUTÁRIAS PARA O AJUSTE FISCAL

Existem instrumentos não tributários que ajudam a aumentar a arrecadação e a viabilizar o ajuste fiscal?

A resposta é afirmativa. Por exemplo, quando a área construída de uma cidade se expande em direção à periferia, os preços dos terrenos ali situados aumentam. Ninguém duvida que esse tem sido o caso das cidades brasileiras nas últimas décadas.

O crescimento da demanda sobre terrenos vacantes (sem construções), que se tornam alvo dos projetos das empresas imobiliárias, é o principal fator responsável pela elevação dos respectivos preços.

Áreas periféricas que anteriormente não contavam com infraestrutura nem com serviços passam a tê-los, e essa melhora provoca crescimento adicional nos preços dos terrenos servidos.

Os dados disponíveis indicam valorização intensa na cidade de São Paulo nos últimos anos. Analisemos a evolução dos valores de 74 terrenos, com mais de 5 mil metros quadrados (a maioria situados em bairros periféricos) registrados na Planta Genérica de Valores (PGV) e que permanecem nas mãos dos mesmos proprietários. Se compararmos os números de 1995 com os de 2016, veremos que todos acusaram aumentos reais de valor. Tais aumentos foram robustos, isto é, bem superiores à inflação do período. Em quatro terrenos, a valorização real superou 1.000%!; em 14, entre 500 e 1.000%; em 29, entre 200 e 500%; em 21, entre 100 e 200%; e apenas em 6, abaixo de 100%.

Trata-se, na maioria dos casos, de valorização invejável, superior ao retorno das mais favoráveis aplicações seguras do mercado financeiro. É certo que os valores da PGV de 1995 – ponto de referência do cálculo – podem estar mais defasados em relação aos preços de mercado do que aqueles da PGV de

2016. Além disso, há o custo de carregamento desses terrenos, isto é, o pagamento do Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU). Mas, mesmo assim, podemos afirmar que a maioria desses proprietários que conservaram seus terrenos durante o período fez um excelente negócio. Aumentou, na maciota, o valor do seu patrimônio.

Visto de outro ângulo, tal valorização representa um enriquecimento sem justa causa. Ou melhor, os proprietários – pessoas físicas e jurídicas – enriqueceram sem que nada tivessem feito para tanto. A rigor, essa

valorização não lhes pertence, uma vez que foi originada em processos externos à propriedade ou independentemente de sua própria ação. A valorização deveu-se basicamente aos investimentos públicos em infraestrutura e serviços e/ou à simples expansão da demanda decorrente do crescimento demográfico.

A captura dessa diferença (real) – ou de parte dela – pelo governo é legítima e respaldada em nossa legislação. Pode ser realizada de diversas formas, entre as quais destaco a Outorga Onerosa do

Direito de Construir, isto é, a cobrança por direitos adicionais de construção das edificações que superem o índice básico estabelecido pelo zoneamento. Previsto no Estatuto da Cidade e inscrito nos planos diretores, esse instrumento permite considerável arrecadação. A cidade de São Paulo é pioneira no seu uso. Segundo dados da prefeitura, nos últimos dez anos, a outorga proporcionou uma receita de quase 10 bilhões de reais ou mais de 20% do valor dos investimentos realizados pelo município no período. Mas a imensa maioria dos municípios brasileiros não tem utilizado as potencialidades desse instrumento. Falta de vontade política ou medo de enfrentar interesses dos poderosos?

O GOVERNO PODE  
CAPTURAR AO MENOS  
PARTE DA VALORIZAÇÃO  
DE TERRENOS QUE  
OCORRE QUANDO A  
CIDADE SE EXPANDE  
À PERIFERIA.

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

# GVcasos

Revista brasileira de casos  
de ensino em Administração

VOLUME 8, NÚMERO 1 | 2018

## CONFIRA NOVOS CASOS DE ENSINO:

- Einar ou Lili? Os desafios de uma transexual no mercado formal de trabalho.
- Homens em armas: a trajetória do policial civil para análise sobre vida, organização e poder.

Esses e outros temas em:

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

////// Acesso gratuito disponível nos canais e apps da FGV: ////





RECURSOS HUMANOS • MARIA JOSÉ CURY

# EQUIDADE ENTRE OS GÊNEROS: A COISA CERTA – E MAIS INTELIGENTE – A FAZER

Vivemos um momento de profunda transformação social na história mundial e do país. A diversidade, em todas as suas dimensões, que perpassam por gênero, orientação sexual, geração, raça/etnia, entre outras, extrapolou a agenda das áreas de recursos humanos e passou a integrar a pauta dos diretores executivos (CEOs). Minha escolha pelo artigo masculino ao me referir aos CEOs é proposital: apesar de representarem 43% da população economicamente ativa, as mulheres ocupam apenas 13% dos cargos de liderança nas 500 maiores empresas brasileiras. Nos Conselhos de Administração, a participação das mulheres é de apenas 7,9%.

As vantagens competitivas da diversidade são decorrentes de uma fórmula simples: pessoas diferentes olham de maneiras distintas para o mesmo problema e, conseqüentemente, há mais chances de obter soluções com melhores resultados. Segundo pesquisa da McKinsey & Company, a igualdade de gênero poderia acrescentar US\$ 28 trilhões ao produto interno bruto (PIB) global até 2025. Tal dado já seria suficiente para levar a equidade entre os gêneros a um ponto estratégico na agenda dos líderes, porém outra informação muito importante é que a presença de mulheres em cargos de liderança – e os demais esforços rumo à equidade – também aumenta a rentabilidade das organizações. Estudo global realizado pelo Instituto Peterson de Economia Internacional revela que empresas com mais de 30% de mulheres nos cargos de alta liderança, por exemplo, podem ter sua rentabilidade 15% superior em relação a empresas sem mulheres líderes.

Minha experiência de mais de 30 anos atuando em auditorias e consultorias para instituições financeiras, somada ao meu aprendizado diário nos temas de diversidade, especialmente gênero, me permite afirmar que precisamos dar mais atenção para o assunto, buscando ações para ampliar a diversidade no

setor. Não há dados específicos para o Brasil, mas na América Latina a participação feminina em posições de diretoria no mercado financeiro é a menor do mundo, segundo reportagem da *IstoÉ Dinheiro* de março deste ano. Por outro lado, estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI) com mais de 800 bancos de centenas de países indica que aqueles com maior porcentagem de mulheres em posição de liderança se mostram mais resilientes e estáveis.

Para subsidiar organizações em suas jornadas pela diversidade, realizamos pesquisas e estudos sobre o tema, especialmente em questões de gênero.

Divulgada em julho deste ano, a pesquisa *Seeing is believing: clearing the barriers to women's progress in financial services* aponta que 54% das mulheres profissionais do setor financeiro acreditam que gênero, raça/etnia e idade podem ser uma barreira no progresso profissional. Para contornar esse cenário, o estudo sugere cinco principais ações que os empregadores devem adotar para melhorar as oportunidades de carreira para mulheres: criar processos de promoção e avaliação justos e transparentes; investir em programas de treinamento e

educação continuada; apresentar uma definição clara das funções, níveis e critérios de promoção e o que é esperado para chegar ao próximo nível; utilizar avaliações que ajudem a entender os pontos fortes e as áreas de desenvolvimento; e, por fim, alterar a cultura do local de trabalho para apoiar a equidade nas oportunidades de progressão (por exemplo, acompanhar métricas-chave alinhadas a objetivos de diversidade). Uma ação que acrescentaria à lista é: eliminar a disparidade salarial entre homens e mulheres. A PricewaterhouseCoopers (PwC) criou o *Equal Salary*, serviço único para apoiar as organizações a superarem esse desafio. São tanto estudos e pesquisas, que podemos afirmar que não se trata somente da coisa certa a fazer, mas também da mais inteligente.

ESTUDO DO FMI  
INDICA QUE BANCOS  
COM MAIOR NÚMERO  
DE MULHERES NA  
LIDERANÇA SÃO MAIS  
RESILIENTES  
E ESTÁVEIS.



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



| [fgv.br/gvexecutivo](http://fgv.br/gvexecutivo) |

| **FGV EAESP**



FORA DA CAIXA • SAMY DANA

# A ECONOMIA MOVIDA A IDEIAS

Por que a tecnologia se desenvolve mais em alguns lugares do que em outros? As respostas do economista Paul Romer, no *paper Endogenous Technical Change*, publicado em 1990 no *Journal of Political Economy*, ressaltam o papel inovador das ideias nesse processo.

Romer, que foi professor de várias universidades americanas e economista chefe do Banco Mundial, ganhou, juntamente com William Nordhaus, o Prêmio Nobel de Economia este ano. Eles foram escolhidos, segundo a comissão do Nobel, por suas contribuições para o crescimento sustentável de longo prazo da economia global.

Nordhaus, pioneiro no tema das mudanças climáticas, é autor de um modelo computacional que simula como interagem a economia e o clima. É uma contribuição importante para saber o impacto das nossas ações no meio ambiente agora e no futuro. Mas, pelas implicações, o trabalho de Romer oferece a chance de reverter, ao menos em parte, os danos.

Ele descreve que as ideias são diferentes de matérias-primas, trabalho e capital, fatores clássicos de produção. No sistema antigo, quem controlava esses fatores era quem se beneficiava deles, mas hoje vivemos em um mundo no qual existe um quarto fator: as ideias, que geram valor ao circular livremente e beneficiar a todos.

Bens convencionais, como um carro, um celular ou uma TV, têm custo alto de produção, impactam o meio ambiente e ainda perdem valor com o uso. Com as ideias, é o contrário. Quando usa-se *e-mail*, WhatsApp, Google ou um aplicativo de transporte, a plataforma não se desvaloriza.

Além disso, *softwares*, oferecidos de graça ou por um baixo valor, atingem muito mais consumidores.

Não à toa, as empresas mais valiosas do mundo hoje são de tecnologia, com a Amazon e a Apple, que superam US\$ 1 trilhão. Isso é um estímulo para que os mercados e países se voltem mais para as ideias do que para a produção tradicional. E o meio ambiente é beneficiado por essa mudança.

Quando ficaram claros os limites dos recursos disponíveis para crescer, foram subestimadas as chances de encontrar uma alternativa, explorando novas ideias que otimizassem o uso desses recursos. Todavia, Romer mostrou que, quando aproveitadas, essas ideias

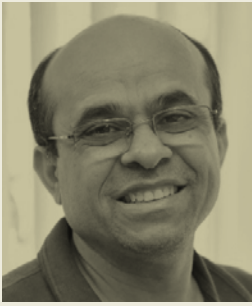
moldam a economia — desde que o progresso destas seja permitido.

O desafio das economias é não sufocar as novas ideias com o excesso de regras, regulações e políticas. A inovação em um ambiente assim é bem mais difícil e muitas vezes quase impossível. É um dilema que cerca, por exemplo, a chegada do Uber e de outros *apps* às cidades. Regras nas cidades inviabilizavam o serviço, e foi necessário aprovar novas leis que não limitassem a inovação.

O artigo de Romer sugere que países criem “zona seguras”, cidades ou regiões com regulações mais brandas, permitindo que um novo modelo econômico possa se desenvolver e estimulando a inovação. Hong Kong, por exemplo, cumpriu essa função nos anos 1990. Foi um laboratório para experiências inovadoras chinesas por causa da autonomia da cidade, uma ex-colônia inglesa, em relação ao governo do país.

Com as ideias em primeiro plano, migra-se para um modelo de desenvolvimento sem consumir tantos recursos. É uma base para pensar o que será a economia do século XXI.

UM MODELO DE  
DESENVOLVIMENTO  
QUE PRIORIZE AS  
IDEIAS CONSEGUE  
PROMOVER O  
CRESCIMENTO  
ECONÔMICO SEM  
CONSUMIR TANTOS  
RECURSOS.



# E AGORA, BOLSONARO? O DESAFIO DA GOVERNABILIDADE

Eleito presidente da república, Jair Bolsonaro tem uma extensa agenda de propostas que pode ser agrupada em três grandes temas:

- ordem econômica;
- assuntos de natureza moral;
- questões de segurança pública.

Ele terá pelo menos dois desafios imediatos para levar sua plataforma de mudanças à aprovação e à implementação, e não frustrar rapidamente a expectativa de seus apoiadores.

O primeiro desafio será no Congresso, em que o novo governo vai precisar garantir o apoio de três quintos dos parlamentares para viabilizar a aprovação de Proposta de Emenda Constitucional (PEC) necessária, por exemplo, para a apreciação de reformas como as da previdência e tributária. Se olharmos para a composição das bancadas nas duas casas, Câmara dos Deputados e Senado, o caminho não parece ser tão difícil. Como terá oposição mais sistemática de Partido dos Trabalhadores (PT), Partido Comunista do Brasil (PC do B), Partido Socialismo e Liberdade (PSOL), Rede e Partido Democrático Trabalhista (PDT), que juntos somam 136 (26%) de 513 deputados, o novo governo terá uma boa margem de negociação com as demais siglas, inclusive o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), que tem se orientado para a defesa de reformas e redução da presença do Estado na economia.

Todavia, mais importante é entender o peso da orientação de bancadas parapartidárias (como a evangélica, a do setor agropecuário, a da segurança pública ou a do chamado Centrão), uma vez que costumam atuar de maneira coesa, à margem da orientação partidária, conforme o tema em tela.

No Senado, a oposição mais aguerrida será formada por 17 senadores do PT (6), Rede (5), PDT (4) e Partido Socialista Brasileiro (PSB) (2). O governo Bolsonaro, caso tenha habilidade de articulação, terá margem de negociação com 64 dos 81 senadores. Entretanto, o

comportamento destes tende a ser menos coeso que o dos deputados, uma vez que as bancadas parapartidárias têm pouca influência nessa casa. Para a agenda do governo, é importante que se defina quem vai comandar essa casa legislativa. Com 12 senadores, a maior bancada, o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), emerge como o partido que assumirá o comando do Senado. Assim, se na Câmara o governo pode ter vida fácil, no Senado terá de ter um esforço bem maior de negociação.

O segundo desafio será definir a ordem de prioridade na agenda, pois são questões com alto potencial de conflito. Se considerarmos a reforma da previdência como prioridade, o novo governo tem dois caminhos, ambos incertos quanto aos resultados. O primeiro é levar adiante a PEC já apresentada por Michel Temer. Quando de sua tentativa de votação, o governo Temer não tinha garantido sequer o número mínimo de deputados para que a proposta avançasse ao Senado. A derrota em uma proposta crucial para os interesses do governo pode enfraquecê-lo e comprometer o trâmite de outras proposituras.

O segundo caminho consiste em iniciar uma nova proposta para a reforma da previdência. Para além de procrastinar um problema de ordem fiscal, o risco é reiniciar o debate de um tema controverso e que requer negociações com interesses corporativos que estão representados no novo governo – como é o caso dos militares, que resistem em incluir a corporação nesse debate.

Como se vê, apesar de não existirem dificuldades aparentes na relação com o Congresso para a governabilidade, o presidente Jair Bolsonaro terá desafios enormes para conduzir pautas importantes para o seu governo. Aproximar o máximo do consenso, dividindo proporcionalmente com todos os segmentos sociais eventuais sacrifícios, é o resultado que se espera. Esse deverá ser o papel do legislativo não apenas como casa do povo, mas também enquanto um dos guardiões da democracia.

CHEGAR O MAIS  
PRÓXIMO POSSÍVEL DO  
CONSENSO E DIVIDIR OS  
SACRIFÍCIOS COM TODOS  
OS SEGMENTOS SOCIAIS:  
SERÁ ESSE O CAMINHO  
DO NOVO GOVERNO?





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, Marcílio 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 Ermirio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Maurício Matos Peixoto

**SUPLENTE:** Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermirio 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, Liel Miranda (Souza Cruz S/A.), Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito de Queiroz, 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, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, 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), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**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; **TECNOLOGIA E CIÊNCIA DE DADOS:** 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 Junior; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (MBM):** Luis 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:** Claudio Gonçalves Couto; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL:** Luis Henrique Pereira; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE:** Gilberto Sarfati; **ONEMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **NÚCLEO DE PESQUISAS/ FGV PESQUISA:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Edgar 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 Albertini; **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 Mônico 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:** Leonardo Leite Soares Santos

**fgv.br/gvexecutivo - v. 17, n. 6, 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

**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:** Psi7

**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 cultura organizacional está passando por significativas mudanças à medida que a transformação digital evolui nas empresas e é o principal obstáculo para a eficiente gestão dos riscos relacionados à inovação.**

O desenvolvimento de uma adequada cultura de riscos deve se iniciar nos altos escalões, no momento em que são tomadas as decisões críticas relacionadas à inovação na organização como um todo. Isto possibilita desenvolver um modelo de gestão de riscos bem estruturado e alinhado à estratégia de negócios, e adotar métricas de desempenho mais eficazes para monitorar e fazer os ajustes necessários.

Para identificar os riscos e fazer as correções necessárias, é essencial garantir que mensagens importantes sejam transmitidas para todos os níveis da organização. Isso é o que a PwC chama de *tone at the middle*. Promover uma cultura consistente de riscos e de cooperação entre as áreas é um desafio considerável que precisa ser endereçado.



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

[www.pwc.com.br/imperativos-negocios](http://www.pwc.com.br/imperativos-negocios)

# Gestão de

# riscos na era


# da inovação

Uma das iniciativas neste sentido, é envolver os responsáveis pela gestão de riscos desde a tomada de decisões relacionadas à inovação - da definição da estratégia ao monitoramento de desempenho, passando pelas etapas de *brainstorming*, quantificação, execução e avaliação do nível de exposição a riscos. Esta é, talvez, a mais importante premissa para garantir o equilíbrio adequado entre riscos e resultados na execução da estratégia.

Para cumprir de maneira efetiva seu papel na execução da estratégia e obtenção de resultados, é necessário que eles atuem com rigor, adotem abordagens diversificadas, avaliem permanentemente o nível de exposição a riscos e monitorem

os riscos específicos relacionados à inovação de forma abrangente. Adicionalmente, devem agir para que a organização adote as ferramentas e desenvolva as competências necessárias (e, cada vez mais, sofisticadas).

Dessa forma, as organizações ampliam as chances de sucesso em suas iniciativas de inovação. Com o acelerado ritmo de mudanças provocadas pela evolução tecnológica, é crucial a efetiva gestão dos riscos relacionados à inovação.

 Baixe gratuitamente o aplicativo PwC BR na Apple Store.



PwC Brasil



@PwCBrasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



PwC Brasil



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2018 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados

NOSSOS LÍDERES EM  
GESTÃO AUMENTAM  
A EFICIÊNCIA  
DAS EMPRESAS.

EMPRESAS  
EFICIENTES PEDEM  
MAIS LÍDERES  
EM GESTÃO.

MESTRADO  
PROFISSIONAL  
EM GESTÃO PARA  
A COMPETITIVIDADE  
DA FGV EAESP

EXCELÊNCIA, CONHECIMENTO  
E INOVAÇÃO PARA AUMENTAR  
A COMPETITIVIDADE  
DE PROFISSIONAIS E EMPRESAS.

Formação voltada para o mercado,  
que conta com as principais  
acreditações internacionais e tem  
seis linhas de estudo:

- Finanças e Controladoria
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Saúde
- Supply Chain
- Sustentabilidade
- Tecnologia da Informação
- Varejo

FGV EAESP. Acreditada por três entidades  
internacionais especializadas no assunto.



**FGV EAESP**

ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO.