

GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getúlio Vargas



UM ABISMO ENTRE
TEORIA E PRÁTICA
DOS INVESTIMENTOS

O PAPEL DO ESTADO EM
TEMPOS DE COVID-19

CORONAVÍRUS E A
ALTA DEMANDA PELOS
“UBERIZADOS”

ENTREVISTA
LUIZ MELLO, NOVO
PRESIDENTE DA
FAESP, DESTACA
A IMPORTÂNCIA
DA PARCERIA
ENTRE ACADEMIA
E EMPRESAS PARA
ENFRENTAR A
PANDEMIA

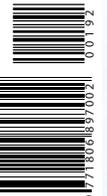
ESPECIAL

INOVAÇÃO

COMO IDEIAS SE TORNAM AÇÕES PRÓSPERAS | O DESAFIO DA INTERAÇÃO ENTRE
EMPRESAS E *STARTUPS* | SOLUÇÕES PARA OS GARGALOS DA AGRICULTURA | CONSTRUINDO
POLÍTICAS DE INOVAÇÃO EFICIENTES | UM GUIA PARA NEGÓCIOS INOVADORES NO BRASIL

FGV EAESP

VOLUME 19, NÚMERO 2
MARÇO/ABRIL 2020





INOVAR SERÁ PRECISO

Esta edição foi produzida um pouco antes do agravamento da crise provocada pela Covid-19. Embora a maioria dos artigos não enfoque tempos tão instáveis como o que vivemos, o tema do caderno especial, inovação, é ainda mais relevante quando os desafios que se apresentam são imensos. Teremos de reinventar a forma de conduzir os negócios e, mais do que nunca, inovar será preciso.

Assim, o caderno especial conta com o artigo de Alexandre de Vicente Bittar e Luiz Carlos Di Serio, que chamam a atenção para a necessidade de as empresas desenvolverem um conjunto de práticas organizacionais para buscar conhecimento interno e externo, fazer inovação aberta, antecipar novas tecnologias, gerenciar o desenvolvimento de novos produtos, promover atividades de pesquisa e desenvolvimento e envolver a alta gestão na inovação. Já Luciana Hashiba e Cristina Sartoretto tratam especificamente de como inovar em rede com *startups*. Daniel Franco Goulart e Luís Henrique Pereira apresentam novas alternativas de financiamento para resolver gargalos da agricultura. André Cherubini Alves enfatiza a construção coordenada de capacitação tecnológica e organizacional em iniciativas governamentais voltadas à inovação. Por fim, Juliana Bonomi Santos, Susana Carla Farias Pereira e Daniel Gonçalves Lopes mostram o caminho para empresas acessarem os recursos do ecossistema de inovação brasileiro.

Completam esta edição os artigos de Stefan Colza Lee e William Eid Junior, que revelam existir enorme distância entre o que diz a academia e o que é praticado pelos gestores de fundos de investimento no Brasil; e Luis Perini e Jorge Carneiro, que abordam os vieses cognitivos nas tomadas de decisão dos gestores. Os dois trabalhos são fundamentais no momento: considerar os artigos científicos e evitar vieses nas decisões não são uma panaceia, e sim ampliam os horizontes dos gestores. Este é o objetivo da *GV-executivo*: trazer pesquisas e conhecimento de ponta em linguagem acessível para nossos leitores.

As tradicionais colunas já tratam dos impactos da pandemia nos negócios. Em *Pandemia: a propósito de um falso dilema*, Paulo Sandroni mostra que, “se as pessoas não forem salvas, a catástrofe da economia será inevitável”. Maria Tereza Leme Fleury destaca a diferença, apontada por Hannah Arendt, entre trabalho e labor no mundo digital – as tecnologias permitem que muitos trabalhem em casa durante a Covid-19, mas também multiplicam os “uberizados”, que se arriscam nas ruas pela subsistência. Edgard Barki e Adriana Arcuri apontam que é chegada a hora da criação não destrutiva. Finalmente, Marco Antonio Carvalho Teixeira destaca que o momento pede o protagonismo do setor público, que tem sido negligenciado no país.

Nesta edição, temos ainda o privilégio de contar com a entrevista do recém-empossado diretor científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Luiz Eugênio Mello congrega sólida formação acadêmica, como médico e professor da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), e passagens pela iniciativa privada, no Instituto Tecnológico Vale e no Instituto D’Or de Pesquisa e Ensino. Com suas respostas, Mello brinda-nos com sua experiência e seus propósitos para a gestão e mostra que valoriza a inovação e a articulação entre academia e empresa. Ele acredita que, neste momento em que se reconhece a importância da ciência, o setor da saúde no Brasil tem a possibilidade de trazer contribuições sobre a Covid-19, pois acumula experiência em virologia e tratamento da malária e pode pesquisar o comportamento do vírus em uma diversidade de climas. Além disso, a FAPESP destinou um montante considerável para projetos e pesquisas que ajudam no enfrentamento da pandemia.

Boa leitura e cuide-se bem.

Maria José Tonelli – Editora chefe

Adriana Wilner – Editora adjunta

CADERNO ESPECIAL > INOVAÇÃO



12

Como ideias viram
(prósperas) ações
*Alexandre de Vicente Bittar
e Luiz Carlos Di Serio*



16

Os desafios de
interagir com *startups*
*Luciana Hashiba
e Cristina Sartoretto*



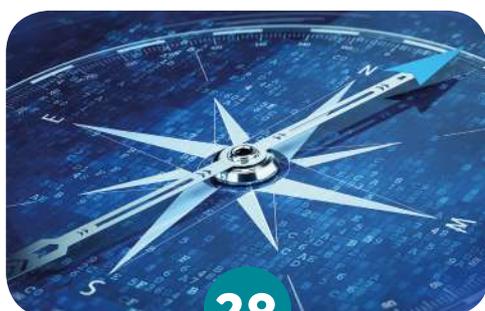
20

Soluções para os
gargalos da agricultura
*Daniel Franco Goulart
e Luís Henrique Pereira*



24

Lições para as
políticas de inovação
André Cherubini Alves



28

Um guia para
negócios inovadores
*Juliana Bonomi Santos,
Susana Carla Farias Pereira
e Daniel Gonçalves Lopes*



ARTIGOS



33

Um abismo entre a teoria
e a prática dos investimentos
Stefan Colza Lee e William Eid Junior



36

Combatendo a
inércia nas organizações
Luis Perini e Jorge Carneiro

ENTREVISTA > LUIZ EUGÊNIO MELLO



4

Ciência é tudo
*Maria José Tonelli,
Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos*

COLONAS

39 Sociedade e gestão

Covid-19 e a resignificação da noção do público -
Marco Antonio Carvalho Teixeira

40 Gestão

Chegou a hora de uma nova visão de negócios -
Edgard Barki e Adriana Arcuri

41 Economia

Pandemia: a propósito de um falso dilema - *Paulo Sandroni*

42 Tecnologia

Trabalho e labor no mundo digital - *Maria Tereza Leme Fleury*



| ENTREVISTA • LUIZ EUGÊNIO MELLO



CIÊNCIA É TUDO

| POR MARIA JOSÉ TONELLI, ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

Recém-empossado como diretor científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), uma das principais agências de fomento à pesquisa científica e tecnológica do país, **Luiz Eugênio Mello** tem um perfil diferente do de seus antecessores.

Além de médico e pesquisador de primeira linha na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Luiz tem passagem pela iniciativa privada. Foi diretor de tecnologia e inovação da Vale e responsável pela implantação do Instituto Tecnológico Vale. Mais recentemente, foi também diretor de pesquisa e desenvolvimento do Instituto D'Or de Pesquisa e Ensino (IDOR), braço do maior grupo privado de hospitais do país, a Rede D'Or São Luiz. Ele acredita que essa experiência híbrida enriquece sua visão em relação às possibilidades que a ciência oferece e tem planos de marcar sua gestão unindo esses dois mundos, que, em sua opinião, compõem a base da riqueza das nações. A própria pandemia do coronavírus vem mostrando, segundo Luiz, como é importante aproximar pesquisadores e empresas para trazer avanços à sociedade.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, o novo diretor da Fapesp também fala sobre o corte de recursos na área de pesquisa, as perspectivas do segmento no país e a importância da inovação nesse contexto. Por fim, Luiz dá algumas orientações a quem pretende seguir carreira no meio científico.

HÁ CLARA VALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA NESTE MOMENTO. ESSA OPORTUNIDADE DEVE SER APROVEITADA AO MÁXIMO, POIS A ACADEMIA NÃO EXISTE NO VÁCUO, FORA DA SOCIEDADE. A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA TALVEZ RESULTE EM CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES PARA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.

GV-executivo: Ser diretor científico da Fapesp era um de seus sonhos. Como é concretizá-lo?

Luiz: Tem uma frase, que não vou saber repetir *ipsis litteris*, mas é algo como: cuidado com o que deseja, porque pode se tornar realidade. Vêm um frio na barriga e, inclusive, a síndrome do impostor, quando você pensa: “Eu sou uma fraude”. No entanto, do outro lado, e talvez muito mais importante do que isso, você começa a imaginar um mundo de possibilidades e de oportunidades. Aos 62 anos de idade e com várias experiências profissionais pregressas, sei que uma coisa é o que a gente acha antes de sentar na cadeira e outra é o mundo real depois, que, de forma geral, é cheio de cipó, corda, corrente, coisas que te amarram. Mas, dentro de mim, carrego essa energia de mudança, não no sentido de dizer que antes estava ruim, mas sim que dá para fazer diferente, e, eventualmente, a diferença será benéfica.

GV-executivo: Quais seriam essas mudanças?

Luiz: Somos fruto das nossas experiências. Diferentemente dos meus antecessores, todos professores universitários com uma trajetória de excelência, tive, nos últimos 12 anos, posições de gestão em empresas privadas. É impossível que isso não tenha exercido impacto diferente em mim. Na academia, de forma geral, você cuida de um mundinho muito restrito. À medida que você sobe na estrutura administrativa, pode ser responsável por várias outras

áreas, mas o grau de ingerência ou de gestão do qual dispõe é muito diferente na iniciativa privada e no meio público.

GV-executivo: Com base em sua experiência, como vê a possibilidade de cooperação entre um órgão voltado para a pesquisa e as empresas?

Luiz: Vejo um potencial enorme. A Fapesp tem iniciativas de décadas de interação com o meio não acadêmico que podem se tornar ainda mais efetivas. Há uma escadaria para subirmos e espero que não seja tão demorado e penoso como fazer penitência para subir a Escada do Bonfim. A interação entre academia e não academia talvez seja a base da riqueza das nações. Uma das funções de uma agência como a Fapesp é que o investimento em ciência e tecnologia se reverta em emprego, salário, tributos. Evidentemente, nada disso exclui o fato de pensarmos: “É a pesquisa fundamental, independentemente de aplicação?”. Fiz minha vida nisso. Continuo tendo visão de cientista e acho que essa é uma missão que, se a Fapesp não fizer, ninguém vai fazer. Várias instituições podem investir em inovação no setor privado, sobretudo no Brasil de hoje, onde o investimento em ciência depende decisivamente da ação da Fapesp.

GV-executivo: Como você vê o caminho inverso: empresas mais acessíveis à academia?

Luiz: Dependendo do setor, o inverso pode acontecer. Fui para a Vale, em 2009, com a missão principal de criar

um instituto tecnológico. Em dado momento, lá trabalhavam cinco ou seis membros da Academia Brasileira de Ciências. Um dos pesquisadores, Roberto Dall’Agnol, fez um trabalho de avaliação palinológica de determinado período jurássico na Amazônia Ocidental. Você pode pensar: “Imagine se uma empresa privada vai financiar um estudo como esse, de ciência básica”. Só que estávamos avaliando o pólen que havia caído e se depositado em um lago que ficava em cima de um trecho da reserva mineral de Carajás, e só ali estão 500 milhões de toneladas de ferro. A geração de conhecimento foi absolutamente relevante para acelerar o licenciamento daquele depósito mineral. Se eu olho para esse episódio, é geração de conhecimento fundamental, pois envolve entender a evolução geológica e biológica, mas, certamente, o estudo também permitiu antecipar o início do maior projeto de mineração do mundo.

GV-executivo: É difícil conseguir realizar esse tipo de trabalho?

Luiz: Sem demérito a Governador Valadares, mas por que tanto habitante da cidade em dada época migrava ilegalmente para os Estados Unidos? Porque, provavelmente, um pioneiro se deu bem. Essa é a tipologia da inovação, e, por qualquer razão histórica, o modelo para que outras empresas trilhem esse caminho das pedras ainda está em construção. Além disso, a interação entre público e privado no Brasil sempre foi muito complexa.

Veja os casos recentes de escândalos de corrupção. Todas as universidades públicas no Brasil tiveram de constituir uma fundação para conseguir interagir com o privado. A lógica jurídica no Brasil é de fazer leis cada vez mais restritivas para impedir o malfeito, mas não há limite para a engenhosidade humana. Para cada lei mais restritiva, existirá alguém que conseguirá dar um dribble e fazer o negócio acontecer, sem falar dos que ignoram qualquer lei para fazer o que querem.

GV-executivo: Há também questões culturais envolvidas, de preconceito entre empresas e acadêmicos, não?

Luiz: Em um trabalho sobre confiança do *Proceedings of the National Academy of Sciences* (PNAS), revista da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, o Brasil ficou em penúltimo lugar. Temos um conjunto de preconceitos cristalizados. Se nós, enquanto seres humanos, não confiarmos uns nos outros, nada vai para frente. Daí a importância do papel dos pioneiros; quando essa base de confiança se estabelece, tudo avança. Não é um processo trivial, é quase como uma caçotequese para gerar convertidos. Temos um modelo de carreira acadêmica nas instituições de ensino superior do Brasil que, de forma geral, pressupõe que você termina a graduação, faz mestrado, doutorado, presta concurso e se torna professor. Poucas instituições – se é que existe alguma – obrigam você a ter experiência privada. Na Alemanha, tem a Universidade Técnica de Aachen, uma das melhores faculdades de engenharia da Europa, que se vangloria por perder apenas para o MIT [Instituto de Tecnologia de Massachusetts] em captação de recursos externos. Para se tornar professor lá, é preciso ter doutorado, mas também *x* anos de experiência na indústria. Não existe ser só teórico ou só prático.



RAIO X

- ▶ Luiz Eugênio Mello.
- ▶ Médico e doutor em Biologia Molecular pela Unifesp, onde é professor titular.
- ▶ Ex-diretor de tecnologia e inovação da Vale e responsável pela implantação do Instituto Tecnológico Vale.
- ▶ Ex-diretor de pesquisa e desenvolvimento do IDOR, da Rede D'Or São Luiz.
- ▶ Diretor científico da Fapesp.

GV-executivo: Um modelo sem dicotomia.

Luiz: E tem outro aspecto. Sei que vai soar controverso, pois há múltiplas faces para a questão, mas a estabilidade no emprego faz um mal danado para essa interação. Se sou professor em uma instituição pública e surge uma oportunidade em uma empresa privada, não vou aceitar, porque na empresa posso ser demitido instantaneamente, ao passo que na academia tenho que realizar um malfeito muito grande para isso acontecer. Acho que geramos um grau de mobilidade muito baixo e que nos é prejudicial enquanto nação.

GV-executivo: Com o corte de recursos em pesquisa, professores estão migrando para o exterior e para as universidades privadas. Como você vê essa situação?

Luiz: Existem momentos históricos que podem ser benéficos e isso seria uma vantagem na crise atual. Dizem que o Uber teve sucesso no Brasil, pois um grande contingente de desempregados se disponibilizou para se tornar motorista de um aplicativo. Eu mesmo: em dado momento, era professor universitário, então tive um filho, depois outro, e o dinheiro não dava mais. O que eu fiz? Passei a escrever para jornais, traduzi o livro de um autor

que depois ganhou o Prêmio Nobel, dava cursos à noite, depusitei patentes. Eu me virei e agreguei competências e conhecimentos que me foram e são úteis até hoje.

GV-executivo: Houve danos colaterais?

Luiz: Há contribuições científicas que eu poderia ter feito e não fiz. Publiquei um capítulo de livro em 1992 que trazia um achado importante: o cérebro adulto produz novos neurônios. Eu tinha certeza de que era possível demonstrar isso, mas, como não me dediquei como deveria, em 1997, outro grupo, americano, finalmente o fez, publicou e teve mais de 2.500 citações. Eles não citam o meu trabalho, embora eu tenha certeza de que o conheciam. O que significa eu não ter essa conquista? Hoje a sociedade dispõe desse conhecimento. Então, é muito mais a sensação de querer ter colocado primeiro a bandeirinha no Everest.

GV-executivo: Como pretende estreitar o contato entre o meio acadêmico e o não acadêmico?

Luiz: Entendo tudo como uma relação entre oferta e demanda. Se a interação não está acontecendo de forma adequada, temos que tentar entender os dois lados da equação e seus conectores. Vamos tentar otimizar os programas existentes. Acredito que, para isso, o conceito do funil seja importante. Tenho a impressão de que não há oferta suficientemente grande na boca da entrada do funil do Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas, o PIPE. Precisamos olhar os números, ver os gargalos e avaliar onde temos potencial de alavancas para agir.

GV-executivo: Como a inovação pode contribuir para as ações futuras na Fapesp?

Luiz: Ajustes têm de ser feitos, com o cuidado de não entornar o vaso. Uma das primeiras conversas que tive foi sobre usar a inteligência artificial para fazer buscas de assessores. Quando penso em um assessor, tenho um conjunto restrito de interlocutores em mente e deixo de pensar em nomes relevantes que estão fora do meu radar. Nos processos internos, o grau de automação que podemos ter é infinito.

GV-executivo: Essa automação está relacionada a incentivos e quebra de feudos?

Luiz: Acredito em uma cultura de premiação por resultados. Por mais que a agência não possa ter qualquer forma de remuneração adicional, há maneiras de incentivar e de reconhecer desempenho. É um instrumento poderosíssimo de gestão. A interação entre o diretor científico, o diretor administrativo e o presidente do conselho técnico administrativo permite um conjunto de iniciativas nesse sentido.

GV-executivo: No ano passado, tivemos cortes de bolsas de mestrado e doutorado, diminuindo o investimento em pesquisa. Como o senhor vê esse cenário para a Fapesp?

Luiz: É desafiador. Ou a economia retoma, de maneira a aumentar nominalmente o orçamento da Fapesp, ou vamos ter uma competição cada vez maior pelas bolsas. No Brasil, temos um sistema de torniquete duplo, com o teto de gastos por um lado, limitando o aporte de verba, e de outro uma disputa sanguínea por recursos entre tantas áreas que são fundamentais. Com a ressalva de que eu acho que qualquer exceção é complicada, a área de ciência e tecnologia deveria ser uma exceção para o teto de gastos. O entendimento de que a inovação gera empregos e renda não é claro

pela maior parte dos governantes, e é fundamental para o sucesso do país. Muito se fala no real potencial dessa mola propulsora do desenvolvimento que são a ciência e a tecnologia, mas aparentemente pouco se acredita nela.

GV-executivo: A ciência está desacreditada para parte da população não só no Brasil, mas no mundo inteiro. Em sua visão, a que se deve esse movimento?

Luiz: Não tenho clareza do que gera esse obscurantismo. Talvez sejam oscilações naturais que acontecem na civilização, idade das trevas e renascimento, alternando-se um com o outro. À medida que o mundo se torna dominado por máquinas e as cidades crescem, existe uma busca natural do ser humano por essa perspectiva primeira do bom selvagem. Acho que a ciência tem muito a ganhar se conseguir trabalhar na dimensão psicológica. Posso escolher qualquer Prêmio Nobel para falar, não terá o mesmo impacto que um jogador de futebol comemorar seu gol mostrando uma camisa em que está escrito “ciência é tudo”. Temos que estimular as pessoas para que queiram desde cedo se tornar cientistas.

GV-executivo: Com o cenário não convidativo na área acadêmica, o que o senhor diria para quem deseja se dedicar à carreira científica?

Luiz: O universo das pesquisas é quase sem limites. Quando quer, você encontra um caminho. Se não for no Brasil, há espaço para fazer pesquisa no mundo. Fazer ciência é uma maneira de ampliar o mundo que nos é conhecido, e isso não tem fim. Não tenho uma visão pessimista das máquinas dominando o mundo de *O Exterminador do Futuro* e de tantos outros filmes. As máquinas vão fazer

cada vez mais coisas, mas sempre haverá uma área em que o ser humano não será substituído, como a pesquisa, porque sempre existirá uma etapa à frente.

GV-executivo: Como potencializar o retorno sobre o investimento em pesquisas?

Luiz: Há pesquisas cujo retorno leva um longo tempo para acontecer. Existe uma parte muito importante da ciência que tem natureza descritiva, de caracterizar fenômenos, independentemente da aplicação. Para que serve o entendimento sobre um buraco negro? Para nada, se você quiser falar que precisa ter uma aplicação, e para tudo, se quisermos entender como nasceu o nosso universo (e, no futuro, precisaremos desse conhecimento, mas hoje é impossível enxergar sob essa ótica). Existe, portanto, uma dimensão de geração de conhecimento que tem como métrica a publicação nas revistas de melhor impacto. Existe também um conhecimento que não vai alcançar essas revistas, porque é muito setorizado. Vou citar o exemplo de Sydney Brenner, que ganhou o Prêmio Nobel em Fisiologia e Medicina por descrever um nematoide (um tipo de lombriga) que é superusado no mundo inteiro para pesquisa de laboratório. Com base nesse bichinho, já foram feitos avanços relevantes em diversas áreas, como o tratamento de câncer. Não dava para enxergar a extensão da pesquisa naquele momento inicial, mas Brenner tinha um objetivo estratégico de longo prazo, que era caracterizar um novo modelo animal. O Brasil reúne oportunidades incríveis para fazer isso, porque tem uma diversidade enorme. A pesquisa fundamental precisa de um espaço importante, e dar aplicação a ela é uma tarefa que a Fapesp tem que buscar catalisar.

GV-executivo: Quais áreas de pesquisa tendem a ser promissoras?

Luiz: Inteligência artificial é uma área de futuro. Outra é a de tecnologias convergentes, essas zonas de interface entre diferentes campos do conhecimento, de onde vão emergir informações novas e importantes. No caso do Brasil, se conseguirmos encadear a academia e a não academia, teremos avanços não só na agroindústria e na extração mineral, mas também no setor de saúde, em que temos uma competência estabelecida e uma base populacional relevante.

GV-executivo: Considerando a pandemia do coronavírus, quais são as possibilidades de avanços na área da saúde no Brasil?

Luiz: A experiência brasileira disponível em malária e em virologia talvez resulte em contribuições relevantes para ciência, tecnologia e inovação. O Brasil, graças à sua geografia, tem diversidade de climas que permitiria avaliar em um mesmo momento a suposta suscetibilidade do vírus à temperatura. Tudo isso poderia ser objeto de experimentos em que qualquer pessoa pudesse colaborar. A disponibilidade de plataformas digitais nos celulares poderia transformar cada cidadão em um integrante de uma imensa equipe de pesquisa.

GV-executivo: Nesse cenário, tende a ocorrer uma aproximação entre comunidade acadêmica e sociedade?

Luiz: Há clara valorização da ciência neste momento. Essa oportunidade deve ser aproveitada ao máximo, pois a academia não existe no vácuo, fora da sociedade. O número de esforços – USP [Universidade de São Paulo], Unifesp, UFRJ [Universidade Federal do Rio de Janeiro], apenas para citar algumas universidades – para construção

e emprego de equipamentos de ventilação assistida para os casos graves já está sendo uma oportunidade de aproximação entre academia e não academia. Os catalisadores desse processo têm sido grupos de WhatsApp que vêm aproximando pessoas em prol de um objetivo comum.

GV-executivo: De que forma a Fapesp está mobilizando recursos para ajudar a combater a pandemia do coronavírus?

Luiz: A Fapesp lançou um edital de R\$ 30 milhões para apoiar o desenvolvimento de projetos que contribuam em todas as frentes para o enfrentamento da crise. Esse edital prevê um processo rápido (*fast-track*) de análise e deliberação e envolve tanto pequenas empresas dentro do PIPE como a academia.

GV-executivo: Em sua opinião, quais mudanças essa pandemia trará à sociedade, particularmente no Brasil?

Luiz: É difícil prever todos os impactos sobre a sociedade. As dimensões econômicas pós-pandemia serão grandes, como já está claro em análises, mas também pode-se supor que a estruturação das relações entre as pessoas nas famílias e na sociedade deva se alterar de forma importante. No entanto, não é fácil antever o quanto as forças que dão a conformação atual à sociedade conseguirão agir e manter tudo como é hoje. Em essência, o mundo deve tender, em grande medida, a voltar ao seu estado original. ●

MARIA JOSÉ TONELLI > Editora-chefe da *GV-executivo* > maria.josé.tonelli@fgv.br
ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adriana.wilner@fgv.br
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br



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

RAE

Com conteúdo generalista e alto rigor científico, **RAE-Revista de Administração de Empresas** é a única revista em Administração entre as dez primeiras do Brasil indexadas na base WoS/SSCI.

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

JCR 2018 0,701

fgv.br/rae

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

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

GV EXECUTIVO

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

fgv.br/gv-executivo

App GV-executivo • iOS • Android



12

Como ideias viram (prósperas) ações

16

Os desafios de interagir com *startups*

20

Soluções para os gargalos da agricultura

24

Lições para as políticas de inovação

28

Um guia para negócios inovadores



COMO IDEIAS VIRAM (PRÓSPERAS) AÇÕES

| POR ALEXANDRE DE VICENTE BITTAR E LUIZ CARLOS DI SERIO

Estudos sugerem que faz diferença ter um conjunto de práticas que envolvem desde a cocriação com fornecedores, consumidores, universidades e *startups* até o envolvimento da alta gestão nas atividades de inovação.

Por que algumas organizações possuem habilidade para inovar com sucesso, enquanto outras enfrentam dificuldades para transformar ideias em ações que tragam resultados? Estudos recentes sugerem que a diferença está no que vem sendo chamado no meio acadêmico como *capability* de inovação.

Capability é a capacidade de uma empresa aplicar seus conhecimentos, habilidades e recursos para gerar valor agregado e garantir vantagem competitiva. No caso da *capability* de inovação, essa capacidade é direcionada a atividades relacionadas a novos produtos, processos ou serviços (confira todos os elementos na ilustração da página seguinte).

Uma corrente de pesquisadores representada por David Xiaosong Peng, Roger G. Schroeder e Rachna Shah sustenta que não há como desenvolver *capability* de inovação sem um conjunto de práticas organizacionais que impulsionem os diversos elementos envolvidos. Essas práticas envolvem a construção de procedimentos internos, arranjos organizacionais, ferramentas e técnicas para, por exemplo, cocriar em conjunto com consumidores, fornecedores, universidades

e *startups*; gerar e absorver conhecimento interno; aprender com o mercado consumidor, fornecedor e competidor; conseguir antecipar novas tecnologias; gerenciar um portfólio de projetos e o desenvolvimento de novos produtos; incorporar a alta gestão na inovação; e impulsionar atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Tese de doutorado de Alexandre de Vicente Bittar, orientada por Luiz Carlos Di Serio, ambos autores deste artigo, evidenciou como essas práticas podem trazer desempenho positivo de inovação. Foram estudadas práticas em indústrias multinacionais de setores como o de automação, automobilístico, cosméticos e higiene e beleza. Este artigo mostra como essas empresas estruturam diferentes práticas que impulsionam a inovação organizacional.

INSPIRAÇÃO QUE VEM DE FORA

Empresas que criam novos produtos, processos e serviços fazem inovação aberta. Fornecedores, clientes, consumidores, universidades e *startups* trazem novas ideias para a organização. Como diz um dos diretores de tecnologia entrevistados para a tese, “nós possuímos internamente o conhecimento de apenas 30% do que precisamos; os outros

ELEMENTOS DA CAPABILITY DE INOVAÇÃO



FONTE: ADAPTADO DE INNOVATION CAPABILITY AND ITS MEASUREMENT IN FINNISH SMES (2012).

70% não sabemos, e precisamos buscar fora”. Por exemplo, na prática de inovação aberta com *startups*, as empresas buscam soluções específicas – como o desenvolvimento de inteligência artificial para detectar defeitos na superfície de carro –, ou, o que é ainda mais comum, constroem uma divisão dedicada a trabalhar com pequenos negócios ou investir neles (veja no artigo sobre inovação aberta com *startups* nesta edição).

Para buscar ideias fora, empresas inovadoras também têm práticas de gestão do conhecimento. Informações dos consumidores são coletadas de reclamações, pesquisas, *brainstorms* e testes de produtos e alimentam um sistema. Pode ser o próprio *customer relationship management* (CRM) ou uma interface específica para inovação, o importante é envolver os times de desenvolvimento de produtos nesse processo para que os *insights* não sejam perdidos. Informações dos fornecedores coletadas pela equipe de compra, por engenheiros e por outros funcionários podem passar por processo semelhante. Análises de matérias-primas e de produtos dos concorrentes, visitas a varejistas para entender o que competidores estão fazendo, parcerias e *benchmarking* com outras indústrias, entre outras atividades, também fazem parte das práticas de busca de conhecimento externo.

No caso do conhecimento interno, processos garantem que este seja armazenado e possa ser disseminado. *Databases* com informações técnicas sobre projetos e produtos podem ser acessados a qualquer momento pela equipe técnica. Reuniões e seminários regulares de especialistas em

matérias-primas ou tecnologias fazem com que o conhecimento possa se espalhar pela organização. *Databases* com relatórios de pesquisa, patentes e ideias dos funcionários ficam acessíveis para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. No entanto, ainda é difícil criar uma cultura em que a consulta aos *databases* para a inovação seja corriqueira.

PARA SAIR NA FRENTE

Uma das questões mais intrigantes da inovação organizacional é como saber quais tecnologias emergentes podem gerar valor e melhorar a competitividade nas fábricas. Empresas desenvolvem uma prática para isso. Todas as organizações consultadas para a tese têm atividades que englobam visita a feiras e reuniões com fornecedores e parceiros para que sejam identificadas novas aplicações que possam ser implantadas nas fábricas. Além disso, também há diretrizes para a adoção de novas tecnologias, pautadas primordialmente pelo potencial de retorno do investimento. Robôs, impressoras tridimensionais (3D), tecnologias de realidade virtual, inteligência artificial, sistemas de análise para *big data*, todas essas inovações vêm sendo adotadas nas empresas, desde que os cálculos financeiros sejam aprovados. Somente duas motivações podem suplantar a análise de retorno sobre o investimento: quando a tecnologia é indispensável para produzir ou montar um novo produto e quando uma avaliação estratégica mostrar o potencial de ganho de vantagem competitiva com a nova tecnologia.

Empresas que inovam constantemente têm práticas para que novas ideias possam ser canalizadas para o lugar certo e para que os projetos sejam desenvolvidos e implementados de forma disciplinada.

Empresas que inovam constantemente – por exemplo, uma delas relatou lançar 600 itens novos por ano, renovando totalmente o portfólio a cada três anos – precisam ter processos para a gestão de desenvolvimento de novos produtos. Para controlar diferentes projetos, em fases diferentes de maturidade, e para garantir consistência nas informações necessárias para aprovação em cada etapa do desenvolvimento, elas desenvolvem processos como o do funil de inovação, que permite controlar a aprovação em cada estágio de desenvolvimento dos projetos. Segundo gestores entrevistados, apesar de ser burocrática, essa prática é eficiente, pois garante que os recursos sejam otimizados e que os projetos corram de forma disciplinada. Também há a prática de formação de times de áreas diversas para desenvolver novos produtos, em diferentes formatos. Em um dos casos analisados, a empresa constituiu uma área chamada de pré-produção, que é responsável por representar o setor de manufatura nos times de desenvolvimento de produtos, de forma a liberar o restante da equipe para cuidar do dia a dia das operações industriais.

Além disso, na prática específica para as atividades de pesquisa e desenvolvimento, garantem-se objetivos como o alinhamento entre as necessidades das áreas de *marketing* e dos times de desenvolvimento de novos produtos e modelos específicos para atender a mercados locais ou, ao contrário, para focar em produtos globais que gerem economia de escala.

A prática de envolvimento da alta gestão na inovação também é crucial, e isso pode se dar de várias formas. Há casos em que o *chief executive officer* (CEO) e os vice-presidentes participam de reuniões semanais sobre novos produtos, outros em que há um vice-presidente global para o ecossistema de inovação. É essencial o suporte aos projetos de inovação pela alta gestão, garantindo recursos, participando ativamente das discussões e fomentando uma cultura de inovação. Em organizações inovadoras, é comum que a alta gestão circule ideias em reuniões locais e globais, mostrando os resultados das iniciativas de inovação.

Todas essas práticas caminham juntas. Por exemplo, a prática de inovação aberta com *startups* possibilitou

implantar em uma organização um sistema de inteligência artificial para verificar defeitos na superfície dos carros. Tal tecnologia foi identificada pela prática de antecipação de novas tecnologias, com a comprovação da viabilidade econômica do projeto. Ao substituir o antigo método de inspeção visual dos carros, a nova tecnologia passou a fazer parte do processo produtivo global da multinacional, sendo adotada em outras fábricas.

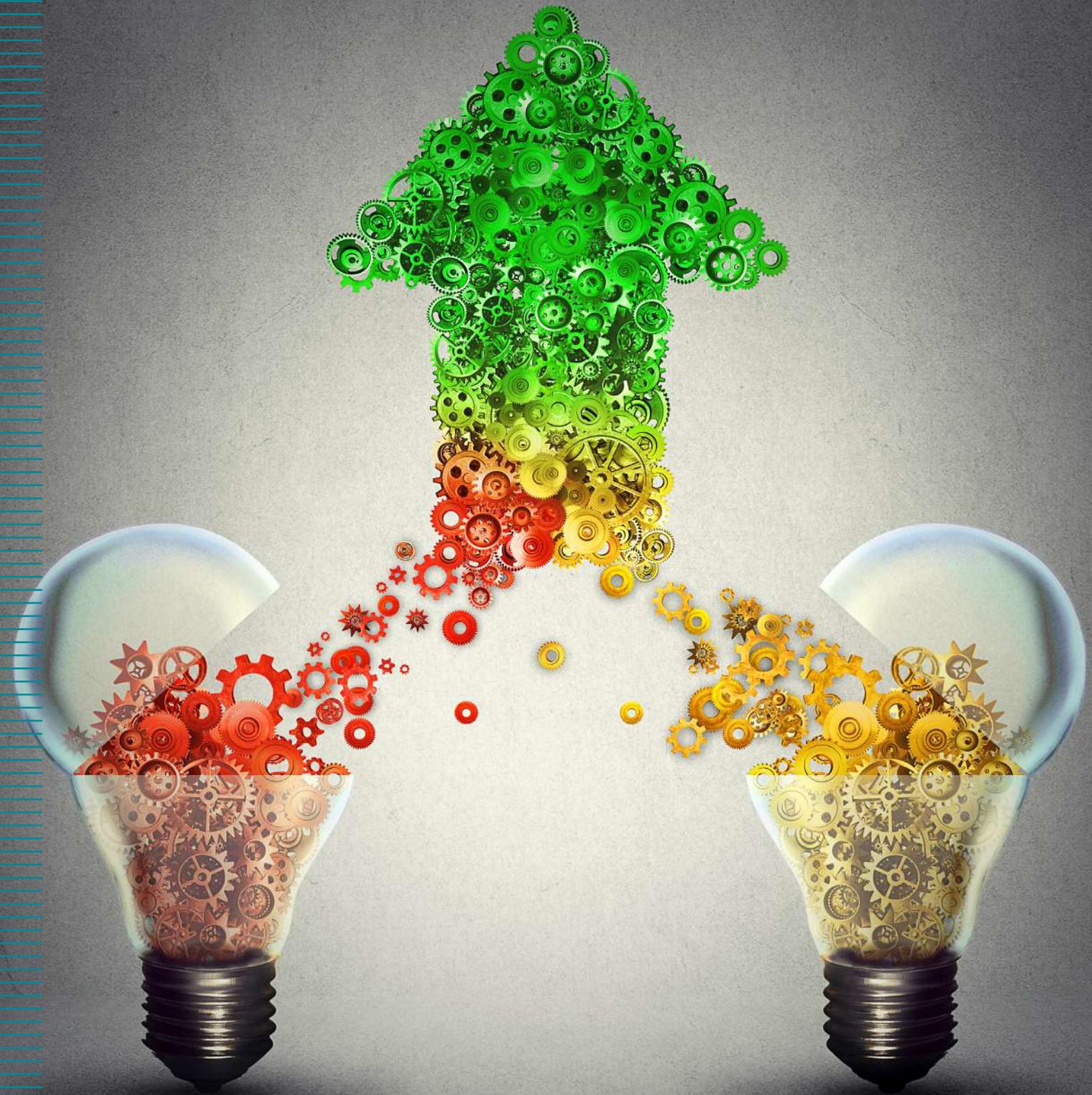
CONCLUSÃO

A *capability* de inovação é um processo social tácito que se desenvolve gradualmente ao longo do tempo, influenciada por fatores como história da empresa, ações tomadas pelos seus decisores e o processo de aprendizado da organização. Por ser um processo tácito, os colaboradores da empresa normalmente não conseguem visualizar a sua existência, enxergando apenas o modo como os trabalhos são feitos e os recursos empregados. O enfoque da *capability* de inovação como um conjunto de práticas tem como objetivo tornar esse conceito mais palpável e permitir que as empresas façam um diagnóstico e melhorem a forma como se organizam para criar e aprimorar produtos, serviços e processos. ●

PARA SABER MAIS:

- David Xiaosong Peng, Roger G. Schroeder e Rachna Shah. *Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit*. *International Journal of Operations & Production Management*, v.31, n.5, 2011. <http://doi.org/10.1108/01443571111126292>
- Vincent Boly, Laure Morel, N'Doli Guillaume Assielou e Mauricio Camargo. *Evaluating innovative processes in french firms: methodological proposition for firm innovation capacity evaluation*. *Research Policy*, v.43, n.3, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.005>
- Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy e Jillian C. Sweeney. *Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development*. *Industrial Marketing Management*, v.40, n.8, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Minna Saunila, Juhani Ukko e Hannu Rantanen. *Innovation Capability and Its Measurement in Finnish SMEs*. In: Melkas H., Harnaakorpi V. (orgs.). *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*, 2012.
- Alexandre de Vicente Bittar. *Linking management practices to innovation capabilities*. 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28576>.

ALEXANDRE DE VICENTE BITTAR > Consultor de empresas, pesquisador do Centro de Inovação da FGV EAESP e doutor em administração de empresas pela FGV EAESP > alex_bittar@yahoo.com.br
LUIZ CARLOS DI SERIO > Professor da FGV EAESP > luz.diserio@fgv.br



OS DESAFIOS DE INTERAGIR COM *STARTUPS*

| POR LUCIANA HASHIBA E CRISTINA SARTORETTO

Grandes empresas precisam modificar recursos, competências e rotinas para desenvolver *capabilities* de inovação em redes com negócios emergentes.

As empresas, mesmo gigantes como Gerdau, Natura ou Nestlé, não têm todos os conhecimentos e tecnologias para inovar com a intensidade e a velocidade que seus mercados demandam. Assim, elas interagem com outras organizações para, por meio de parcerias, acessar os conhecimentos e tecnologias de atores externos, sem ter de adquiri-los. No entanto, o sucesso desse tipo de iniciativa depende de modificações em recursos, competências e rotinas para que se desenvolvam as chamadas *capabilities* de inovação em redes.

As *startups* têm se destacado nessas parcerias com grandes organizações. Para construir a *organizational capability* de inovação em redes com negócios emergentes, grandes empresas usam suas *operational capabilities*, as quais (re) combinam o conjunto de recursos e competências novos e existentes, criando e evoluindo a *organizational capability* de inovar em redes com *startups* (confira um exemplo no quadro da página seguinte).

Empresas jovens que são, as *startups* não possuem ainda as características que as grandes empresas esperam de seus outros parceiros em inovação e fornecedores, como

estabilidade financeira e processos bem definidos, entre outros aspectos. Assim, é preciso enfrentar novos desafios de gestão. São eles:

- Estabelecer objetivos e desafios de inovação em rede com *startups* de forma assertiva;
- Adequar os recursos humanos e financeiros aos objetivos;
- Reconfigurar processos e rotinas para lidar com o novo tipo de parceiro;
- Evoluir a cultura para inovação aberta e colaborativa;
- Atrair, identificar e selecionar *startups* relevantes para os desafios estabelecidos.

OBJETIVOS

Começando pelo primeiro dos desafios: em recente pesquisa com multinacionais de diversos setores – ainda não publicada pelas autoras deste artigo –, foi identificado que é crucial definir com clareza, em conjunto com as áreas envolvidas, o problema para o qual se busca uma solução.

O estudo evidenciou que o interesse das grandes empresas em desenvolver *startups* como fornecedores não se restringe a ter acesso a conhecimento ou tecnologia específicos. Também há os objetivos de explorar e apreender competências, como a maior velocidade de inovação e a



ORGANIZATIONAL CAPABILITIES APLICADAS À INOVAÇÃO EM REDE: INSERÇÃO DE STARTUPS COMO FORNECEDORES

Definição	Operational Capability	Aplicação
Refinar de forma incremental e consolidar as operações da organização.	Aperfeiçoamento	Nova opção de cadastro de pedidos para startups dentro do sistema existente.
Evoluir os processos e as competências com análise sobre erros e acertos e incorporação dos aprendizados.	Aprendizado	Aprendizado de solução para pequenas empresas viabilizando maior prazo de pagamento reuplicado a startups.
Comunicar de forma eficiente e efetiva o que é necessário para ter entendimento e visibilidade adequados e chegar ao público-alvo.	Comunicação	Compartilhamento do conceito e das necessidades das startups com equipes envolvidas e tomadores de decisão.
Melhorar radicalmente ou criar processos.	Inovação	Novo processo de homologação de startups como fornecedores em requisitos restritivos (<i>fast pass</i>).
Criar relacionamentos saudáveis e estáveis com atores internos e externos.	Integração/colaboração	Integração com responsáveis pela interação com startups.
Criar, estender ou modificar a base de recursos para alinhamento com a estratégia e equilíbrio com o mercado.	Reconfiguração	Separação de profissionais para lidar com startups e revisão de suas metas.
Reagir rápida, flexível e facilmente a mudanças de requisitos.	Responsividade	Seleção das startups em uma parceria entre os responsáveis pelo programa e as equipes envolvidas, dispensando formalizações iniciais.

responsividade, para reduzir a dependência de recursos e trazer maior agilidade e capacidade de correr riscos durante o desenvolvimento de produtos.

Outro aspecto que chamou a atenção na pesquisa foi o fato de que alinhar o programa de interação com startups à estratégia da empresa maximiza o uso de recursos e orienta a inovação em redes de forma coordenada. Quando fazem o planejamento estratégico sem considerar a inovação em redes, as empresas não conseguem inserir adequadamente os resultados dos programas em seus negócios.

Para identificar quais desafios são adequados para a interação com startups, é essencial que as áreas se integrem, colaborem e busquem aprendizados no que já foi feito – com sucesso ou insucesso – por todas as áreas.

RECURSOS

Com a definição dos objetivos de inovação em redes, há a necessidade de recursos para o programa iniciar. Muitas empresas começam grande, fazendo barulho, para chamar a atenção e ganhar notoriedade. Porém, na fase de implantação desses programas, a área responsável muitas vezes precisa compartilhar os recursos humanos e financeiros com outros setores da empresa.

É comum que no início haja poucas pessoas interessadas e que algumas participem apenas em tempo parcial. Os recursos humanos envolvidos precisam ter suas atribuições alteradas e receber capacitações específicas, como imersões em ecossistemas de inovação mais maduros e participação em eventos para adquirir novos conhecimentos e construir nova rede de relacionamentos.

Os recursos financeiros, já escassos, concorrem com outras iniciativas em andamento e que, em geral, apresentam menores riscos, por lidarem com fornecedores tradicionais e endereçarem desafios mais familiares à empresa. Logo, a reconfiguração financeira requer a colaboração das áreas envolvidas para que os novos desafios sejam acomodados no planejamento das áreas, sem acréscimo de recursos.

Somente após os primeiros resultados serem comunicados aos tomadores de decisão e ao mercado, trazendo visibilidade à inovação em rede, é que essa área passa a ser estruturada de forma mais independente, com recursos humanos e financeiros exclusivos.

PROCESSOS E ROTINAS

A gestão do programa tem a responsabilidade de definir os desafios com áreas internas e externas. Áreas de

Capabilities são recursos, competências, processos e rotinas diferenciados que, de forma combinada e iterativa, permitem que a organização se diferencie e adquira vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

suprimentos, jurídico e de governança corporativa são fundamentais para dar apoio e devem adequar seus processos, rotinas e contratos à realidade das *startups*.

Empresas jovens não costumam ter estabilidade financeira, processos de trabalho nem histórico financeiro e desconhecem o funcionamento da grande empresa, – diferentemente dos fornecedores e parceiros estratégicos tradicionais. Em alguns casos, há necessidade de transformar regimes de exceção em regra, como a homologação de fornecimento sem requisitos restritivos, conforme apresentado no quadro da página anterior.

CULTURA

Uma empresa sem *organizational capability* de inovação dificilmente iniciará sua jornada pela inovação em redes, pois há recursos e competências que são fundamentais para isso, como a abertura ao novo e a tolerância ao erro. Para evoluir a sua cultura, a empresa precisa inovar em como trabalha e se relaciona, trazendo maior empatia e cooperação para suas equipes.

A pesquisa mostrou que empresas menos hierárquicas, nas quais os funcionários têm maior autonomia e o comportamento conhecido como cabeça de dono, mostram maior facilidade para essa evolução. Conseguem dar respostas mais rápidas e criar maior empatia com relação às *startups*, por meio de um processo interativo e de constantes aprendizados.

SOLUÇÃO

As iniciativas de conexão entre grandes empresas e *startups* podem ser resumidas em três grandes fases:

- **captação:** busca de *startups* alinhadas ao desafio proposto;
- **seleção:** escolha da *startup* mais relevante para o desafio proposto;
- **desenvolvimento:** alinhamento da oferta da *startup* à solução requerida pela empresa.

A tecnologia desenvolvida pela *startup* pode estar em diferentes estágios de desenvolvimento: (1) ideia, (2) prova de conceito e protótipo, (3) *minimum viable product* (MVP) (mínimo produto viável em português), ou (4) disponibilizada. Se o problema que a organização quer resolver requer

solução imediata, é necessário que ela se conecte com uma *startup* com solução em estágio mais avançado. Outro requisito importante é o grau de maturidade de gestão da *startup*: se estiver em estágio inicial, seu modelo de negócio pode sofrer alterações, apresentando maior risco para o sucesso da parceria.

Algumas empresas passaram a inovar em redes diretamente pela interação com *startups*. Um dos exemplos estudados, uma empresa financeira do setor de serviços, fez a conexão com *startups* tecnológicas de forma fluida. Já algumas empresas industriais que se conectaram com *startups* mediante suas áreas de tecnologia digital encontraram maior dificuldade para expandir o programa para a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pois o processo de prototipagem e validação é mais caro e demorado do que no caso de serviços.

Empresas que iniciaram parcerias com institutos de ciência e tecnologia na década de 1990 se tornaram hábeis em ativar outros atores do ecossistema de base tecnológica, em fazer a gestão de propriedade intelectual e em criar contratos de tecnologia. Essa experiência prévia em inovação em redes pôde prepará-las para algo maior, como os desafios mais complexos e sistêmicos da sustentabilidade que necessitam o envolvimento de diversos atores: empresas de coleta seletiva, recicladores, catadores, entre outros, incluindo *startups*. Empresas como Ambev, Nestlé, Coca-Cola e Natura encontraram na interação com *startups* respostas mais rápidas e soluções mais sustentáveis para seus negócios do que as obtidas apenas internamente. ●

PARA SABER MAIS:

- Barbara B. Flynn, Sarah Jinhui Wu e Steven Melnyk. *Operational capabilities: hidden in plain view*. *Business Horizons*, v.53, n.3, 2010.
- ABStartups. *Playbook Corporate*, 2019.
- Tobias Weiblen e Henry William Chesbrough. *Engaging with startups to enhance corporate innovation*. *California Management Review*, v.57, n.2, 2015. <https://doi.org/10.15290/cm.2015.57.2.66>

LUCIANA HASHIBA > Professora da FGV EAESP e vice-coordenadora do FGVin (Centro de Inovação da FGV EAESP) > luciana.hashiba@fgvbr
CRISTINA SARTORETTO > Doutoranda pela FGV EAESP e pesquisadora do FGVin (Centro de Inovação da FGV EAESP > cristina.sartoretto@fgv.edu.br



SOLUÇÕES PARA OS GARGALOS DA AGRICULTURA

| POR DANIEL FRANCO GOULART E LUÍS HENRIQUE PEREIRA

Estruturas inovadoras de financiamento de longo prazo surgem como saída para um dos principais desafios da cadeia produtiva de grãos no Brasil: o déficit de capacidade de armazenagem.

Agricultores brasileiros sonham em ter uma unidade própria de armazenagem. Chamadas no jargão de mercado de armazém ou silo, essas estruturas permitem ao produtor de soja e milho fugir dos preços ruins do pico de safra, carregando seus estoques por algumas semanas ou meses, até que a oferta de produto diminua e os preços aumentem. Para quem não possui unidades próprias de armazenamento, há hoje duas alternativas: vender a produção assim que é feita a colheita, a preços baixos e com custos altos de frete, ou estocar produto em armazéns de terceiros, pagando caro por isso. Ambas as soluções são paliativas e decepcionantes para o produtor.

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), a evolução da capacidade estática de armazenamento no Brasil aumentou 76% entre 1980 e 2018, enquanto a produção de grãos no mesmo período cresceu 350%. Se o investimento em unidades próprias de armazenagem é tão positivo ao produtor, o que explica esse cenário? A resposta está nas fontes de financiamento disponíveis para essa finalidade.

O Brasil está na vanguarda da inovação no que se refere às fontes de crédito para o financiamento do agronegócio.

Com a criação da Cédula de Produto Rural (CPR), pela Lei nº 8.929, de 1994, e dos demais títulos do agronegócio, entre eles a Letra de Crédito do Agronegócio (LCA) e o Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA), ambos pela Lei nº 11.076, de 2004, estabeleceram-se as bases para que o capital privado viesse a participar de forma efetiva do financiamento do agronegócio. Ivan Wedekin, em seu livro *Política agrícola no Brasil: o agronegócio na perspectiva global*, constata que a participação do crédito privado no financiamento do setor saltou de praticamente zero em 2005 para cerca de 70%, fruto do surgimento dos títulos do agronegócio.

Apesar desse percentual expressivo, os recursos foram canalizados para as necessidades de curto prazo dos agentes econômicos, sobretudo de custeio agrícola. O capital de longo prazo, essencial para o investimento em infraestrutura de armazenagem, permaneceu fundamentalmente a cargo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Com a mudança de paradigma vivido pelo país nos dias de hoje do ponto de vista de política econômica, sobretudo pela redução da participação pública no financiamento do setor privado, os investimentos em infraestrutura de armazenagem foram colocados em xeque.

A participação do crédito privado no financiamento da agricultura saltou de praticamente zero em 2005 para cerca de 70%, mas os recursos têm sido canalizados para custeio agrícola e não para investimento.

ALTERNATIVAS INOVADORAS DE FINANCIAMENTO

Algumas alternativas têm surgido visando preencher o espaço deixado pelo financiamento público para armazenagem. Tais ações são protagonizadas pelos mais diversos agentes envolvidos com a cadeia agro, entre eles fabricantes, gestoras de recursos (*asset management entities*) e bancos. Nesse contexto, três diferentes estruturas merecem destaque:

- Fundos de investimento imobiliário voltados para o financiamento de estruturas logísticas na cadeia agro;
- Financiamento dos fabricantes com uso de CPR;
- Portfólio *finance*.

Fundos de investimento imobiliário

Em outubro de 2016, a taxa básica de juros iniciou trajetória de queda, vindo de 14,25 para 4,5% em janeiro de 2019. Aqueles poupadores que antes capturavam excelentes rendimentos sem grandes riscos precisaram rever suas estratégias.

Gestoras de recursos começaram a desenvolver então novos produtos para atrair poupadores que outrora investiam em renda fixa. Muitas lançaram fundos de investimento imobiliário com foco na captação de recursos para o investimento em ativos imobiliários diversos, tais como *shopping centers* e lajes corporativas. A principal fonte de rendimentos desses fundos é o aluguel dos imóveis. De acordo com dados da Brasil Bolsa Balcão (B3), em 2014 houve 4,7 bilhões de reais em ofertas públicas de fundos imobiliários, enquanto em 2019 esse número passou para 60 bilhões de reais.

Com o sucesso dos fundos de investimento imobiliário para ativos urbanos, viu-se a oportunidade de se expandir esse modelo para ativos logísticos. Os fundos comportam desde unidades armazenadoras de grãos nas fazendas até unidades de transbordo rodoviário-ferroviário e terminais portuários. O grande atrativo para a empresa ou produtor reside na oportunidade de desfrutar ativos logísticos sem ser o dono deles. Ter a possibilidade de usufruir um ativo sem que seja necessário imobilizar capital significa liberar

caixa ou aumentar a capacidade de captação para outras atividades relacionadas ao custeio. Para os gestores de tais fundos que, em última análise, representam os investidores, é fundamental ter no seu portfólio ativos estabelecidos em excelentes locais, reduzindo, dessa forma, o risco de baixa procura por aluguel.

Financiamento com uso de CPR

De acordo com a Lei nº 8.929, de 1994, a CPR é um título de crédito vinculado a certa quantidade e qualidade de determinado produto agrícola. Empresas fornecedoras de fertilizantes, sementes e defensivos agrícolas oferecem insumos a produtores rurais, associações e cooperativas agrícolas com prazos para pagamento, tendo como lastro grãos que serão semeados e produzidos em períodos futuros via CPR. Da mesma forma, compradores de produtos agrícolas podem fazer adiantamento de pagamento ao agricultor por compra de produto a ser entregue em data futura.

Empresas responsáveis por projetos de investimento, como unidades de armazenagem, viram a oportunidade de transformar as CPRs em veículo para viabilizar operações de crédito com prazos de cinco, seis e até sete anos. Nessas operações, o produtor rural coloca safras de anos futuros como garantia para que os fabricantes proporcionem financiamento de longo prazo.

Para que essa operação seja viável, o fabricante precisa apresentar excelente capacidade de captação de recursos junto aos bancos, pois há, nesse modelo, um descasamento importante de fluxo de caixa e o risco de elevação excessiva da posição de recebíveis. Produtores rurais devem estar atentos para que as garantias oferecidas nessas operações não comprometam sua capacidade de obter financiamentos para o custeio da lavoura. Isso é especialmente válido quando a garantia a ser oferecida é o penhor de grãos.

Financiamento via portfólio *finance*

Da mesma forma que as operações de crédito via CPR, as operações de portfólio *finance* foram adaptadas pelas empresas responsáveis pela fabricação e instalação de unidades



VANTAGENS DE CADA SOLUÇÃO

	Modelos de financiamento		
	Fundos de investimento imobiliário	Financiamento com uso de Cédula de Produto Rural (CPR)	Portfólio <i>finance</i>
Origem do <i>funding</i>	Investidores privados (pessoas físicas e jurídicas).	Caixa da empresa fabricante.	Bancos
Vantagens ao credor da operação	Operação segura do ponto de vista de gestão de risco de crédito, já que o ativo pertence ao fundo.	Operação que contribui para elevar o faturamento do fabricante e, portanto, para diluir os seus custos e despesas fixos.	Operação que traz remuneração constante a um risco de crédito baixo (risco do fabricante).
Benefícios ao produtor rural	Utilização do ativo sem que seja necessário imobilizar capital ou piorar a capacidade de tomar crédito nos bancos para outras atividades.	Aquisição do ativo em condições favoráveis de crédito de forma mais rápida e simples do que um financiamento tradicional.	

de armazenagem para o financiamento de longo prazo. Em um acordo entre a organização responsável por projetos de armazenagem e um banco, este se compromete a financiar os clientes da empresa que sejam previamente indicados. Estabelece-se no acordo a responsabilidade relativa ao risco de crédito de ambas as partes (banco e fabricante). Estruturas nas quais cada parte toma uma parcela do risco de crédito (chamadas de compartilhamento de risco ou *risk sharing*) ou nas quais o fabricante se responsabiliza pelo risco integral na figura de um avalista são as mais comuns.

Esse modelo traz conforto aos bancos, que, sem isso, seriam muito mais conservadores na análise de risco de crédito e liberação dos financiamentos. Para as empresas que compartilham o risco com os bancos, a solução representa a possibilidade de alavancar vendas via financiamento sem o uso de caixa próprio.

PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Diferentemente do *funding* público, as soluções de crédito com recursos privados têm o potencial de incluir categorias de produtores rurais que outrora não eram atendidos. Agora, produtores de médio e mesmo de pequeno porte, desde que constatada capacidade de pagamento, têm condições de acessar crédito para investir na sua própria estrutura de armazenagem de grãos. A escolha entre as opções apresentadas dependerá das necessidades específicas e da estrutura gerencial de cada produtor: aqueles que percebem a importância de terem poucos ativos no seu balanço, elevando sua liquidez e capacidade de captação, podem optar pela solução via fundos de investimento

imobiliário, enquanto aqueles que desejam velocidade e simplicidade no processo de financiamento podem escolher as soluções de financiamento com o uso de CPR ou a estrutura de portfólio *finance*.

Do ponto de vista da gestão de risco de crédito, certas questões não pacificadas no meio jurídico voltadas à recuperação de crédito no agro imprimem instabilidade e algum grau de insegurança àqueles que desejam lançar mão das estruturas de financiamento abordadas neste artigo para a concessão de crédito à cadeia. A questão mais importante é a possibilidade de produtores rurais que operam como pessoa física pedirem regime de recuperação judicial em caso de graves dificuldades financeiras. Lidar com essa incerteza é um desafio para todos os financiadores do agro, especialmente aqueles que se propõem a financiar operações de longo prazo. ●

PARA SABER MAIS:

- Antonio Moraes. *Armazenagem de grãos no Brasil*, 2019. Disponível em: agricultura.gov.br/assuntos/cameras-setoriais-tematicas/documentos/cameras-tematicas/infraestrutura-e-logistica/2019/66ar0/ano_66ro_ctog_armazenagem.pdf
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). *Programa de Construção e Ampliação de Armazéns (PCA)*, 2019. Disponível em: aprosoja.com.br/storage/comunicacao/blog/posts/files/Armazena_MT_2019_PCA_Aprosoja_-_Luciano_Cordeiro_-_BNDES.pdf
- Daniel Latorraca. *Os benefícios da armazenagem para uma propriedade rural*, 2019. Disponível em: aprosoja.com.br/storage/comunicacao/blog/posts/files/Apresentac__a__o__Armazena_MT_2019_-_Daniel_Latorraca.pdf
- Ivan Wedekin. *Política agrícola no Brasil: o agronegócio na perspectiva global*, 2019.
- Renato Buranello. *Manual do direito da agronegócio*, 2018.

DANIEL FRANCO GOULART > Pesquisador do Centro de Inovação (FGVin) e professor da FGV EAESP > daniel.goulart@fgv.br
 LUÍS HENRIQUE PEREIRA > Coordenador do Mestrado Profissional em Gestão Internacional (MPGI) e professor da FGV EAESP > luis.pereira@fgv.br



LIÇÕES PARA AS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO

| POR ANDRÉ CHERUBINI ALVES

O exemplo da indústria naval mostra que, para serem bem-sucedidas, iniciativas governamentais para criar novos mercados têm de priorizar a construção coordenada de *capabilities* tecnológicas e organizacionais.

A inovação é reconhecida como a fonte fundamental para o desenvolvimento econômico e a prosperidade de países, regiões e empresas. Embora esforços empresariais sejam em grande parte responsáveis por levar novas soluções ao mercado, governos têm influência direta e indireta na taxa de mudança que pode ser alcançada pelas inovações. Recentemente, tem havido destaque para as chamadas *mission-oriented policies* (MOP) – ou políticas orientadas à missão –, que visam, mais do que corrigir falhas do mercado, direcionar os esforços de inovação e de mudança tecnológica vislumbrando a criação de novos mercados. Entre os exemplos históricos de missões para o desenvolvimento tecnológico, estão: o Programa Apollo, que levou o homem à lua na década de 1960, programas de pesquisa ligados à cura do câncer e, mais recentemente, programas para

o desenvolvimento de soluções que reduzem o impacto ambiental. Tais políticas criam janelas de oportunidade para a promoção de capacitações de inovação com dobramentos potenciais na forma de novos produtos, tecnologias, indústrias e setores.

Na última década, o Brasil experimentou a aplicação de uma política orientada à missão no setor da construção naval e *offshore*. Motivado pelas descobertas de grandes reservas de óleo e gás na região conhecida como pré-sal e pela necessidade de desenvolvimento de tecnologia para a exploração e produção em águas profundas, o país vislumbrou a possibilidade de desenvolvimento desse setor. Embora o programa tenha sido bem-sucedido em erguer infraestrutura para a construção naval e tenha mobilizado empresas e instituições de ciência e tecnologia, o setor foi incapaz de alcançar os resultados e a dinâmica esperados. Baseando-se nessa experiência, quais lições podemos tirar sobre políticas orientadas à missão para inovação?

Para serem bem-sucedidas, iniciativas para criar novos mercados devem incluir metas que levem em conta a base tecnológica presente entre os agentes econômicos (empresas e instituições suporte), de forma a ter aderência com o que é possível construir.

O CASO DA CONSTRUÇÃO NAVAL E OFFSHORE

Inspirado nas experiências de políticas setoriais de países como Noruega e Coreia do Sul, o governo brasileiro criou uma série de incentivos institucionais para o desenvolvimento da indústria naval na década de 2000, entre eles: benefícios fiscais, políticas de conteúdo local, linhas de financiamento específicas, programas de compra da Petrobras e Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural. Aproximadamente 40 estaleiros foram planejados ao longo de toda a costa brasileira. Também foram realizados investimentos maciços para o desenvolvimento tecnológico em universidades e institutos de pesquisa em todo o país.

O setor obteve rápido crescimento dos empregos, atingindo o pico de 82 mil trabalhadores em 2014 (próximo ao número da indústria automotiva). No entanto, apesar dessa rápida expansão, a capacidade de produção dos estaleiros e da cadeia produtiva como um todo não conseguiu acompanhar o ritmo de crescimento das demandas. Em razão das ambições governamentais e setoriais de estímulo à indústria nacional, o país apostou na habilitação de empresas nacionais com capacidade de coordenação de projetos complexos de infraestrutura, porém que possuíam pouca ou nenhuma experiência prévia com construção naval. Enquanto diversos projetos de inovação e tecnologia para o setor visavam reduzir o *gap* tecnológico do país em relação aos países mais avançados (por exemplo, na forma de novos tipos de embarcações e de tecnologia logística e operacional), a carência de empresas nacionais com capacitações específicas e experiência na construção naval tornou o desafio tecnológico distante.

Além disso, as dimensões continentais do país e a disputa de diversos estados por participarem de uma cadeia complexa ampliaram substancialmente os custos de coordenação. Tradicionalmente no mundo, o setor de construção naval é bastante organizado na forma de *clusters* especializados em

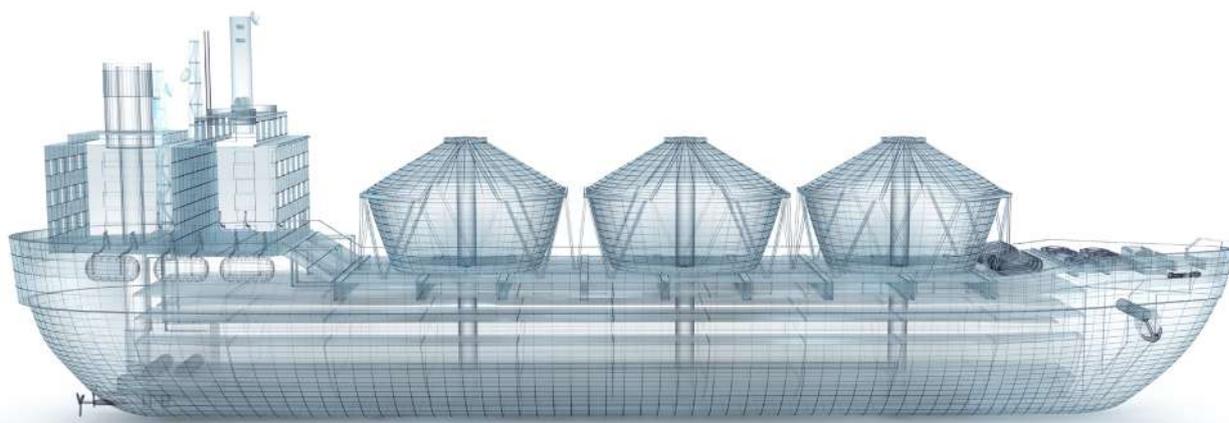
regiões específicas, facilitando a comunicação, a resolução de problemas e o aprendizado localmente.

Como resultado, atrasos, problemas de qualidade e, conseqüentemente, aumento de custos de produção, aos poucos começaram a inviabilizar o projeto em termos econômicos. A carência de empresas em tipo e quantidade fez com que os inúmeros contratos da Petrobras fossem divididos entre poucos participantes. A impossibilidade do cumprimento de contratos, aliada à crise político-institucional criada em função da descoberta de casos de corrupção no setor, provocou a desmobilização da indústria e a drástica queda nos empregos.

RECOMENDAÇÕES

Com base no exemplo da indústria naval, é possível delinear recomendações para os formuladores de políticas de inovação. Para atingirem seus objetivos, as MOPs devem:

- **Aplicar um desafio ambicioso traduzido em rotas e direções:** MOPs para inovação abrem janelas de oportunidade temporárias. Para serem bem-sucedidas, devem incluir metas que levem em conta a base tecnológica presente entre os agentes econômicos (empresas e instituições suporte), de forma a ter aderência com o que é possível construir. É preciso levar em conta a existência de *capabilities* prévias regionais das empresas, bem como as conexões com elas, e planejar a transição para *capabilities* mais avançadas. *Capabilities* correspondem ao repertório de conhecimentos, experiências e habilidades que podem ser verificados no conjunto de rotinas das empresas e organizações;
- **Nutrir *capabilities* organizacionais e tecnológicas:** a existência de determinadas *capabilities* locais é um pré-requisito para a criação de mercados. Por exemplo, a inexistência de empresas com determinado nível de *capability* tecnológica tenderá a dificultar a sua interação com universidades ou institutos de pesquisa para a absorção



de tecnologias. O eventual desbalanço entre os resultados esperados das políticas e as possibilidades concretas de construção de *capabilities* locais nas empresas tende a frustrar os objetivos das políticas;

- **Racionalizar a utilização de mecanismos de reserva de mercado:** em países atrasados tecnologicamente, políticas orientadas a missões podem fazer uso de reservas temporárias de mercado com os propósitos de gerar aprendizado e reduzir o *gap* em relação aos países avançados. No entanto, isso não é trivial. Para tirar proveito dos incentivos à entrada no mercado, empresas de economias tardias precisam descobrir maneiras mais rápidas de desenvolver *capabilities* para absorver tecnologias existentes ao menor custo para posteriormente construir novas soluções de valor;
- **Desenvolver mecanismos para melhorar a eficiência e eficácia das iniciativas:** *capabilities* não viajam; elas precisam ser construídas, mas custam caro. Na inexistência de base organizacional e tecnológica suficiente, MOPs e empresas precisam reconhecer e encontrar mecanismos efetivos para a transferência de tecnologia, aceleração da aprendizagem e redução do custo de construção de *capabilities*;
- **Coordenar os esforços para evitar custos desnecessários:** MOPs devem levar em conta os custos de coordenação dos esforços de inovação. Portanto, a condução de projetos inicialmente menores e organizados em *clusters* ou ecossistemas regionais deve ser priorizada;
- **Saber gerenciar o *trade-off* entre estabilidade vs. mudança:** embora inovação pressuponha mudança, no caso de uma indústria complexa, projetos vivos que se transformam com frequência aumentam a incerteza e impedem a construção de *capabilities*, o que eleva significativamente os custos. Estabilidade nas interfaces é um pressuposto fundamental para acelerar a aprendizagem.

CONCLUSÃO

Embora MOPs enfatizem o papel do Estado na definição da direção da mudança e na criação de mercados, a construção de *capabilities* tecnológicas, operacionais e gerenciais nas empresas é um pré-requisito fundamental. Se investimentos em infraestrutura e tecnologia de operação podem ser fáceis de ser comprados, as *capabilities* necessárias para colocá-los em prática devem ser desenvolvidas. *Capabilities* não podem ser adquiridas rapidamente. Elas devem ser construídas por meio de um processo caro e frequentemente lento.

Elementos importantes para o sucesso prescritos pela literatura do MOP estavam presentes no caso brasileiro de construção naval: uma janela de oportunidade, metas tecnológicas ambiciosas, incentivos institucionais, financiamento público significativo, amplo investimento e envolvimento do setor privado, planejamento detalhado e sentimento de urgência. No entanto, a falta de *capabilities* tecnológicas e organizacionais, aliada à instabilidade institucional, criou limites e custos para o desenvolvimento sustentável do setor. Por outro lado, uma infraestrutura para construção naval foi construída. Resta saber se poderá ser aproveitada por empresas que têm as capacitações necessárias para operá-las nutrindo no seu entorno um ecossistema de inovação coerente. ●

PARA SABER MAIS:

- Mariana Mazzucato. *The entrepreneurial state*, 2014.
- European Commission. *Mission-oriented research and innovation: assessing the impact of a mission-oriented research and innovation approach*, 2018.
- Mariana Mazzucato. *The Brazilian innovation system: a mission-oriented policy proposal*, 2016.
- Keun Lee. *The art of economic catch-up: barriers, detours, and leapfrogging*, 2018.
- André Cherubini, Paulo Antônio Zawislak, Nicholas Spyridon Vonortas. *Mission-oriented policies and the fuzzy boundary of market creation: the Brazilian shipbuilding case*. *Science and Public Policy*, 2020.

ANDRÉ CHERUBINI ALVES > Professor da FGV EAESP e Pesquisador do Centro de Inovação da FGV EAESP > andre.cherubini@fgv.br



UM GUIA PARA NEGÓCIOS INOVADORES

| POR JULIANA BONOMI SANTOS, SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA E DANIEL GONÇALVES LOPES

Como se adequar aos pré-requisitos e aprender a jogar as regras do jogo para acessar os recursos do ecossistema de inovação brasileiro.

Startups e pequenas e médias empresas inovadoras (PMEI) têm papel fundamental para promover inovação no país, em razão da sua agilidade, abertura à experimentação e proximidade dos clientes. Para isso, é vital o acesso a recursos disponibilizados por organizações do ecossistema em que estão inseridas, tais como órgãos governamentais, aceleradoras, incubadoras, instituições financeiras, universidades e institutos de pesquisa.

A maior dificuldade para *startups* e PMEIs não é identificar potenciais parceiros nesse ecossistema, mas estabelecer relações com esses atores. O grande desafio é entender quais recursos estão disponíveis e o que é necessário fazer para acessá-los. O *framework* do quadro *Recursos para cada estágio do desenvolvimento do negócio*, na página seguinte, pode ser útil na escolha do parceiro mais adequado. Na primeira fase, o empreendedor tem um projeto com potencial de mercado, mas que ainda precisa ser desenvolvido. Na segunda, uma vez desenvolvida a tecnologia, produto ou serviço, precisa promover o desenvolvimento do modelo de negócio e estruturar a operação. Na terceira,

após validar o modelo de negócio, a empresa começa a buscar crescimento e conquistar mercado.

AS REGRAS DO JOGO

Para acessar os recursos disponíveis, *startups* e PMEIs precisam criar parcerias com os atores do ecossistema brasileiro. No entanto, cada ator tem um interesse específico e, para estabelecer parcerias, é necessário conhecer as regras do jogo, ou seja, saber o que cada um dos parceiros pede em troca do seu apoio.

CONHECIMENTO E TECNOLOGIA

As universidades possuem o potencial de desenvolver em conjunto com empresas, por exemplo, novos materiais, compostos químicos e linguagens de programação. Muitas *startups* de base tecnológica são originadas de trabalhos de pós-graduação. Já institutos de pesquisa e tecnologia podem contribuir com a identificação de formas de aplicação do conhecimento desenvolvido ou com a prototipagem de soluções. As universidades e os institutos normalmente possuem escritórios de projeto e centros de pesquisa aplicada, como o Centro de Inovação da Escola de Administração de

RECURSOS PARA CADA ESTÁGIO DO DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

ESTÁGIOS	Projeto	Desenvolvimento	Crescimento
Conhecimento & tecnologia	 Universidades	 Institutos tecnológicos e de pesquisa	
Financiamento privado	 Investidores anjos	 Fundo de capital semente	 Fundos de <i>venture capital</i>
Financiamento público	 FAPs ¹ CAPES e CNPq		 FAPs, BNDES e FINEP
Apoio técnico	 Incubadoras		 Aceleradoras
Apoio institucional	 Hábitats		

1: FUNDO DE APOIO À PESQUISA.

Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), o FGVin, para intermediar a relação com as empresas. Esses escritórios avaliam as demandas, identificam internamente pesquisadores e alunos com projetos e interesses alinhados, colocam as partes em contato e auxiliam no desenvolvimento de projetos para captação de recursos nas agências de fomento governamentais.

APOIO TÉCNICO

Empresas podem obter apoio técnico sobre gestão de negócios de incubadoras, aceleradoras e instituições do sistema S, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Incubadoras abrigam fisicamente as empresas, avaliam planos de negócio e oferecem consultoria para a ideação e validação do projeto. Normalmente, são mantidas por instituições públicas e universidades para fomentar um segmento específico e/ou determinada região. Assim, é necessário identificar uma incubadora alinhada com sua ideia de

negócio. As empresas podem ficar incubadas por um período de dois ou três anos e pagam uma taxa mensal ou anual. Interessados podem buscar o contato de incubadoras no *site* da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

As aceleradoras têm por objetivo ajudar os empreendedores a crescer o negócio. Elas possuem uma rede de *experts*, que oferecem suporte jurídico, financeiro e contábil e orientam os empreendedores sobre como fazer um *pitch* e identificar falhas em seus modelos de negócio. Seus espaços são geralmente mantidos por empresas privadas. As *startups* não contratam o serviço das aceleradoras, mas são escolhidas de acordo com o potencial do seu modelo de negócio e, em troca do apoio, devem ceder um percentual dos seus negócios. Cada aceleradora define um prazo para seu apoio, em geral de um ano.

Já instituições do sistema S possuem programas específicos para diferentes necessidades. Por exemplo, o Sebrae tem o programa de agentes locais de inovação, com

CARACTERÍSTICAS DE ALGUNS PROGRAMAS DE FONTES PÚBLICAS DE FINANCIAMENTO



Linha de financiamento	Objetivo	Valor financiado	Prazo	Demais características
Talentos para inovação CAPES, CNPq e Embrapii ¹	Bolsas de pesquisa para mestres e doutores para atuação em projetos de inovação.	Até três bolsas com valor de R\$ 4.100 ou R\$ 7 mil.	12 meses.	Projetos precisam ser executados por intermédio das unidades e polos da Embrapii.
PIPE-FAPESP ²	Projeto de inovação (fase 1) e de desenvolvimento da ideia proposta (fase 2).	Fase 1: até R\$ 200 mil. Fase 2: até R\$1 milhão.	Fase 1: nove meses Fase 2: até dois anos.	Empresas podem ter até 250 funcionários e devem estar localizadas no estado de São Paulo. Empreendedores devem buscar outras fontes para financiar o desenvolvimento comercial e industrial. Há editais especiais em conjunto com a FINEP (PAPPE-PIPE ³) para financiar o desenvolvimento.
FINEP Startup	Crescimento de startups de base tecnológica com receita operacional bruta de até R\$ 4,8 milhões ao ano.	Até R\$ 1 milhão.	Até cinco anos.	O apoio financeiro é atrelado à opção de participação no capital da empresa em até cinco anos.
FINEP Inovared I:	Desenvolvimento ou aprimoramento de novos produtos, processos e serviços para empresas brasileiras com receita operacional bruta anual de até R\$ 4,8 milhões ao ano.	De R\$ 150 mil a R\$ 3 milhões.	Até oito anos.	Operado por intermediário financeiro. São apoiadas despesas em obras, equipamentos, software, matéria-prima, material de consumo e serviços de terceiros em geral.
BNDES Microcrédito empreendedor	Atividade empreendedora de pessoas físicas e jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil.	Até R\$ 20 mil.	Negociável.	Linha de crédito com taxas de juros de até 4% ao mês. Não há demanda de garantias.
BNDES Crédito MPME ⁴ Inovadora.	Projetos de inovação realizados por micro, pequenas e médias empresas com faturamento anual de até R\$ 300 milhões.	Até R\$ 20 milhões.	Até 10 anos.	Linha de crédito operada por intermediário financeiro com taxa de juros composta por TJLP ⁵ , taxa do BNDES de 1,05% ao ano e taxa do agente intermediário.

1: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL; 2: PESQUISA INOVATIVA EM PEQUENAS EMPRESAS DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO; 3: PROGRAMA DE APOIO À PESQUISA EM EMPRESAS-PIPE; 4: PEQUENA E MÉDIA EMPRESA; 5: TAXA DE JUROS DE LONGO PRAZO.

especialistas que oferecem orientações em diferentes áreas para as empresas. O Sebrae e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) possuem o programa de capacitação e consultoria Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (Procomp)

APOIO ADMINISTRATIVO

Nos chamados habitats, as empresas podem alugar posições de escritório e ter acesso a salas de reunião e auditórios compartilhados. Esses espaços de co-criação também oferecem a seus moradores outras vantagens, como a

interação com grandes empresas e investidores, auxílio na identificação de talentos, promoção das marcas e participação em palestras e cursos. Cada hábitat tem suas regras específicas de recrutamento de *startups*. No caso do Cubo Itaú Unibanco e Redpoint Ventures, as *startups* precisam ter potencial de escala e um modelo de negócio validado pelo mercado. O inovabra busca empresas que já têm uma carteira de clientes e que atuam com soluções tecnológicas ligadas a *big data*, *blockchain*, inteligência artificial, internet das coisas, OpenAPI e plataformas digitais e computação imersiva. Normalmente, os hábitats cobram os moradores por posição de escritório. Esses espaços geralmente oferecem visitas guiadas, nas quais as empresas podem conhecer os pré-requisitos.

FINANCIAMENTO PRIVADO

Na hora de levantar recursos financeiros privados, as *startups* podem contar com uma vasta gama de investidores, dependendo de seu estágio de atuação. Os dois aspectos mais importantes são o valor investido e a diluição do patrimônio, isto é, o quanto o empreendedor abre mão do seu negócio em troca do investimento. Fundos de investimento em capital semente (*seed capital*) tendem a investir entre R\$ 250 mil e R\$ 5 milhões e pedem em retorno de 10 a 25% de participação na empresa. Já fundos de *venture capital* (VC) e *corporate venture capital* (CVC) podem investir de R\$ 15 a R\$ 40 milhões e demandar entre 15 e 50% de participação. Os empreendedores precisam avaliar se o capital investido levará a empresa a crescer o suficiente para garantir o retorno obtido antes da diluição.

FINANCIAMENTO PÚBLICO

Empresas inovadoras também podem acessar fontes públicas de financiamento. É possível contar com mecanismos de subvenção econômica disponibilizados por agências governamentais, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que não precisam ser devolvidos, ou recorrer às linhas de crédito reembolsáveis fornecidas pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) ou pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). É necessário conhecer o objetivo específico de cada programa e ver qual deles é o mais adequado ao perfil da sua empresa, para acessar os recursos financeiros de órgãos públicos (veja no quadro da página anterior as características de alguns programas recorrentes).

SABEDORIA NA BUSCA E NO USO DOS RECURSOS

Startups e PMEIs podem obter diversos recursos no ecossistema para alavancar seu crescimento. Entre empreendedores, existe a sensação de que, no momento em que conseguirem um grande aporte financeiro, sua ideia levantará voo e nada mais poderá impedir o sucesso. Com a cultura unicórnio – a ideia de que *startups* devem buscar crescimento exponencial para alcançarem valor de mercado de mais de 1 bilhão de dólares –, esse sonho tem transformado a trajetória de alguns empreendimentos promissores em pesadelo. O fiasco da abertura de capital da WeWork, empresa de escritórios compartilhados que fracassou em seu *initial public offering* (IPO) de 47 bilhões de dólares, acendeu o sinal de alerta para o risco do modelo de crescimento acelerado por meio de aportes de cifras gigantescas.

Muitas vezes os recursos de que as empresas precisam não são financeiros, mas de conhecimento para validação do modelo de negócio, apoio técnico para melhoria de processos ou ainda acesso ao *networking* sofisticado de algum parceiro. Nesse cenário, quem tem corrido por fora são as chamadas zebras, que perseguem crescimento orgânico. Com rentabilidade desde o início das suas operações, as zebras não dependem do auxílio de rodadas de investimentos para financiar seus custos. Sua preocupação é criar um ambiente de colaboração e priorizar o benefício ao cliente mais do que o crescimento para uma futura venda. Portanto, mais do que acessar os recursos, é saber como escolhê-los e usá-los. ●

PARA SABER MAIS:

- H.Ojaghi, M. Mohammadi, H. R. Yazdani. *A synthesized framework for the formation of startups' innovation ecosystem*. *Journal of Science and Technology Policy Management*, v.10, n.5, 2019. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-07-2018-0071>
- E. Baraldi, M. I. Havensvid, Å. Linné, C. Öberg. *Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda*. *Industrial Marketing Management*, v.80, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.indmaman.2018.02.002>
- Gilberto Sarfati. *Estágios de desenvolvimento econômica e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália*. *Revista de Administração Pública*, v.47, n.1, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100002>
- Movimento Zebras Unite. Disponível em: www.zebrasunite.com

JULIANA BONOMI SANTOS > Professora da FGV EAESP e pesquisadora do Centro de Inovação da FGV EAESP (FGVin) > juliana.bonomi@fgv.br
 SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA > Professora da FGV EAESP e coordenadora do Centro de Inovação da FGV EAESP (FGVin) > susana.pereira@fgv.br
 DANIEL GONÇALVES LOPES > Pesquisador e gestor executivo do Centro de Inovação da FGV EAESP (FGVin) > daniel.goncalves@fgv.br



UM ABISMO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA DOS INVESTIMENTOS

OS MODELOS PARA CONSTRUÇÃO DE CARTEIRAS E GESTÃO DE RISCO DESENVOLVERAM-SE MUITO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, MAS OS GESTORES DE FUNDOS NÃO USAM PLENAMENTE ESSE FERRAMENTAL NO BRASIL. POR QUÊ?

| POR STEFAN COLZA LEE E WILLIAM EID JUNIOR

Uma das decisões mais complexas no mundo dos investimentos é a construção da carteira. Quanto vamos alocar em cada tipo de ativo? Quais proporções devem ser mais eficazes? Qual é o risco da carteira resultante? Essas são questões que, há muitas décadas, têm permeado tanto o mundo acadêmico como o dos profissionais.

Desde os anos 1950, diversos modelos foram desenvolvidos para tentar resolver esses dilemas (veja no quadro da página seguinte). Contamos atualmente com uma teoria rica em técnicas para a construção de portfólios e gestão de risco. No entanto, como mostra recente pesquisa dos autores cujos resultados foram publicados na *Revista de Administração*, da Universidade de São Paulo (USP), no Brasil, o ferramental usado pelos gestores de fundos de investimento na construção das suas carteiras, bem como da gestão do risco, encontra-se distante das melhores práticas propostas pela academia.

Por exemplo, 91% dos gestores que atuam no país usam como parâmetro de análise o retorno absoluto da carteira ou a rentabilidade adicional a determinado *benchmark*, porém essas medidas não consideram o risco dos investimentos. Existem, desde os anos 1960, métricas desenvolvidas pelos acadêmicos para cálculo de retornos ajustados aos riscos, que hoje são usadas por mais de 80% dos gestores de fundos na Europa. O que pode explicar esse abismo entre teoria e prática no Brasil?

FATORES DE DISTÂNCIA ENTRE ACADEMIA E PRÁTICA

Podemos citar diversos fatores. Na conclusão do artigo da *Revista de Administração* já apontamos alguns. Estudos acadêmicos no Brasil tendem a ignorar custos de transação, como corretagem e custódia, o que os torna pouco representativos da realidade. Também a baixa liquidez e a pequena quantidade de ativos disponíveis no mercado brasileiro não justificam os esforços necessários para a implementação de técnicas mais sofisticadas para a construção das carteiras e gestão do seu risco. Mas há mais, e podemos desenvolver uma série de argumentos que justifiquem o afastamento entre teoria e prática nas decisões de investimentos.

O primeiro tem relação com uma característica fundamental das carteiras de fundos de ações brasileiros: a imensa maioria deles tem carteiras muito similares ao seu *benchmark* principal, o Ibovespa, indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na bolsa de valores brasileira. Quando estimamos os betas dessas carteiras – medida que relaciona a oscilação delas com um índice, nesse caso, o Ibovespa –, invariavelmente chegamos a resultados pouco

BAIXA LIQUIDEZ DO MERCADO, DESCONHECIMENTO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS E PREDOMINÂNCIA DE FUNDOS PASSIVOS SÃO FATORES QUE PODEM EXPLICAR POR QUE GESTORES DO BRASIL NÃO ADOTAM MODELOS DESENVOLVIDOS PELA ACADEMIA.

abaixo de 1. Ou seja, a volatilidade dessas carteiras é inferior ao *benchmark*. Betas abaixo de 1 indicam que o gestor adota uma postura defensiva e não gosta de ser surpreendido em movimentos bruscos do mercado, principalmente quedas. A emergência dos *exchange traded funds* (ETFs), que são produtos em geral indexados e de custos mais baixos do que os fundos de ações tradicionais, deve mudar essa característica. Afinal, não há sentido em gestores passivos cobrarem taxas de administração iguais à de produtos bastante ativos.

O segundo é que o uso de técnicas sofisticadas de construção de carteiras e gestão de risco exige um conhecimento de métodos quantitativos que muitas vezes está além da formação dos nossos gestores, e o uso adequado dessas técnicas exige formação muito sólida.

O terceiro é que os modelos são, em geral, baseados no passado e nas relações passadas entre as variáveis. Quando há mudanças nessas relações, que são chamadas em econometria de quebras estruturais, os modelos não funcionam. O exemplo mais famoso é o do fundo *long-term capital management* (LTCM), gerido por dois prêmios Nobel, Myron Scholes e Robert Merton, e que perdeu quase USD 5 bilhões após a crise asiática de 1997. O fundo usava um modelo baseado nas correlações entre diferentes variáveis econômicas que Scholes e Merton julgavam estáveis, mas não eram. As relações mudaram. O modelo desenvolvido pelos dois professores não acompanhou essas mudanças, e ainda não foi criado um modelo que efetivamente antecipe essas quebras estruturais. Numa economia instável como a brasileira, essa característica pode ser mortal para o sucesso do fundo de investimentos.

Talvez em função dessa última característica, os gestores de maior sucesso no Brasil, como Luis Stuhlberger, Paulo Bodin e Márcio Appel, aparentemente não usam modelos



A EVOLUÇÃO DA CIÊNCIA DOS INVESTIMENTOS

Modelos para gestão de carteiras que surgiram desde os anos 1950

MODELO MARKOWITZ

Considerando a volatilidade como indicador de risco e as correlações entre os ativos, Harry Markowitz mostrou que é possível otimizar a relação entre retorno e risco construindo as chamadas carteiras ótimas. O problema, na época em que o modelo foi apresentado, em 1952, foi o volume de estimativas necessárias. Se estivéssemos analisando 50 ações, teríamos de estimar 2.450 correlações, um cálculo complexo para a época. Além disso, o modelo é baseado em estimativas, sempre difíceis de serem construídas e de se concretizarem.

MODELO CAPM

Em 1964, William Sharpe simplificou o problema colocado por Markowitz, criando o *capital asset pricing model* (CAPM), o qual contempla uma medida chamada beta, que relaciona o retorno de um título com um índice. Agora, para as mesmas 50 ações, só precisamos estimar 50 betas. O beta de uma carteira é a média ponderada dos betas dos ativos que a compõem. Ficou mais fácil construir carteiras, mas ainda é um modelo muito baseado em estimativas. Uma pequena mudança nelas muda muito a composição das carteiras propostas.

MODELO GARCH

Na década de 1980, Robert Engle e Tim Bollerslev observaram que a volatilidade de ativos é inconstante ao longo do tempo. Ao estudarem um fenômeno conhecido como agrupamento de volatilidade, eles propuseram o *generalized autoregressive conditional heteroskedasticity model* (GARCH). A ideia é que altas volatilidades são seguidas por altas volatilidades, e baixas volatilidades, por baixas volatilidades. Quando há uma mudança no nível da volatilidade, o modelo faz imediatamente o ajuste. Volatilidade e correlações de ativos estimadas nesse modelo costumam diferir significativamente da forma tradicional, baseada no desvio padrão de retornos, pois o GARCH é desenhado para corrigir rapidamente mudanças de padrões. O resultado são alocações e carteiras bem distintas.

MODELO BLACK-LITTERMAN

Em 1999, Fischer Black e Robert Litterman propuseram um modelo que tem como base a fusão da visão do investidor com a carteira de equilíbrio do mercado, isto é, a carteira de todos os ativos existentes. O Black-Litterman é um exemplo de modelo bayesiano, que permite adicionar convicções subjetivas individuais a modelos quantitativos financeiros. Mas, dada a sua complexidade, é pouco utilizado na prática.

TRATAMENTO DE ERROS DE ESTIMAÇÃO

Os modelos são baseados em algum tipo de previsão, o que pressupõe um volume grande de erros. Assim, surgiram alternativas para o tratamento de erros de estimação: a reamostragem, uma técnica que busca aumentar a base de dados para tomada de decisão; a carteira global de mínima variância, que impõe diversificação internacional e não considera retornos esperados na construção de carteiras; e o abandono dos modelos, com o uso, em seu lugar, de pesos iguais para todos os ativos ou de limites subjetivos de concentração máxima por ativo.

TEORIA PÓS-MODERNA

Concomitantemente à discussão de construção de carteiras, diversas alternativas à volatilidade foram propostas como medida de risco adequada para os investimentos, formando a base da chamada teoria pós-moderna de construção de carteiras. O uso da volatilidade como indicador de risco pressupõe que os retornos seguem uma distribuição de probabilidades simétrica. Esse pressuposto está bem distante da realidade, pois sabemos que há mais eventos extremos no comportamento dos ativos financeiros do que a distribuição normal. Isso significa que há mais momentos de perdas e ganhos do que o previsto com o uso da volatilidade.

Assim surgiram novas medidas de risco, como a semivariância, que mede a volatilidade dos prejuízos e ignora a volatilidade dos lucros. O próprio Markowitz acabou por admitir que considerava a semivariância uma medida superior de risco que a variância, por focar nas perdas.

Outras medidas consideram o risco de cauda de um ativo. O *value at risk* (VaR) dá-nos a perda máxima esperada para um portfólio dados determinado horizonte de tempo e determinado nível de confiança estatístico. Também temos o *conditional value at risk* (CVaR), que nos dá a perda esperada em um evento extremo e negativo, isto é, um momento muito ruim do mercado. O VaR fornece para o gestor de recursos uma ideia do prejuízo máximo em tempos normais, ou seja, levando em conta que crises que estouram uma vez a cada século não vão acontecer nos próximos meses. O CVaR dá uma ideia para o gestor do prejuízo esperado se essa crise rara e extrema ocorrer. Estimativas do VaR e CVaR permitem ao gestor fazer apostas responsáveis, de acordo com os limites que podem ser suportados.

quantitativos de construção de portfólios, mas, por meio de muito estudo, análise de relatórios e de outras informações, conseguem antecipar movimentos de mercado.

PERSPECTIVAS

Enfim, há uma distância grande entre o que é proposto pela academia e o que é praticado pelos gestores brasileiros. Isso se deve a inúmeros fatores que vão desde a instabilidade da economia brasileira até a baixa liquidez e a pequena quantidade de ativos disponíveis. Com o amadurecimento da

economia e do mercado de capitais brasileiro, o domínio de técnicas quantitativas de construção de portfólio e de gestão de risco tende a se tornar um diferencial. Gestores devem se preparar para tanto, buscando aperfeiçoar sua formação nas técnicas mais modernas. ●

STEFAN COLZA LEE > Professor da FK Partners, doutorando em Finanças pela FGV EAESP e pesquisador do Centro de Estudos em Finanças da FGV EAESP

(FGVcef) > stefan.lee@fkpartners.com

WILLIAM EID JUNIOR > Professor titular e coordenador do Centro de Estudos em Finanças da FGV EAESP (FGVcef) > william.eid@fgv.br



COMBATENDO A INÉRCIA NAS ORGANIZAÇÕES

MUITAS VEZES, VIESES COGNITIVOS INTERFEREM NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES, DIFICULTANDO A ADAPTAÇÃO DAS SUAS EMPRESAS ÀS MUDANÇAS DE MERCADO. COMO REDUZÍ-LOS?

| POR LUIS PERINI E JORGE CARNEIRO

O que companhias como Polaroid, Kodak, BlackBerry, Nokia, Xerox, Blockbuster e Yahoo! possuem em comum? Além de já terem ocupado posição de destaque nos seus respectivos segmentos, nenhuma delas, em algum momento, adaptou-se às expressivas modificações que ocorriam nos mercados em

que estavam inseridas, o que as levou à perda de participação diante dos concorrentes e ao consequente declínio financeiro. Algumas dessas empresas não resistiram à crise e sucumbiram completamente. Conhecido como inércia organizacional, esse fenômeno tem chamado a atenção dos pesquisadores da área de administração, que procuram compreender por que algumas empresas não

conseguem adaptar-se às mudanças que acontecem no seu ambiente externo, mesmo quando cientes da necessidade de transformação.

AS CAUSAS

Múltiplas podem ser as causas da inércia organizacional. Alguns estudos destacam que a história da companhia e o legado do fundador, isoladamente ou em conjunto, sedimentam valores, símbolos e identidade, constituindo-se como parte fundamental da formação da cultura empresarial. Quando uma organização necessita de processos de renovação e adaptação que conflitam ou questionam dogmas dessa história de sucesso (recente ou remoto), podem surgir resistências internas às mudanças. Conforme o jargão corporativo, “a maneira como fazemos as coisas por aqui” tem raízes profundas e não é facilmente revisada.

Outras pesquisas abordam de maneira diferente o problema e indicam que as organizações são constituídas de processos e rotinas que tendem à estabilização. É mediante a repetição e o aprimoramento das tarefas que os ganhos de eficiência podem advir. Qualquer mudança brusca nessas estruturas tem, como efeito colateral, potencial para desestabilizar a engrenagem organizacional, comprometendo os resultados alcançados por meio do aperfeiçoamento contínuo dos últimos anos.

Uma terceira vertente, mais recente, tem trazido à luz os processos cognitivos que, consciente ou inconscientemente, são utilizados por líderes e gestores em situações de tomada de decisão. Apoiando-se em experimentos provenientes dos campos da psicologia e da economia comportamental, pesquisadores têm evidenciado que os indivíduos conseguem processar somente uma pequena parcela da imensa quantidade de dados disponíveis. Não por acaso, durante sua evolução, o ser humano foi capaz de desenvolver estratégias mentais (de percepção, memória, raciocínio e julgamento), chamadas heurísticas, que agem de maneira automática e imperceptível. Sua função é simplificar o processamento de dados, a que todos nós somos expostos, por meio da exclusão de parte da informação disponível, tornando o processo decisório mais fácil e ágil. As estratégias de simplificação sofrem a influência de experiências passadas e de crenças e interesses pessoais de cada indivíduo. Dessa maneira, se por um lado o mecanismo de heurística permite que as pessoas interpretem situações complexas e ambíguas, por outro lado dá origem a vieses cognitivos (ou falhas no processamento das informações) que impactam o processo de julgamento dos indivíduos. Essa é uma das explicações mais interessantes sobre o fenômeno da inércia dentro das organizações.

OS VIESES

A seguir, listamos cinco vieses (entre dezenas mencionados na literatura) frequentes no mundo dos negócios e exemplificamos brevemente de que maneira eles podem conduzir à inércia organizacional.

Efeito posse (*endowment effect*)

Experimentos demonstram que os indivíduos normalmente demandam quantias maiores para vender um objeto quando este já lhes pertence do que estariam dispostos a pagar se fossem adquiri-lo. Esse viés tem relação com um comportamento conhecido como aversão à perda *vs.* garantia de ganho.

Exemplo: gestores podem superestimar os recursos e ativos da organização por ambos já estarem sob a sua tutela, independentemente da expectativa futura de retorno que possam oferecer. Isso pode comprometer a diversificação necessária do portfólio de produtos da organização, bem como a venda de ativos que não estão alinhados com a estratégia de longo prazo do negócio.

Ancoragem (*anchoring*)

Nos processos decisórios, os indivíduos tendem a ancorar o julgamento na primeira informação disponível sobre a questão. Eventuais ajustes no julgamento, quando nova ou mais completa informação lhes é apresentada, mostram-se insuficientes.

Exemplo: gestores podem relutar em alterar a alocação de recursos da companhia, mesmo que a nova opção ofereça maiores perspectivas de retorno, quando usam orçamentos passados como referência para novos investimentos.

Efeito familiaridade (*familiarity effect*)

Quando indivíduos precisam decidir entre diferentes alternativas, a familiaridade que possuem com alguma delas pode impactar a decisão.

Exemplo: gestores podem dar maior atenção a opções mais próximas de suas experiências pessoais e profissionais, comprometendo o leque de avaliação e de escolha de oportunidades mais distantes.

Falácia dos custos irrecuperáveis (*sunk costs fallacy*)

Também conhecido como escalada do comprometimento, este viés manifesta-se quando indivíduos permanecem em um curso de ação em função dos recursos previamente alocados a essa alternativa, mesmo que existam opções comparativamente melhores.

Exemplo: gestores podem continuar direcionando recursos a um projeto porque já se investiu “muito tempo e

dinheiro” nessa alternativa e “não se pode parar agora”, enquanto qualquer decisão de investimento deveria, a rigor, sempre considerar o maior retorno futuro trazido a valor presente.

Viés de confirmação (*confirmation bias*)

Indivíduos podem involuntariamente utilizar informações nos seus julgamentos que sejam consistentes com concepções e interesses previamente estabelecidos. Em tempos de abundância de informações, embora muitas delas advindas de fontes duvidosas, essa filtragem seletiva parece afetar cada vez mais os processos mentais de julgamento e tomada de decisão.

Exemplo: gestores podem fundamentar suas análises em dados que confirmem suas preconcepções sobre a melhor estratégia ou investimento, sem realizar a adequada verificação de veracidade das informações, tampouco uma análise mais ampla e detalhada das alternativas disponíveis.

O QUE FAZER?

Se os gestores estão sujeitos a decisões equivocadas em função de vieses inerentes, em maior ou menor grau, a todos os indivíduos, a pergunta a ser feita é: como podemos minimizar esse efeito nas organizações? Olivier Sibony, Dan Lovallo e Thomas Powell, pesquisadores respectivamente da HEC Paris, Sydney Business School e Oxford University, propõem que as empresas melhorem a arquitetura dos processos internos de tomada de decisão. Os autores sugerem as seguintes ferramentas para decisões mais bem fundamentadas e resultados superiores:

- **Formalização e estratificação:** delinhe o nível de formalidade do processo de planejamento estratégico da empresa, levando em conta as reuniões oficiais, documentos apresentados, comitês e instâncias de aprovação, bem como o registro das atas dessas reuniões. Maior formalidade no processo decisório pode inibir decisões que carecem de adequada mensuração dos riscos envolvidos e tragam excesso de otimismo. Por outro lado, formalidade excessiva pode tornar a organização lenta para responder às demandas do momento.
- **Informação:** estabeleça a quantidade, natureza e qualidade dos dados utilizados, bem como o tipo e a profundidade de análise que devem fundamentar as tomadas de decisões estratégicas da empresa. As análises devem utilizar dados objetivos e atuais para evitar vieses como o da ancoragem.
- **Incentivos:** identifique aspirações pessoais e emoções que possam interferir nas decisões e desenhe incentivos,

financeiros ou de outra natureza, para minimizar esses pontos sensíveis e garantir que a análise racional predomine no processo.

- **Participação:** defina quem participa das reuniões estratégicas, bem como a respectiva alçada de decisão. Processos mais descentralizados podem englobar diferentes departamentos e níveis hierárquicos da empresa, buscando-se maior abrangência de pontos de vista sobre o tema, o que reduz o efeito dos vieses de confirmação ou familiaridade, por exemplo.
- **Debate:** além de definir os participantes, garanta que todos tomem parte do debate, abrindo espaço para opiniões contrárias ou divergentes às da maioria. Envolver um gestor que não tenha interesse direto na questão, com a função específica de questioná-la e criticá-la, pode trazer à mesa de discussão argumentos não analisados previamente, ampliando a visão sobre o tema.
- **Fechamento:** determine como se chega a uma decisão final, se ela deve ser consensual ou ocorrer por votação e, em caso de empate, qual o procedimento, bem como quem pode dar a palavra final. Deve ficar claro para todos os envolvidos na tomada de decisão se, afinal, uma decisão foi efetivamente tomada e qual foi essa decisão. Cuidado para não introduzir um viés indesejado nesse *design*. Decisões que necessitam de unanimidade para aprovação podem inibir vozes contrárias e levar a um falso consenso ou a *groupthink* (efeito manada).

É importante ressaltar que, antes de utilizar uma ou algumas dessas ferramentas, a empresa precisa ter definidos claramente os seus objetivos estratégicos. O intuito dos instrumentos é reduzir os potenciais vieses dos gestores, conferindo maior fundamentação e transparência às deliberações, porém a efetividade será baixa se não houver uma visão clara de aonde se deseja chegar. ●

PARA SABER MAIS:

- Jay B. Barney, David J. Ketchen, Jr., Mike Wright. *Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources*. *Journal of Management*, v.37, n.5, 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206310391909>
- Clark G. Gilbert. *Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity*. *The Academy of Management Journal*, v.48, n.5, 2005. <https://doi.org/10.2307/20159695>
- Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch e Richard H. Thaler. *The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias*. *Journal of Economic Perspectives*, v.5, n.1, 1991. <https://dx.doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Olivier Sibony, Dan Lovallo e Thomas C. Powell. *Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm*. *California Management Review*, v.59, n.3, 2017. <https://doi.org/10.1177/0008125617712256>
- Amos Tversky e Daniel Kahneman. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science*, v.185, n.4157, 1974. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

LUIS PERINI > Doutorando em Administração de Empresas na FGV EAESP > lfperini@gmail.com
 JORGE CARNEIRO > Professor Associado de Estratégia e de Negócios Internacionais da FGV EAESP > jorge.cameiro@fgv.br



COVID-19 E A RESSIGNIFICAÇÃO DA NOÇÃO DO PÚBLICO

Se recuarmos aos últimos processos eleitorais (2014 e 2018) no Brasil, é possível notar a crescente demonização dos serviços públicos, do servidor público e do papel do Estado. Esse movimento começou a ganhar fôlego com as passeatas de 2013, que misturavam o clamor por melhores políticas públicas com denúncias de corrupção, e ampliou-se com os protestos subsequentes.

Os pleitos, absolutamente legítimos, não impulsionaram um movimento social pela melhoria dos serviços públicos, mas contribuíram para o crescimento do discurso de desqualificação do papel do Estado, que ganhou força em importantes segmentos políticos e empresariais. Estes adotaram uma retórica entre a defesa do Estado mínimo e a privatização de todos os serviços públicos, com a justificativa de que eram excessivamente caros e de baixa qualidade. O grito por reformas administrativas e econômicas ganhou eco tanto em segmentos do mercado como em estratos majoritários da classe política.

A título de exemplo, em 2016, o ministro da Saúde, ao responder em entrevista uma pergunta sobre o Sistema Único de Saúde (SUS), afirmou para a *Folha de S.Paulo*: “Nós não vamos conseguir sustentar o nível de direitos que a Constituição determina. Em determinado momento, vamos ter de repactuar”. A trajetória parecia não ter mais volta. Apenas uma conjuntura crítica reverteria a tendência majoritária de considerar, de maneira generalizada, o público como significado de caro, ineficiente e suscetível à corrupção, sem especificar os problemas que de fato existem.

A Covid-19 chegou com a força dessa conjuntura crítica e travou a agenda de reformas que havia sido iniciada com a aprovação da reforma da previdência e aguardava para 2020 a tributária e a administrativa. Governadores e prefeitos adotaram – contrariando

o presidente, mas em sintonia com o Ministério da Saúde – medidas de isolamento físico que paralisaram boa parte das atividades econômicas. Essas ações emergenciais demandaram dos poderes públicos respostas a empresários pedindo socorro do Estado e a cidadãos que ficaram sem condições de manter um padrão mínimo de sobrevivência. O combate ao coronavírus também exigiu rápida mobilização do aparato de saúde nacional, o que foi facilitado pela capilaridade do SUS, presente em todos os municípios. O discurso corrente em todos os segmentos sociais passou a ser “ainda bem que temos o SUS”, com a devida exaltação pública da qualidade dos serviços e esforços prestados pelos profissionais da saúde no combate à pandemia.

Assistimos, neste momento, a uma ressignificação da noção de serviço público e de servidores públicos. De demonizados, os governos acabaram tendo seus papéis reconhecidos para conter a deterioração econômica e garantir a sobrevivência digna dos cidadãos. Foi evidenciado que temos políticas públicas que são importantes para o conjunto da população. Mesmo com problemas que precisam ser sanados, são elas que efetivamente dão respostas, sobretudo quando as dinâmicas de mercado mostram seus limites na falsa dicotomia entre salvar vidas ou manter as atividades econômicas.

Certamente, depois que passar a Covid-19, não seremos mais os mesmos em nenhum dos segmentos da vida social. A boa notícia é que existe a esperança de renascer uma sociedade menos egoísta e que valoriza o bem coletivo.

ANTES DEMONIZADO,
O PAPEL DO
ESTADO AGORA É
RECONHECIDO E SÃO
AS POLÍTICAS PÚBLICAS
QUE EFETIVAMENTE
NOS DÃO RESPOSTAS.

PARA SABER MAIS:

– Claudia Collucci. *Tamanho do SUS precisa ser revisto, diz novo ministro da Saúde*. *Folha de S.Paulo*, 17/05/2016. Disponível em: www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2016/05/1771901-tamanho-do-sus-precisa-ser-revisto-diz-novo-ministro-da-saude.shtml



| GESTÃO • EDGARD BARKI E ADRIANA ARCURI

CHEGOU A HORA DE UMA NOVA VISÃO DE NEGÓCIOS

Em um mundo hiperconectado e com a economia em colapso, os acontecimentos da pandemia da Covid-19 são comentados e compartilhados globalmente. Ao mesmo tempo, observa-se o crescimento de ações de cooperação entre a iniciativa privada, organizações não governamentais (ONGs) e governo. Esse fenômeno acaba por moldar transformações e contribuir para uma evolução em direção a um capitalismo mais consciente, à geração de valor compartilhado e a uma nova visão empresarial.

O comportamento das corporações e das marcas já vinha se alterando nos últimos anos em função da tecnologia e do diálogo com os usuários nas redes sociais, mas a situação provocada pelo coronavírus parece acelerar uma mudança em como as instituições operam, sejam elas governamentais, sejam elas privadas. Enquanto em crises passadas foi o governo o grande responsável pelas ações para promover o desenvolvimento, desta vez a parceria entre organizações e cidadãos parece ter papel central. Ações de *crowdfunding* convidando a população a contribuir, cooperação entre executivos e empresas e parcerias entre empresas e sociedade civil são impulsionadas pelas redes sociais. Empresas que pararam para permitir o isolamento social mudam seu parque industrial para produzir álcool em gel, máscaras cirúrgicas, respiradores e material médico.

Em um momento como o que estamos vivendo, uma visão expandida das possibilidades de solução de problemas deve ser perseguida. Os professores do Instituto Europeu de Administração de Empresas (Insead) W. Chan Kim e Renée Mauborgne defendem que temos de valorizar não só as criações disruptivas, que destroem mercados para dar lugar ao novo, como as não disruptivas também, que são capazes de

ampliar os negócios sem acabar com aqueles existentes. A recessão que se avizinha torna ainda mais importantes iniciativas que produzam benefícios para todos, sem tirar empregos nem renda da sociedade.

Da mesma forma, precisamos pensar diferentemente em como fazer cooperações entre empresas, governos, ONGs e sociedade. Por exemplo, empresas concorrentes têm se unido em ações com o governo para lidar com os efeitos da pandemia. Bradesco, Itaú e Santander fizeram um acordo com o governo federal (Secretaria do Tesouro Nacional e Banco Central do Brasil) para garantir o pagamento de salários dos

funcionários de seus clientes. Os três bancos atendem a quase 500 mil pequenas empresas, que geram cinco milhões de empregos.

Vivo, Claro, Oi e TIM lançaram uma campanha conjunta para liberar conteúdos extras em pacotes de TV a cabo, dar bônus de internet e oferecer navegação gratuita no aplicativo Coronavírus, do Sistema Único de Saúde (SUS).

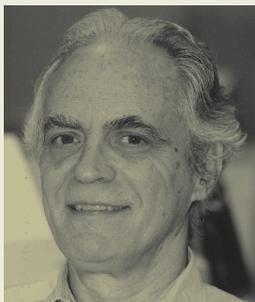
Obviamente, essas iniciativas podem ser apenas conjunturais e sem nenhuma mudança significativa na forma de se fazer negócios, afinal atualmente a maior parte das ações

sociais das empresas continua a ser realizada com um grande foco de *branding*.

Mas, em uma visão otimista, a Covid-19 pode ser também um impulsionador para alavancar um pensamento de criação não destrutiva mais integrado. Alinhado ao crescimento de outros movimentos como *sharing*, valor compartilhado e empreendedorismo social, esse movimento pode caminhar para um capitalismo mais inclusivo, em que as empresas percebam que o impacto social mais relevante só será alcançado por meio de ações sinérgicas, integradas e com objetivos comuns.

TEMOS DE PENSAR
DE FORMA DIFERENTE
EM COMO FAZER
COOPERAÇÕES
ENTRE EMPRESAS,
GOVERNOS, ONGS E
SOCIEDADE.

EDGARD BARKI > Professor da FGV EAESP > edgard.barki@fgv.br
ADRIANA ARCURI > Mestre pela FGV EAESP > driarcuri@gmail.com



PANDEMIA: A PROPÓSITO DE UM FALSO DILEMA

O bater das asas de um morcego, ao ser capturado nas cercanias de Wuhan, não provocou um furacão no Caribe. Em compensação, desencadeou uma pandemia devastadora. Eis aí uma nova alegoria para a teoria do caos: pequena alteração nas condições iniciais provoca efeito gigantesco no desenlace de um processo. Cisne negro? Algo totalmente imprevisível? Na verdade, não. Neste início de século, já tivemos duas ou três epidemias, embora com efeitos muito menos impactantes do que a atual. A diferença é que sabemos perfeitamente o causador, a Covid-19, que se espalha com grande velocidade e ainda não contamos com remédio ou vacina para neutralizá-la.

A luta contra a doença causa danos expressivos na economia: interrompe grandes cadeias produtivas, destrói empregos e, por conseguinte, reduz fluxos de renda, especialmente entre os mais pobres. Mas o dilema “salvar as pessoas ou a economia” não passa de um jogo de palavras. Simplesmente, não há dilema. Se as pessoas não forem salvas, a catástrofe na economia será inevitável.

Um exemplo ajuda-nos a perceber como é importante preservar vidas e manter as pessoas saudáveis. Durante a construção do Canal do Panamá, a febre amarela grassava na região. A picada de um mosquito significava sentença de morte. Dizimava sem distinção brancos, negros, pardos ou amarelos. Identificado o vetor, iniciou-se na região uma gigantesca campanha de saneamento que devorou centenas de milhares de dólares. A certa altura do combate, o coronel George Goethals, homem de porte atlético, comandante do projeto, chamou o dr. William Gorgas, médico-chefe das ações contra o mosquito, dizendo que

não daria nenhum centavo a mais, pois cada mosquito eliminado havia custado dez dólares! A resposta do dr. Gorgas foi contundente: “Foi barato. Imagine se um desses mosquitos tivesse picado o senhor?”.

A campanha sanitária prosseguiu, os focos do mosquito foram eliminados, a região livre da febre amarela tornou-se, mesmo antes da vacina, uma das mais seguras do mundo, e então foi possível concluir as obras do canal. A abertura reduziu o trajeto entre o Oceano Atlântico e o Pacífico em mais de 12 mil quilômetros, provocando efeito proporcional nos custos do transporte marítimo entre o Ocidente e o Oriente.

No caso atual, é interessante assinalar que mesmo governos de tendência não intervencionista, como o norte-americano, aprovaram o maior programa de salvamento de sua história. Se tivessem feito o mesmo em 1929, talvez a crise econômica não teria produzido tanta destruição. As ações de salvamento na crise de 2008 também deram resultados positivos e trouxeram bons ensinamentos. As iniciativas governamentais, inclusive as do destrambelhado governo brasileiro, de injetar, mesmo a fundo perdido, dinheiro e crédito para garantir a quarentena e evitar a contração da demanda chegam em boa hora. Alguns alertam que o déficit e a dívida pública vão aumentar. É verdade, mas é possível resolver isso depois. Caso contrário, o único emprego que aumentará será o de Coveiros.

Uma sugestão para o *day after*: que os portadores de grandes fortunas contribuam voluntariamente para cobrir pelo menos parte do déficit em nome de uma recuperação mais rápida da economia.

SE AS PESSOAS NÃO FOREM SALVAS, A CATÁSTROFE NA ECONOMIA SERÁ INEVITÁVEL.



TRABALHO E LABOR NO MUNDO DIGITAL

O momento atual, em que as transformações tecnológicas permitem que alguns permaneçam em casa, enquanto outros se arriscam nas ruas para servi-los, fez-me recuperar a discussão proposta por Hannah Arendt sobre trabalho e labor, em seu livro *A condição humana*.

Segundo Arendt, o labor é constituído das atividades básicas, objetivas, mecânicas, que visam prover a subsistência do homem, atender às suas necessidades vitais. Jamais designa o produto final, o resultado da ação. Permanece, assim, como um substantivo verbal, uma espécie de gerúndio. Por outro lado, o trabalho refere-se à produção para o mundo comum, o mundo tangível criado pelo homem, dotado de durabilidade. O trabalho produz valor a ser incorporado à esfera pública.

A distinção entre trabalho e labor faz muito sentido no seio da economia digital. Entre os países participantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), aproximadamente 14% dos empregos correm o risco de ser substituídos pela automação nos próximos anos. De acordo com alguns estudos, as posições que desaparecerem serão substituídas por novas, embora essa previsão tenha mais chances de se concretizar em nações desenvolvidas do que em países emergentes, em função, entre outros motivos, de *gaps* educacionais.

As plataformas digitais e ferramentas de colaboração podem contribuir para o aumento de empregos. Pessoas e empresas são acionadas quando há demanda por produtos ou serviços; plataformas ligam fornecedores e contratantes, otimizando recursos.

Nesse cenário, algumas profissões são altamente demandadas, como é o caso dos desenvolvedores de *software*. Segundo projeções da revista *Exame*, em reportagem publicada em março deste ano, haverá no Brasil um déficit de 264 mil profissionais de tecnologia daqui a quatro anos, conforme mostram os dados

da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação (Brasscom). Esses profissionais tão disputados escolhem onde e por quanto trabalhar. O depoimento de uma das entrevistadas pela *Exame* me remeteu ao conceito de *trabalho* proposto por Arendt: “O legal dessa profissão é poder construir coisas do zero, é uma profissão de cunho quase artístico; sua ideia vira algo tangível, executável, que ajuda a vida das pessoas”.

Porém, no contraponto, cresce também a demanda pelos “uberizados”, os entregadores de aplicativos como iFood, Rappi, Uber Eats, que, com suas motos, bicicletas ou automóveis, levam compras aos isolados pela Covid-19. As discussões sobre as difíceis condições e relações de trabalho desses profissionais têm ocupado a mídia e os estudos acadêmicos. Algumas empresas têm tomado iniciativas a respeito, países e cidades estabelecem regulações específicas, mas ainda há muito o que avançar. É o labor, na acepção de Arendt, que visa à sobrevivência do ser humano.

A pandemia do coronavírus joga luz à importância das plataformas digitais e à nossa dependência do labor de entregadores. Faz-se premente olhar a regulação das condições de trabalho desses profissionais, e soa o alerta para a necessidade de o Brasil assumir mais protagonismo na inovação digital, para não ser apenas um país do labor.

AO MESMO TEMPO
EM QUE CRESCE
A DEMANDA PELO
TRABALHO DOS
PROFISSIONAIS
TECNOLÓGICOS,
A PANDEMIA DO
CORONAVÍRUS
JOGA LUZ À NOSSA
DEPENDÊNCIA
DO LABOR DOS
“UBERIZADOS”.

Publicação da Fundação Getulio Vargas

GVcasos

Revista brasileira de casos
de ensino em Administração

VOLUME 8, NÚMERO 2

CONFIRA NOVOS CASOS DE ENSINO:

- Todo mundo #NU: uso de *data science* em serviços
- Igualdade formal e discriminação efetiva de mulheres no ambiente de trabalho bancário

Esses e outros temas em:

fgv.br/gvcasos

Acesso gratuito disponível:



SlideShare

 **FGV EAESP**

ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO



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 (licenciado), Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque (licenciado), Sergio Franklin Quintella

CONSELHO DIRETOR

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES: Francisco Oswaldo Neves Dornelles (licenciado), Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque (licenciado), 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

CONSELHO CURADOR

PRESIDENTE: Carlos Alberto Lenz César Profátio

VICE-PRESIDENTE: João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & 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 Ildelfonso 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, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss 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

UNIDADES DA FGV-SP

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

DIRETOR: Luiz Artur Ledur Brito

Escola de Economia de São Paulo

DIRETOR: Yoshiaki Nakano

Escola de Direito de São Paulo

DIRETOR: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos

DIRETOR: Cesar Cunha Campos

DIRETOR TÉCNICO: Ricardo Simonsen

DIRETOR DE CONTROLE: Antonio Carlos Kfoury Aidar

DIRETOR DE QUALIDADE: Francisco Eduardo Torres de Sá

DIRETOR DE MERCADO: Sidnei Gonzalez

DIRETORES-ADJUNTOS DE MERCADO: Carlos Augusto Lopes da Costa e José Bento Carlos Amaral Junior

Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP

DIRETORIA: Maria Tereza Leme Fleury

DIRETORIA DE OPERAÇÕES DA FGV-SP: Mario Rocha Souza

DIRETORIA

DIRETOR: Luiz Artur Ledur Brito

VICE-DIRETOR: Tales Andreassi

CONGREGAÇÃO

PRESIDENTE: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA

PRESIDENTE: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DE OPERAÇÕES: Ely Laureano Paiva; **ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS:** Beatriz Maria Braga; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Rafael Felipe Schiozer; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Ligia Maura Costa; **TECNOLOGIA E CIÊNCIA DE DADOS:** Eduardo Henrique Diniz; **MARKETING:** Felipe Zambaldi; **PLANEJAMENTO E ANÁLISE ECONÔMICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira; **GESTÃO PÚBLICA:** Fernando Luiz Abrucio

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: Renato Guimarães Ferreira; **CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** Marco Antonio Carvalho Teixeira; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA GRADUADOS (CEAG):** Henrique de Campos Junior; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (MBM):** Luis Henrique Rigatto Vasconcelos; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:** Isleide Arruda Fontenelle; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** José Antonio Puppim de Oliveira; **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (DPA):** Thomaz Wood Jr.; **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; **PROGRAMA GLOBAL MBA, PARCERIA DA ALLIANCE MANCHESTER BUSINESS SCHOOL (AMBS) COM A FGV:** Susana Carla Farias Pereira; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **FGV EAESP PESQUISA:** Thomaz Wood Jr.; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Edgard Elie Roger Barki; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Peter Kevin Spink; **CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA E ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO:** George Avelino Filho; **CENTRO DE ESTUDOS EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SAÚDE:** Ana Maria Malik; **CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE:** Mário Prestes Monzoni Neto; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN:** Priscila Laczynski de Souza Miguel; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO:** Maurício Gerbaudo Morgado; **CENTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO APLICADA:** Alberto Luiz Albertin; **INSTITUTO DE FINANÇAS:** Antonio Gledson de Carvalho; **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; **CENTRO DE INOVAÇÃO:** Susana Carla Farias Pereira; **CENTRO DE ESTUDOS EM ÉTICA, TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E COMPLIANCE:** Ligia Maura Costa; **CENTRO DE ESTUDOS DO NOVO DESENVOLVIMENTISMO:** Nelson Marconi; **NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E REDES SOCIAIS DIGITAIS:** Eliane Pereira Zamith Brito; **NÚCLEO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E PESSOAS:** Maria José Tonelli

APOIO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM: Francisco Aranha; **COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:** Heloisa Mônaco dos Santos; **CENTRO DE CARREIRAS:** Cecília Maria Braga de Noronha Santos; **COORDENADORIA DE CULTURA:** Samy Dana; **COORDENADORIA DE DIVERSIDADE:** Márcio José de Macedo; **OFFICE FOR GLOBAL AFFAIRS:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO PSICOLÓGICO E PSIQUIÁTRICO - PRÓ-SAÚDE GV:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **ALUMNI FGV:** Francisco Ilson Saraiwa Junior; **ADMISSIONS OFFICE:** Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP

PRESIDENTE: Eula Ester de Oliveira

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

PRESIDENTE: Ana Catarina de Oliveira Lima Sereon

fgv.br/gvexecutivo - v. 19, n. 2, 2020

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 Publishers – zeppelini.com.br

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE

Zeppelini Publishers – zeppelini.com.br

Imagens ilustrativas: shutterstock.com/depositphotos.com

CENTRAL DE RELACIONAMENTO

Tel.: (11) 3799-7999

gvexecutivo@fgv.br

PONTOS DE VENDA

Livrarias da FGV

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



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



| fgv.br/gvexecutivo |

 **FGV EAESP**

“O MESTRADO FOI UM DIVISOR
DE ÁGUAS NA MINHA CARREIRA.
PUDE APLICAR E VER RESULTADOS
CONCRETOS NO NEGÓCIO.”

MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO PARA COMPETITIVIDADE
FGV EAESP

TODA A EXCELÊNCIA,
CONHECIMENTO E INOVAÇÃO
DA FGV PARA QUE
PROFISSIONAIS E EMPRESAS SE
DESTAQUEM NO MERCADO.

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

JEAN MAKDISSI

EMPREENDEDOR E CEO
DA INTIMA STORE

 **FGV EAESP**

FGV EAESP. ACREDITADA POR
TRÊS ENTIDADES INTERNACIONAIS
ESPECIALIZADAS NO ASSUNTO.