

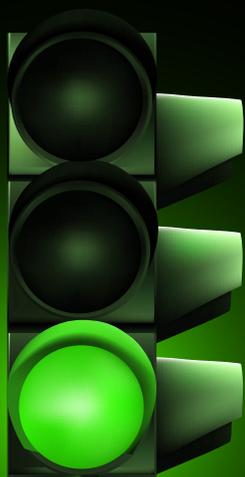
GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

EXECUTIVO

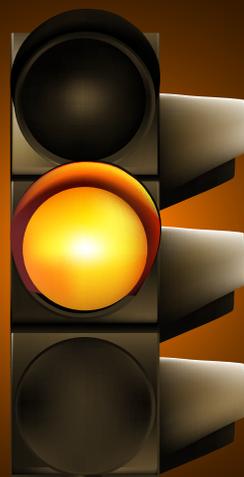
Publicação da Fundação Getúlio Vargas

*HOME OFFICE E O MODELO
HÍBRIDO DE TRABALHO*



ENTREVISTA

GLAUCIMAR PETICOV, DIRETORA
EXECUTIVA DO BRADESCO: COMO
UMA LIDERANÇA QUE ENGAJA E
INSPIRA AS PESSOAS PODE FAZER A
DIFERENÇA NA CRISE



ESPECIAL



*POR QUE É TÃO DIFÍCIL
MONTAR UM NEGÓCIO
CONVINCENTE?*

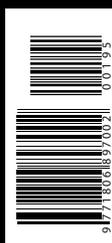
*COVID-19 E AS MUDANÇAS
NO COMPORTAMENTO DO
CONSUMIDOR*

CAMINHOS E DESAFIOS DO SUPPLY CHAIN:

GESTÃO ÁGIL DO SISTEMA DE PRODUÇÃO | COMO LIDAR COM FORNECEDORES NA PANDEMIA |
INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS EM CURTO-CIRCUITO | INTEGRANDO E FORTALECENDO OS ELLOS DA CADEIA
PRODUTIVA | DIGITALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO: ROTAS POSSÍVEIS PARA A LOGÍSTICA NA CRISE |
ESTRATÉGIAS PARA CADEIAS DE SUPRIMENTOS MAIS RESILIENTES

FGV EAESP

VOLUME 19, NÚMERO 5 |
SETEMBRO/OUTUBRO 2020





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



| fgv.br/gvexecutivo |

 **FGV EAESP**



- 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**, foi aprovada pelos principais indexadores e diretórios internacionais.

Indexadores: Clarivate Analytics | SciELO | Scopus | DOAJ | EBSCO e outros.

JCR 2019 0.472

fgv.br/rae

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA

Os **CGPC** 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 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.

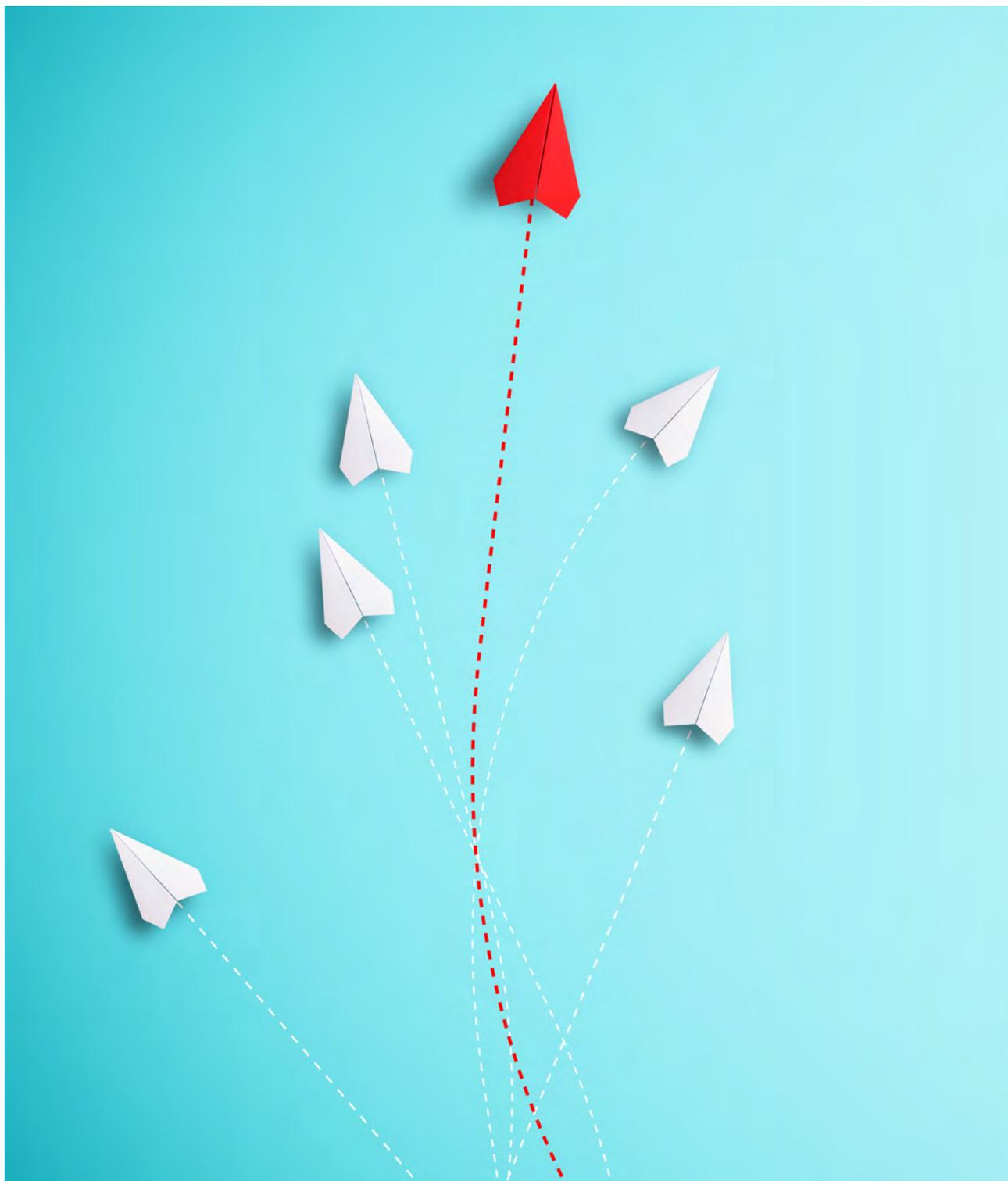
fgv.br/gvcasos

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



NOVOS RUMOS

Passados vários meses de pandemia, continuamos a monitorar e a avaliar seus impactos na economia, nos negócios e na gestão. Desemprego, *home office*, síndrome de *burnout*, mudanças no comportamento do consumidor são alguns dos fenômenos que ocupam o noticiário e impactam significativamente o trabalho e o cotidiano de muitos profissionais.

Nas últimas edições da *GV-executivo* temos abordado essas questões, já que se trata de um *fato social total*, na visão do sociólogo Marcel Mauss, ou seja, um acontecimento que provoca radicais transformações em diferentes frentes: na economia, na política, na família, nos indivíduos, visto que as esferas da vida social e da vida privada estão profundamente conectadas. Essa perspectiva foi proposta por Mauss ainda nos anos 1960, mas, no momento em que vivemos, tais efeitos são amplificados pela globalização, e os desafios para avançar em uma sustentabilidade planetária se tornaram imensos.

Uma área que tem sido muito afetada é a circulação de mercadorias no mundo. Assim, esta edição da *GV-executivo* traz um especial sobre o tema e discute vários aspectos da gestão das cadeias produtivas das organizações. Os artigos tratam de pontos como: de que forma lidar com fornecedores durante a pandemia, de Vanessa Paiva e Priscila Laczynski de Souza Miguel; como as empresas podem avaliar o nível de integração nas cadeias produtivas, de Luiza Vida e Luciana Hashiba; quais são as rotas possíveis para o transporte e a logística em meio à crise, de Fabio Medrano Siccherino e Manoel de Andrade e Silva Reis; o descompasso entre as demandas por sustentabilidade e as reais políticas de compra, de Adriana Padua Ferreira e Cristiane Biazzin; o que vale mais a pena nesse momento, internalizar ou terceirizar processos, de Tania Heck e Luciana Vieira; e, finalmente, como delinear um sistema de produção baseado em uma lógica ágil, competitiva e ancorada na demanda real, de Luis Henrique Rigato Vasconcellos e Henrique Varela Fonseca.

Além dos artigos do núcleo especial, compõem esta edição o artigo de Luis Bussmann sobre como faz parte do dia a dia das *startups* compartilhar ideias; o trabalho de Guilherme Susteras a respeito das dificuldades de se montar um negócio convincente; e a contribuição de Marcos Fava Neves e Allan Wayne Gray acerca de como planejar e executar a gestão estratégica com simplicidade. Também apresentamos nossas tradicionais colunas: em *Sociedade e Gestão*, Sérgio Amad Costa discute a viabilidade do *home office* e do modelo de trabalho híbrido nas empresas; em *Economia*, Paulo Sandroni coloca em pauta o risco da volta da inflação e suas consequências; em *Finanças*, Rafael Schiozer trata do risco ambiental no setor financeiro; e em *Marketing*, Tânia Veludo-de-Oliveira aborda as mudanças comportamentais do consumidor na pandemia.

Destacamos, finalmente, a rica entrevista com Glaucimar Peticov, diretora executiva do Bradesco, que conduziu mudanças importantes e aceleradas para o *home office* de milhares de funcionários do banco. Aproveitem a leitura!

Maria José Tonelli – Editora chefe

Adriana Wilner – Editora adjunta

CADERNO ESPECIAL > CAMINHOS E DESAFIOS DO *SUPPLY CHAIN*



14

Como lidar com fornecedores
diante da pandemia

*Vanessa Paiva e
Priscila Laczynski de Souza Miguel*



18

Internalizar ou terceirizar,
eis a questão

Tania Heck e Luciana Vieira



22

Caminhos
para integrar os elos

Luiza Vida e Luciana Hashiba



26

O rei está nu

*Adriana Padua Ferreira
e Cristiane Biazzin*



30

Ação em cadeia

*Luis Henrique Rigato Vasconcellos
e Henrique Varela Fonseca*



36

Rotas possíveis

*Fabio Medrano Siccherino e
Manoel de Andrade e Silva Reis*

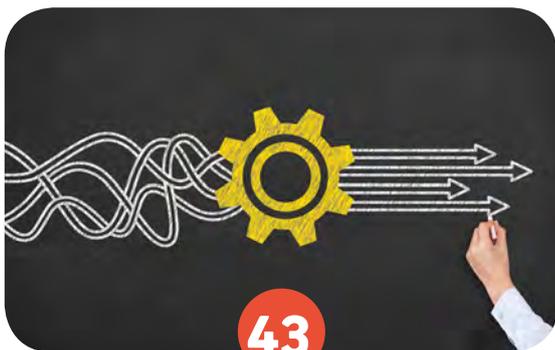
ARTIGOS



40

Empreendedores
escondem suas ideias?

Luis Bussmann



43

Planejamento e gestão
estratégica com simplicidade

Marcos Fava Neves e Allan Wayne Gray



46

Por que é tão difícil montar um
negócio convincente

Guilherme Susteras

ENTREVISTA > GLAUCIMAR PETICOV



6

É tempo de agirmos como seres humanos

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

COLUNAS

50 Economia

Inflação de volta? - *Paulo Sandroni*

51 Sociedade e gestão

Home office e o modelo híbrido de trabalho
- *Sérgio Amad Costa*

52 Marketing

O novo normal e as mudanças comportamentais
do consumidor - *Tânia Veludo-de-Oliveira*

53 Finanças

Risco ambiental no setor financeiro: do discurso à
prática - *Rafael Schiozer*



É TEMPO DE AGIRMOS COMO SERES HUMANOS

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

GLAUCIMAR PETICOV, DO BRADESCO, EXPLICA COMO A MUDANÇA DE PARADIGMA PARA UMA LIDERANÇA BASEADA NA CONFIANÇA, NO ENGAJAMENTO E NO PROTAGONISMO DOS COLABORADORES PODE POTENCIALIZAR CAPACIDADES E TORNAR O TRABALHO MAIS EFICIENTE: “SE NO MUNDO EXISTISSEM MAIS PESSOAS COMO VOCÊ, ELE SERIA MELHOR OU PIOR?”.

Grande parte das empresas adaptou seus processos ao formato *online* quando a pandemia da Covid-19 chegou. Do dia para a noite, corporações do mundo inteiro tiveram de aderir ao *home office* ou ampliar sua atuação nesse modelo de trabalho. Com o Bradesco, aconteceu da mesma forma. “Não estávamos preparados para uma vida remota. Desconfiávamos que seria um grande desafio praticá-la”, diz **Glaucimar Peticov**, diretora executiva do segundo maior banco brasileiro em valor de mercado. Meses depois, 95% dos colaboradores da organização estão trabalhando de casa – nas agências físicas, 50%, com revezamento entre as equipes –, de modo que o modelo híbrido provavelmente permanecerá depois da pandemia, inclusive com a formalização do teletrabalho, um acordo pioneiro com o movimento sindical bancário brasileiro. “Tivemos um avanço de cinco anos nos processos de transações voltados ao mundo digital”, conta a executiva.

Com o trabalho a distância, o líder deve revisitar suas práticas, pois não faz mais sentido, por exemplo, controlar horários; é tempo de exercitar a confiança e reforçar a credibilidade no time. “Nossa intenção é fazer com que o líder deixe de ser comando e controle e passe a inspirar pelo exemplo, orientar e promover o desenvolvimento das capacidades dos funcionários”, fala Glaucimar, que trabalha há 36 anos com Recursos Humanos (RH) na área financeira, tendo passado por bancos como Econômico, Excel, *Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)* e Bradesco, onde atualmente é diretora executiva responsável pelas áreas de RH, Universidade Corporativa Bradesco (Unibrad), Ouvidoria, Project Management Office (PMO) e Marketing.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, a diretora fala sobre sua trajetória profissional, liderança, fortalecimento feminino, futuro do trabalho e tendências das instituições financeiras diante do crescimento dos serviços digitais.

COM O PROCESSO A DISTÂNCIA, O LÍDER TEM QUE DESLIGAR O PILOTO AUTOMÁTICO. A INTERAÇÃO E A CONEXÃO COM O QUADRO TOMAM DIRECIONAMENTOS DIFERENTES, COM CONFIANÇA, CREDIBILIDADE, ORIENTAÇÃO E AUTONOMIA DOS COLABORADORES PARA QUE PRODUZAM DE FORMA MAIS EFETIVA.

GV-executivo: Você diz que a pandemia mostrou que não existe fórmula para a gestão e todos tiveram de se reinventar. Quais desafios estão enfrentando nessa adaptação para o *online*? Como estão buscando extrair aprendizados e benefícios do atual cenário?

Glaucimar: Quando a pandemia se instalou, percebemos que era uma crise sem precedentes, com um impacto muito grande em toda a sociedade. Não estávamos preparados para uma vida remota, diferentemente de algumas instituições, inclusive financeiras, que já a praticavam em larga ou média escala. A parte de *home office* era reduzida, direcionada a áreas específicas do negócio. Tem sido um grande aprendizado, pois houve uma aceleração incrível em relação aos produtos, à forma de atendimento e relacionamento, à reinvenção e à ressignificação dos processos. Hoje 95% das pessoas trabalham remotamente e no quadro das agências 50% realizam atendimentos enquanto 50% ficam em casa. O banco obteve um avanço de cinco anos nos processos de transações voltados ao mundo digital nesse período.

Outros pontos importantes são o protagonismo e o aproveitamento das experiências dos colaboradores. Com o trabalho a distância, o líder tem de desligar o piloto automático. Controlar que horas o funcionário sai para almoçar ou se chegou atrasado não funciona mais. A interação e a conexão

com o quadro tomam direcionamentos diferentes, com confiança, credibilidade, orientação e autonomia dos colaboradores para que produzam de forma efetiva e alcancem realização.

Também otimizamos os processos, pois percebemos que muitos relatórios e controles podem ser substituídos por outras ações. Nunca pensei que poderíamos ter tamanha fluência e possibilidades de soluções em reuniões remotas, mas é uma construção em que o participante tem um papel e uma exigência diferente, e temos de fazer com que isso aconteça de forma efetiva.

GV-executivo: Como vocês avaliam a qualidade de vida e do trabalho das pessoas no *home office*? Têm oferecido suporte aos colaboradores?

Glaucimar: Temos um programa chamado Viva Bem, composto de profissionais de saúde e que tem papel determinante no atendimento dos colaboradores: assistentes sociais, psicólogos, médicos e um time de *coaching* para dar suporte emocional às pessoas. Um dos nossos grandes desafios tem sido neutralizar as emoções negativas que a crise trouxe, voltadas ao isolamento, ao medo do vírus. Temos mostrado a importância de exercitar a resiliência, o otimismo responsável e pensar na construção de uma consciência cidadã.

Além disso, estamos buscando redescobrir o equilíbrio das relações entre líderes e liderados e quais ferramentas viabilizar para esse acompanhamento.

Procuramos tornar essa inspiração e a liderança pelo exemplo muito presentes no dia a dia. Mais do que nunca, é hora de as pessoas assumirem o protagonismo. Para isso, por meio da Unibrad, buscamos estimular as pessoas a encontrar seus valores, suas crenças, a se descobrir e seguir a trilha de seu desenvolvimento. Temos de aprender sempre e deixamos claro que todos são importantes em suas funções.

GV-executivo: Como você vê o futuro do trabalho nesse cenário de transformação e consolidação digital?

Glaucimar: Esse futuro já era sinalizado há algum tempo. Quando falamos de mercado de trabalho, sabemos que as posições serão alteradas. Por isso, as pessoas precisam ter a predisposição para aprender, conhecer outras frentes, porque essa transformação, inclusive individual, já chegou. Quem pensa em ficar no mesmo cargo ou função a vida toda está em risco, principalmente por causa da ascensão do *online*. Nosso quadro sabe que terá de se preparar, se reinventar, estar em constante aprendizado e ampliar seu horizonte de atuação.

Esse contexto também mostra como as competências comportamentais são relevantes. Flexibilidade, relacionamento interpessoal, criatividade, comunicação, transparência, liderança e objetividade ganharam enorme importância. Até há pouco tempo, o

conhecimento técnico garantia a vaga da pessoa; hoje ela precisa trabalhar essas competências para atuar de forma mais ampla, integrada e efetiva.

GV-executivo: Em sua opinião, quais aspectos organizacionais e habilidades profissionais serão mais valorizados e requeridos após a pandemia?

Glaucimar: A área da saúde passou a ser ainda mais valorizada depois da pandemia. Empresas que não tinham uma área médica ativa passaram a ter. Outro ponto é a busca pela felicidade por meio da saúde, física e emocional. O humor no dia a dia, a realização pessoal e o bem-estar interno estão ganhando importância e sendo valorizados. É extremamente importante que as pessoas sejam potencializadas pelo que fazem com paixão e com amor.

Aqui também falamos das competências comportamentais. Temos utilizado o modelo *agile*, que permite às pessoas aprenderem a trabalhar com plataformas e grupos multidisciplinares. Estamos com um espaço dedicado a essa metodologia na Cidade de Deus [sede administrativa do banco], no Inovabra Habitat e no Lab, nossos ambientes de *coworking*. Por isso, buscamos personalizar o crescimento de cada um, fortalecendo suas competências positivas e trabalhando as não tão desenvolvidas. A tecnologia e a inteligência artificial são relevantes, mas a BIA [assistente virtual do Bradesco] é controlada por humanos. Por mais que o mundo digital cresça, a competência humana torna-se cada vez mais necessária.

GV-executivo: Ainda hoje, ouve-se falar que o RH é uma área de apoio nas organizações, não estratégica. Qual é a sua visão sobre isso?

Glaucimar: Nunca duvidei da importância do RH nas decisões estratégicas de uma organização. O RH é a



FOTO: DIVULGAÇÃO

RAIO X

- ▶ Glaucimar Peticov.
- ▶ Graduada em Psicologia pela Universidade São Marcos.
- ▶ Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- ▶ Realizou diversos programas executivos no Brasil e no exterior, em instituições como Fundação Dom Cabral, Universidade de Michigan, Universidade Columbia, Harvard Business School e Center for Creative Leadership (CCL)

conexão de tudo o que acontece na empresa e deve estar na agenda do presidente de forma genuína, pois os desafios são constantes. Aqui no Bradesco, o RH é valorizado e está presente em todas as ações e decisões estratégicas da organização.

GV-executivo: Vocês foram uma das primeiras organizações a adotar o modelo de escritório aberto, correto?

Glaucimar: Sim. Na verdade, já era assim desde a fundação do banco, em

1943. Uma sala aberta com um mesão e todos os executivos próximos para que pudessem se auxiliar, o que proporciona uma dinâmica muito diferente. O Bradesco tem eliminado as salas de diretores nos departamentos, e esse ambiente traz possibilidades bastante significativas de ideias, processos e inovação. Esse *coworking* é uma continuidade das propostas de interação.

GV-executivo: Os *millennials* têm ideais muito diferentes das demais

SOMOS MAIS OBSERVADOS DO QUE OUVIDOS. O EXEMPLO, O QUANTO VOCÊ INSPIRA E ENGAJA AS PESSOAS CONTAM MUITO MAIS. QUANDO ENTRAM ESTAGIÁRIOS OU ESCRITURÁRIOS, TEMOS QUATRO OU CINCO ANOS PARA ENCANTÁ-LOS E SERMOS CONVINCENTES PARA QUE QUEIRAM PERMANECER AQUI.

gerações quando o assunto é trabalho. Como você os vê nesse sentido?

Glaucimar: É comum termos quatro gerações atuando no mesmo espaço. Nossa intenção é que o líder deixe de ser comando e controle e passe a ser um líder que inspire, oriente e promova o desenvolvimento das capacidades dos funcionários, afinal, somos mais observados do que ouvidos. O exemplo, o quanto você inspira e engaja as pessoas contam muito mais. Precisamos de profissionais preparados para a sustentabilidade da organização. Quando entram estagiários ou escriturários, por exemplo, temos quatro ou cinco anos para encantá-los e sermos convincentes para que queiram permanecer aqui. Com a liderança atuando nessa frente, cria-se uma conexão. É importante lembrar que, antes de pensar no futuro, os líderes precisam lidar com a mutação do presente. E esse público que vem nos procurar quer saber o propósito da organização, quais são os nossos processos de inclusão, quanto tempo leva para se chegar a um cargo gerencial. As ambições são outras, o tempo é outro. Então, temos de nos adequar para continuarmos atrativos.

GV-executivo: De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), as tentativas de golpes financeiros *online* aumentaram 70% no país desde o início da pandemia. Como vocês estão lidando com a

segurança da informação em tempo em que o *home office* prevalece?

Glaucimar: A maior parte dos funcionários está em *home office* e a previsão é retornarmos em um modelo híbrido, ou seja, um tempo trabalhando na empresa e outro em casa. Assim, a área de tecnologia anda de mãos dadas com a de segurança corporativa. Todos os equipamentos utilizados são do banco, e as pessoas recebem as devidas recomendações para seu uso. O Bradesco é muito disciplinado nesse sentido, e a área de segurança corporativa monitora de perto, porque existem muitas possibilidades: fraudes por aplicativos, invasões diárias, *hackers*... Então, o funcionário assume alguns compromissos com o equipamento e com a sua postura. Inclusive, haverá a formalização do teletrabalho após a pandemia, um acordo pioneiro com o movimento sindical bancário brasileiro. É uma segurança para o funcionário e para o empregador. Temos uma governança voltada à gestão de riscos, de crises, em que controle, *compliance*, ética, conduta, segurança, tecnologia e RH estão alinhados. Há um intenso monitoramento para que não haja desvio de informações, ou seja, um efetivo processo de gestão e governança.

GV-executivo: Os funcionários estão reagindo bem ao trabalho remoto? Acredita que eles preferem esse modelo?

Glaucimar: Recentemente, fizemos uma pesquisa de clima e 83% alegaram apreciar e ter boa adaptação ao sistema *home office*. Mas tem um percentual que nos preocupa, o de pessoas que não têm a estrutura necessária para realizar o trabalho em casa. E não estou falando de uma cadeira adequada, mas de aspectos como a mesa de jantar se tornar o *home office* de cinco pessoas ou os pais terem de cuidar do trabalho e dos filhos ao mesmo tempo. Esses também são fatores determinantes para uma experiência diferente.

Mas o que temos de ganho? A qualidade de vida por não passar tanto tempo no transporte, estar com os filhos por mais tempo, a diminuição de gases poluentes no meio ambiente. Então, as pessoas realmente pararam para refletir sobre as vantagens desse sistema. Acredito que, com o tempo, as dificuldades serão superadas, a rotina se ajustará e encontraremos um equilíbrio maior. Afinal, a pausa é que dá sentido à jornada.

GV-executivo: No último ano, os grandes bancos fecharam quase 500 agências, o que resultou na demissão de quase sete mil colaboradores, especialmente por causa do crescimento dos bancos digitais. Como lidar com esse cenário?

Glaucimar: Temos de lidar com a realidade. O fato é que as *fintechs* e as *startups* promovem um movimento

A INCLUSÃO TEM DE SER VERDADEIRA. NÃO ADIANTA SÓ CONVIDAR PARA A FESTA; TEM DE TIRAR PARA DANÇAR. O GRANDE LANCE É TODO MUNDO SER FORTALECIDO PARA CONTARMOS COM IDEIAS E FORMATOS DISTINTOS E VIVERMOS DE MANEIRA MAIS RICA, DIVERSA E SIGNIFICATIVA. É TEMPO DE AGIRMOS E REAFIRMARMOS NOSSOS VALORES COMO SERES HUMANOS.

de constante transformação. Só no Habitat contamos com 172 *startups*. A concorrência existe, mas podemos unir forças para nos envolver em assuntos, como o Plano da Amazônia e as ações na pandemia. Com essa intenção, mesmo que cada banco tenha o seu modelo de negócios, as transformações no mercado vão sendo moldadas gradativamente.

Estamos vivendo um momento preocupante em nossa economia. Por outro lado, muitos profissionais foram reaproveitados em outras atividades quando houve fechamento de agências. Por isso, depende muito da predisposição da pessoa de estar pronta para desafios que talvez não estivessem traçados em seus planos. Só neste ano trabalhamos com um orçamento de R\$ 172 milhões em desenvolvimento profissional e acadêmico direcionado aos nossos colaboradores. Hoje, a ideia é que o cliente faça as suas transações *online*. Para isso, precisamos de pessoas capacitadas em diversas áreas para uma série de ações e necessidades que vão dar sustentação a essa transformação digital, tendo claro que o cliente é a nossa prioridade.

GV-executivo: Em 2020, o Bradesco ficou entre as 10 melhores empresas para a mulher trabalhar. Em uma área com forte presença masculina, quais são as iniciativas do banco para valorizar e encorajar as mulheres?

Glaucimar: Essa conduta começou há alguns anos, e hoje 51% do quadro da organização é composto de mulheres, com uma equalização salarial efetiva e um trabalho intenso para que elas assumam cargos de liderança. Em alguns segmentos mais personalizados, como o Prime, a quantidade de mulheres em cargos de liderança é bem maior, chegando a 60%. Mas precisamos fazer com que esse número cresça. Realizamos *workshops* mensais para aumentar a representatividade feminina, reduzir o número do viés do inconsciente e fortalecer a autoestima dessas mulheres.

Não podemos dizer que o sistema financeiro é machista; o mundo é machista! Temos de criar oportunidades, mesmo que, muitas vezes, as mulheres tenham uma postura de autossabotagem e desistam antes de escutar a proposta de trabalho. Ainda é um desafio grande fazer com que se sintam mais empreendedoras e fortalecidas em suas capacidades. Pesquisas de Harvard deste ano mostram que para a mulher aceitar um novo desafio precisa preencher de 95 a 100% dos requisitos exigidos para determinada posição, enquanto o homem, com 60%, está de mangas arregaçadas falando: “O que eu não sei, eu vou atrás”. Essa diferença de comportamento precisa ser revisitada constantemente. Também temos vários grupos de trabalho com os homens, com o intuito de conscientizá-los; não

adianta potencializar só as mulheres. Contamos com *coaching*, mentoria, o Bradesco Women – uma frente importante para as mulheres do banco e clientes de pequenas e microempresas –, em que levamos informações sobre educação financeira, empreendedorismo e empoderamento. Gosto de lembrar que, quando o exemplo está presente, o futuro se transforma.

Estamos fortes e evoluindo cada dia mais no aspecto da mulher, do negro, da pessoa com deficiência... Hoje, temos 29% de negros no banco, dos quais 19% estão em cargos de liderança. A inclusão tem de ser verdadeira. Não adianta só convidar para a festa; tem de tirar para dançar. Aí sim essas pessoas farão parte do movimento. O grande lance é todo mundo ser fortalecido para contarmos com ideias e formatos distintos e viver de maneira mais rica, diversa e significativa. É tempo de agirmos e reafirmarmos nossos valores como seres humanos. Isso fica mais fácil quando percebemos que diversidade é força criativa e inclusão é chave para a inovação. Pergunte-se: o que eu trago de diferente para a discussão? ●

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

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

Mais de 2.000 artigos na íntegra.

www.fgv.br/rae

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



ARTIGOS

- Improving financial inclusion: Towards a critical financial education framework
Rene Bruch and Marie Pozzobon
- Reanalizando la competitividad en la industria del fútbol: Diferencia acumulada de puntos
Thales Cajunoro e Angeli Baraga
- Using expert judgments to rank 45 Latin American business journals
Sergio Olivares
- Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management
Antonio Benito de Oliveira Junior, Felipe Mendes Barros, Roberto Carlos Bernardes e Mauro José de Oliveira
- Ambiguity in the identity transformation of public health organizations
Eduardo Acosta e Matias Sanjuanes
- Risk disclosure analysis in the corporate governance annual report using fuzzy-set qualitative comparative analysis
Pedro Camargo, Cristina de Fuentes e Carmen Ruiz
- PENSATA
Dez anos de consumer culture theory: Delimitações e aberturas
Letícia Moreira Casotti e Maíral Carvalho Soares
- RESENHA
The disciplinary origin of concepts in creative industries
Carmelo e Ilean Amich
- PRÁTICAS



14

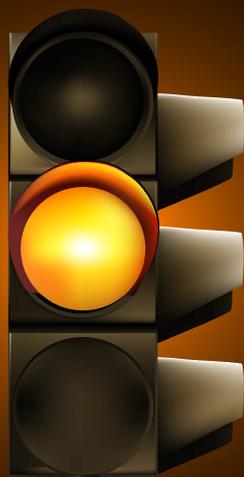
Como lidar com fornecedores diante da pandemia

18

Internalizar ou terceirizar, eis a questão

22

Caminhos para integrar os elos



26

O rei está nu

30

Ação em cadeia

36

Rotas possíveis





COMO LIDAR COM FORNECEDORES DIANTE DA PANDEMIA

| POR VANESSA PAIVA E PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL

A maioria das empresas mostrou despreparo para gerenciar suas cadeias de fornecimento diante de um evento inesperado. Reagir envolve trabalhar em relações de longo prazo, ganhar flexibilidade e colocar cláusulas de transparência nos contratos.

A pandemia da Covid-19 afetou profundamente as cadeias de suprimento. De acordo com pesquisa do Institute for Supply Management, 95% das empresas consultadas haviam sido impactadas já no fim de março, fosse por mudanças abruptas na demanda, fosse por rupturas no fornecimento.

Apesar de tantos eventos inesperados nos últimos anos e do aumento da preocupação com os riscos por parte dos gestores, a maioria das empresas mostrou-se despreparada para lidar com o novo coronavírus, como revelam Thomas Choi, Dale Rogers e Bindiya Vakil em artigo publicado na *Harvard Business Review*. Vakil é *chief executive officer* (CEO) da Resilinc, empresa que, no princípio da pandemia, fez um levantamento com 300 profissionais de *supply chain* demonstrando o quanto estavam desorientados: 70% dos entrevistados estavam tentando manualmente saber quais fornecedores ficavam em Wuhan, província da

China mais afetada inicialmente. Por que as empresas estavam tão pouco organizadas para lidar com a pandemia e o que é possível fazer para mudar esse cenário?

VULNERABILIDADES

Segundo a consultoria McKinsey & Company, rupturas nas cadeias de fornecimento podem representar perdas de até 45% da lucratividade. Considerando esse cenário, a gestão de riscos tem crescido em importância. Essa gestão passa por algumas etapas, como identificar potenciais riscos advindos de fornecedores, avaliar a vulnerabilidade (ou seja, a probabilidade de ocorrerem problemas e consequências), mensurar os riscos, priorizar planos de ação e implementar uma estratégia de mitigação. Pela lógica das etapas, é possível perceber que, como os recursos são escassos, os gestores precisam elencar prioridades. Eventos catastróficos, com baixa probabilidade de acontecer, mas com alto impacto, como uma pandemia, acabam não sendo priorizados por falta de previsibilidade.

A renegociação de contratos com fornecedores deve acontecer de forma colaborativa e sem uso de poder de barganha.

A Covid-19 mostra-nos que nem todos os riscos podem ser evitados, mitigados ou mesmo previstos, mas outras questões explicam por que as empresas têm grandes dificuldades de administrar os efeitos da pandemia. Destacamos três delas. A primeira, ressaltada por Choi, Rogers e Vakil, é que a área de compras costuma ser vista apenas pela ótica de economia de custos, e não pelas oportunidades que pode gerar para a empresa. Esse foco resulta em um relacionamento com fornecedores de curto prazo, em que as informações são incompletas e desorganizadas, e a visibilidade de toda a cadeia fica comprometida. Quando os profissionais de compras mudam de emprego, acabam se perdendo históricos de relacionamento e projetos precisam ser reiniciados, aumentando a exposição ao risco de fornecimento.

A segunda questão é a falta de transparência nas relações da cadeia de suprimentos, apontada como um problema por 60% dos gestores de compras que participaram de pesquisa da Basware, empresa que presta serviços na área. A lógica dominante em *supply chain*, até o momento, priorizava custos, deixando em segundo plano a importância do compartilhamento de informações. De acordo com levantamento da Beroe, outra empresa de serviços em compras, ao explodir a crise do novo coronavírus, os fornecedores de 60% das 450 empresas consultadas não compartilharam seus planos de continuidade dos negócios (a estratégia para preservar serviços essenciais até o retorno à situação normal), se é que os tinham. Como as ações tomadas por uma empresa afetam a outra, a gestão de risco com foco interno pode resultar em rupturas na cadeia como um todo.

A mesma pesquisa destacou que apenas metade das empresas da amostra fez seus próprios planos de contingência para a crise da Covid-19, o que nos leva à terceira dificuldade. Apesar de perceberem o risco, muitas organizações são lentas em reagir quando a crise acontece. Outro dado do levantamento da Beroe chama a atenção: dois terços das empresas esperavam, em março, que os negócios voltariam ao normal em no máximo seis meses. Então, para que se movimentar e mudar a forma de trabalhar?

SOLUÇÕES

Ao perceberem que o normal estaria longe de retornar, as empresas deram-se conta de que precisariam ser menos reativas e mudar a forma de gestão. Dos seis tipos de risco de fornecimento descritos na literatura acadêmica (veja no quadro), a pandemia da Covid-19 resultou em aumento de ao menos dois, o de abastecimento (por mudança na produção, na logística e na demanda) e o financeiro (pela maior probabilidade de fornecedores não sobreviverem à crise). A situação está longe de normalizada. Em entrevistas à imprensa, representantes de indústrias apontam que, enquanto a demanda se recupera, continuam faltando insumos e, quando estes se encontram disponíveis, os preços estão mais altos, seja pela baixa oferta, seja por efeitos cambiais. No segundo trimestre deste ano, a McKinsey & Company perguntou a 60 alto executivos de *supply chain* sobre seus planos para a área, e 93% deles responderam que vão concentrar esforços para aumentar o nível de resiliência da cadeia de suprimentos.

Algumas estratégias podem ajudar a diminuir riscos e aumentar a resiliência. Uma delas é simplesmente aumentar os níveis de estoque. Como essa estratégia contraria a gestão enxuta, uma saída é estabelecer um nível de alerta de estoque para cada produto – em que somente determinados gestores podem operar. Exemplos de outras estratégias são: reduzir a complexidade da cadeia, revendo as redes de fornecedores; criar um sistema para identificar pontos de ruptura em áreas geográficas e produtos; evitar concentrar fornecedores-chave para a produção – quando o fizer, manter um relacionamento estreito e transparente –; alocar volume de acordo com o risco, sem homogeneizar a cadeia; desenvolver um sistema integrado em múltiplos locais, de forma que um possa cobrir o outro caso necessário; melhorar a comunicação tanto com compradores quanto com fornecedores; e desenvolver uma cultura organizacional que seja rapidamente responsiva a crises. A estratégia a ser adotada é individual para cada empresa, considerando o ramo de atividade e as possibilidades de mudança cultural.

PRINCIPAIS RISCOS ASSOCIADOS AOS FORNECEDORES

Classificação do risco	Breve descrição
Financeiro	Se um fornecedor estratégico falir, a empresa compradora pode ter problemas de abastecimento.
Operacional	Problemas operacionais do fornecedor podem impactar a operação do comprador.
Reputacional	Comprar de um fornecedor que apresente uma questão reputacional desfavorável pode prejudicar a imagem da empresa compradora.
De sustentabilidade	Caso o fornecedor tenha problemas em respeitar questões de sustentabilidade, como as ambientais, isso pode impactar na imagem e na produção do comprador.
De abastecimento	Interrupções de fornecimento podem impactar a produção da empresa compradora.
De dependência	Quando existe alta dependência do comprador em relação ao fornecedor, a operação pode ficar comprometida caso este decida não fornecer mais ou impor preços abusivos.



A gestão de fornecedores é fundamental nesse processo de mudança. No calor da crise, recomenda-se que a renegociação de contratos com fornecedores aconteça de forma colaborativa e sem uso de poder de barganha. A pressão por redução de custos exercida de maneira unilateral pode resultar em problemas de qualidade e de suporte e até mesmo na falta de comprometimento do fornecedor em atender a pedidos futuros.

Em seguida, vem o trabalho de se preparar para novos e inesperados eventos. A empresa compradora deve ter visibilidade de seus fornecedores para monitorar potenciais riscos, mapear sua vulnerabilidade, conter novas rupturas e assegurar que estejam aptos para atender à demanda após a turbulência. Esse processo pode começar pelo mapeamento dos fornecedores dos produtos mais importantes, para entender quais são as empresas-chave em todos os elos da cadeia e como e onde produzem. Nos contratos com fornecedores, além de preço e qualidade, entra um item muitas vezes negligenciado, a transparência, via cláusulas de participação em iniciativas de mapeamento da cadeia, de dados a serem compartilhados, de tempo previsto e de métodos para recuperação em caso de eventos inesperados.

A área de compras precisa ser vista como criadora de oportunidades, e não apenas como centro de custos. Deve estar integrada com outras áreas da organização, para que as informações, as ferramentas e os processos possam ser

usados conjuntamente diante do inesperado, em uma cultura organizacional responsiva a crises.

Apesar da pandemia da Covid-19, rupturas de oferta e demanda não são eventos raros. Recomenda-se que gestores avaliem de que forma as ações tomadas durante a crise afetaram seus negócios e seus fornecedores, quais estratégias tiveram a melhor relação custo × benefício, quais oportunidades surgiram no meio da crise e até mesmo quais capacidades inovadoras puderam ajudar a empresa a lidar melhor com o desafio. Aprender com o evento permite que a empresa consiga se preparar e ser resiliente em situações adversas futuras. ●

PARA SABER MAIS:

- Thomas Choi, Dale Rogers e Bindya Vakil. *O coronavirus é um alerta para a gestão da cadeia de suprimentos*. Harvard Business Review Brasil, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecsuprimentos
- Susan Lund, James Manyika, Jonathan Woetzel, Edward Barriball, Mekala Krishnan, Knut Alicke, Michael Birshan, Katy George, Sven Smit, Daniel Swan e Kyle Hutzler. *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. 2020. Disponível em: bit.ly/gvexeccadeiasglobais
- Harvard Business Review Analytic Services. *Using transparency to enhance reputation and manage business risk*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecreputacao
- Sakthi Prasad. *Beroe live survey: companies scramble to implement BCP as coronavirus goes global*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecbcp
- Knut Alicke, Richa Gupta e Vera Trautwein. *Resetting supply chains for the next normal*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecresetsc

VANESSA PAIVA > Gerente de infraestrutura no segmento financeiro e mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > paiva_vanessa@hotmail.com
 PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL > Professora da FGV EAESP e coordenadora Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (FGVcelog) > priscila.miguel@fgvbr



INTERNALIZAR OU TERCEIRIZAR, EIS A QUESTÃO

| POR TANIA HECK E LUCIANA VIEIRA

Como as empresas podem repensar suas estratégias de produção interna e externa para minimizar os impactos causados pela Covid-19 e se tornar mais resilientes para o futuro.

As interrupções de fornecimento nas cadeias produtivas causadas pela Covid-19 estão levando as empresas a reavaliarem suas estratégias de suprimento. Muitas estão pensando em internalizar seu processo produtivo para evitar o desabastecimento de matéria-prima e produtos acabados, e outras cogitam fazer mudanças para evitar a dependência de uma única fábrica ou fornecedor. No entanto, a decisão de um novo modelo que mitigue os riscos precisa ser tomada de forma ágil e abrangente.

Um dos caminhos para isso é a análise de *make or buy*. Em tradução literal, o termo em inglês significa *fazer ou comprar*, o que consiste, na prática, em tomar decisões de internalizar ou terceirizar a produção de um componente ou produto. Esse tipo de avaliação, embora em pauta na maioria das empresas há muito tempo, ganha ainda mais espaço nesse momento. É uma oportunidade para reavaliar estratégias, corrigir falhas expostas pela crise e criar opções de escolha, aumentando, dessa forma, a agilidade e a resiliência em toda a cadeia de suprimentos.

COMO FAZER A ANÁLISE

A análise de *make or buy* envolve de forma conjunta três aspectos: mercadológicos, estratégicos e econômicos. Cada empresa pode definir e priorizar quais considera mais importante de acordo com seu segmento e momento de mercado. Por exemplo, se a empresa está entrando em um novo mercado ou lançando um produto, o critério mais importante será o mercadológico. Se precisa garantir a disponibilidade e a confiabilidade da cadeia de suprimentos, o estratégico prevalecerá. Se busca rentabilidade, o econômico pesará mais. Seguem os principais pontos de atenção a se levar em conta em cada aspecto, levantados para pesquisa realizada em uma empresa global líder em saúde animal.

Aspectos mercadológicos

Antes mesmo da comparação dos cenários *make or buy*, é fundamental entender as características de cada produto, considerando, por exemplo, a participação nas vendas, o *market share*, a margem de contribuição esperada e a fase do ciclo de vida (se em desenvolvimento, lançamento, crescimento, maturidade ou declínio).

A análise de *make or buy*, *fazer ou comprar*, envolve pesar tanto aspectos de custos quanto aqueles relacionados às estratégias mercadológicas e operacionais.

Produtos *core*, importantes para a empresa e com perspectiva de maior margem de contribuição, em geral são produzidos internamente, enquanto aqueles *non-core* muitas vezes têm sua fabricação terceirizada.

Para os produtos em fases inicial e de crescimento do ciclo de vida, nos quais foram investidos tempo e recursos de pesquisa e desenvolvimento, a tendência é produzir em âmbito interno. Normalmente, há alta complexidade na produção e, às vezes, questões regulatórias complexas envolvidas. No caso de produtos mais maduros, já consolidados no mercado e com processos produtivos conhecidos, a decisão costuma ser a terceirização.

Após compreender a situação do produto, o próximo passo é avaliar em mais detalhes os cenários de *make or buy*. Consideram-se, por exemplo, detalhes da manufatura, como a capacidade das fábricas internas e externas de entregarem os volumes exigidos, com flexibilidade e agilidade, além da complexidade da infraestrutura logística em cada cenário, bem como o tempo total de trânsito. Além disso, pesam questões de rentabilidade em cada um dos cenários. Esses aspectos de estrutura de produção e custo/rentabilidade são analisados nos outros dois conjuntos de aspectos, estratégicos e econômicos.

Aspectos estratégicos

Os aspectos estratégicos consideram como a decisão de *make or buy* se encaixa no planejamento e na execução da cadeia de suprimentos. Envolvem: capacidade e *know-how* para fabricar interna ou externamente e para aumentar a produção no curto, médio e longo prazo; localização das plantas e proximidade com os mercados em cada cenário; atendimento das fábricas aos padrões de qualidade da empresa; existência de equipamentos modernos que garantam melhor produtividade; nível de dependência do fornecedor, no caso de terceirização; fornecedores de insumos confiáveis, para fábricas internas ou externas; velocidade e agilidade no lançamento de produtos, tanto na produção própria quanto na terceirizada; equipe capacitada; e sistemas de dados robustos com indicado-

res, para que seja possível monitorar o desempenho da produção.

Aspectos econômicos

O custo é um dos fatores essenciais para a construção de cenários de viabilidade econômica na avaliação de *make or buy*. É importante incluir no cálculo todo o montante relacionado desde a aquisição até o descarte, o chamado custo total de propriedade, que vem do termo em inglês *total cost of ownership* (TCO).

O componente determinante do TCO para a escolha entre produzir ou terceirizar é o custo de aquisição. Devem ser considerados os custos de compra de materiais e serviços, de manufatura e de depreciação de ativos no cenário *make* para compará-los com o valor final do produto do fornecedor no cenário *buy*.

Tanto no *make* quanto no *buy*, a empresa arcará com os mesmos custos de propriedade, que envolvem, por exemplo, o estoque do produto acabado, e com os mesmos custos pós-propriedade, como aqueles de retorno e devoluções.

PRÓS E CONTRAS

De forma geral, ao juntar os diferentes aspectos da análise de *make or buy*, é possível visualizar as vantagens e desvantagens de cada decisão (veja nos quadros da página seguinte).

CAMINHO

A análise de *make or buy* é dinâmica e não adianta fazê-la uma única vez para um produto ou portfólio. A frequência na revisão das estratégias de produção é crucial para que haja mitigação dos riscos, e as organizações precisam estar preparadas para eventos inesperados como a Covid-19, de forma a, caso necessário, redirecionar suas cadeias, internalizar a produção ou contar com fornecedores qualificados.

Os planos devem ir além das decisões habituais de apenas internalizar a produção quando há dificuldades de abastecimento. Uma opção estratégica é configurar modelos híbridos de produção, considerando parte do processo produtivo terceirizado e parte internalizado, como também fornecimento

VANTAGENS E DESVANTAGENS NAS DECISÕES DO MAKE



Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a operação das plantas e aproveitar o conhecimento já existente; • Utilizar o excesso de capacidade de produção para ajudar a absorver custos fixos indiretos; • Exercer controle direto sobre a produção e/ou qualidade do produto; • Assegurar o sigilo do projeto/produto; • Alimentar a inovação e o desenvolvimento interno para a melhoria de processos e produtividade; • Garantir a continuidade da produção quando não há fornecedores confiáveis; • Manter a força de trabalho estável em períodos de queda nas vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecer todos os custos envolvidos na cadeia; • Correr o risco de a rentabilidade de um produto subsidiar a margem negativa de outro; • Ter dificuldades em expandir ou reduzir o volume de produção; • Arcar com custos de depreciação dos ativos; • Enfrentar a falta de investimentos para modernização e aumento da capacidade de produção; • Administrar excesso de inventários para manter as linhas de produção em constante operação.

VANTAGENS E DESVANTAGENS NAS DECISÕES DO BUY



Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Obter benefícios por meio da economia de escala do fornecedor; • Reduzir custos e melhorar o desempenho de produtividade; • Buscar qualidade e inovação por meio de um fornecedor que possui o <i>know-how</i> de fabricação; • Conseguir facilmente integrar o produto quando o fornecedor possui processo similar; • Contar com fornecedor com investimentos já realizados nas linhas de produção; • Obter flexibilidade de volume diante de incertezas nas demandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter dificuldade em identificar produtos <i>core</i> e <i>non-core</i> possíveis de terceirização; • Enfrentar percalços ao internalizar as operações após a terceirização; • Não desenvolver adequadamente capacidade nem competências para gerenciar relacionamentos de terceirização; • Arcar com custos no gerenciamento de relacionamento com o fornecedor; • Não conseguir ter compreensão, habilidade nem competência para projetar acordos de nível de serviço com a empresa terceirizada.

É importante rever periodicamente as estratégias de produção, bem como considerar modelos híbridos de produção, com parte do processo produtivo terceirizado e parte internalizado.

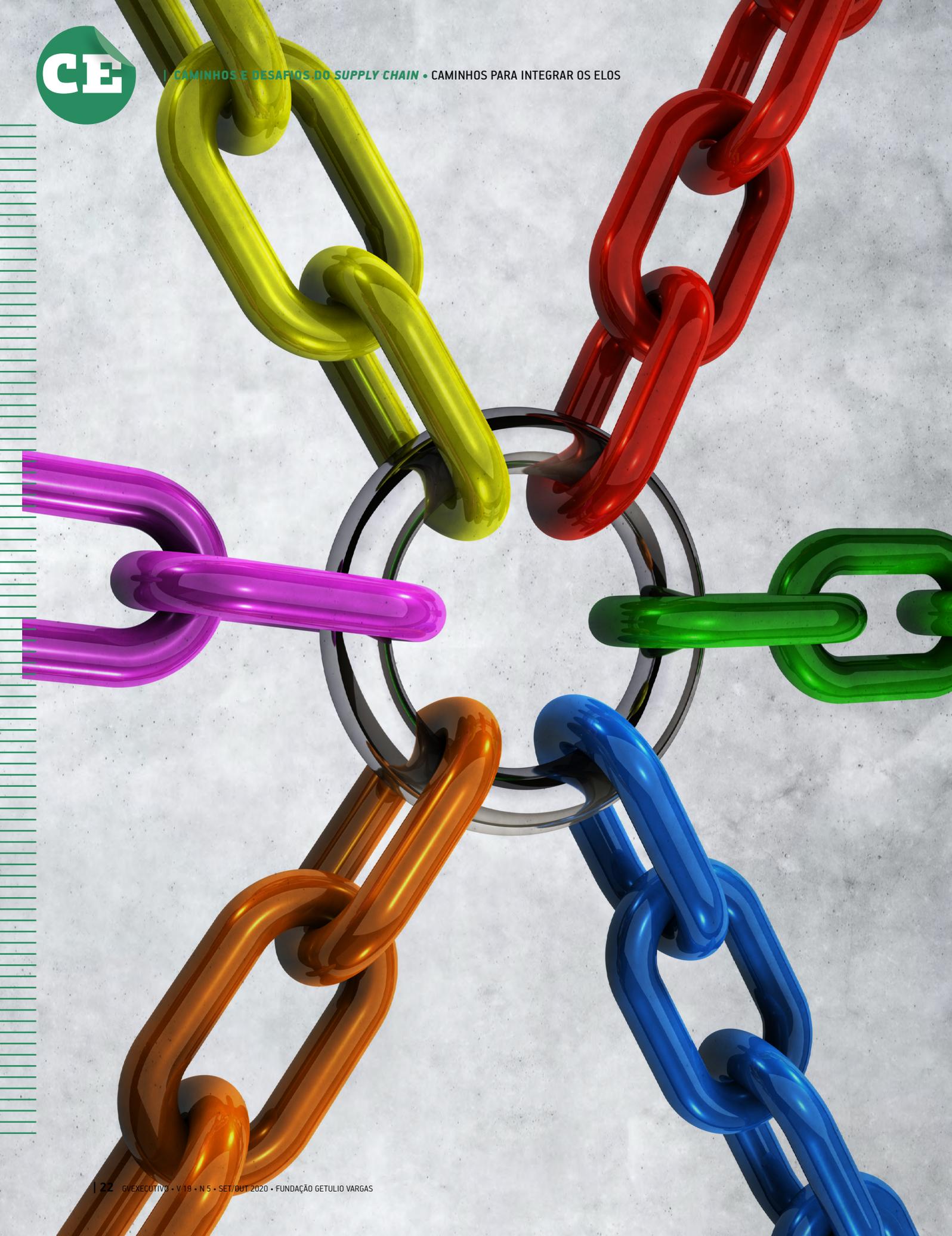
múltiplo e/ou desenvolvimento de novos fornecedores. Além disso, o planejamento da cadeia de suprimentos deve se tornar mais regular e integrado ao planejamento operacional.

Com a crise do novo coronavírus, as empresas foram obrigadas a encarar as falhas na cadeia de suprimentos. Estão tendo de desenvolver a resiliência de seu ecossistema, de maneira a estarem mais bem preparadas para, no futuro, garantir o nível de serviço exigido pelos clientes com custos competitivos. É um momento único para reconfigurar as operações e tornar as cadeias mais fortes. ●

PARA SABER MAIS:

- Richard Baldwin e Beatrice Di Mauro. *Economics in the time of COVID-19*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexeccovid19
- Boston Consulting Group. *Maximizing the make-or-buy decision advantage: a scenario based approach to increasing resilience and value*, 2015. Disponível em: bit.ly/gvexecmakeorbuy
- Tania Heck. *Competitividade e estratégia de produção na indústria internacional farmacêutica animal: uma análise do ciclo de vida dos produtos*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecproducao
- McKinsey & Company. *Redefinindo os supply chains no novo normal*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecsupplychain

TANIA HECK < Mestre em Supply Chain pela FGV EAESP > tania.hecktrotta@gmail.com
LUCIANA VIEIRA < Professora da FGV EAESP > luciana.vieira@fgvbr



CAMINHOS PARA INTEGRAR OS ELOS

| POR LUIZA VIDA E LUCIANA HASHIBA

A pandemia da Covid-19 acentuou a necessidade de as empresas avaliarem e reforçarem o nível de integração de ponta a ponta nas cadeias de suprimentos. Só assim poderão sair mais fortes dessa crise.

Rupturas como a da pandemia da Covid-19 podem ter consequências brutais para as cadeias de suprimentos caso estas não respondam de forma rápida, orquestrada e integrada. Os riscos devem ser gerenciados de maneira coordenada, já que as empresas não atuam isoladamente. Em estudo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) com a PwC, os três principais fatores para o fortalecimento da gestão das cadeias, levantados pelas 209 companhias globais consultadas, estão relacionados à integração e ao alinhamento dos membros da cadeia de suprimentos: o alinhamento entre parceiros, a integração entre funções internas do negócio e a integração de processos e o compartilhamento de informações de ponta a ponta na cadeia de suprimentos.

A integração *end-to-end* (dos fornecedores até clientes), por meio do alinhamento de metas e incentivos, do compartilhamento de informações e do desenho de processos e estratégias de forma colaborativa, é essencial para as empresas e suas cadeias se tornarem mais fortes e resilientes. Isso porque, eliminando barreiras entre os elos da cadeia, é possível reduzir complexidades, aumentar a eficiência e melhorar o atendimento ao consumidor.

INTEGRAÇÃO DE PONTA A PONTA

A base para a construção de uma cadeia de suprimentos integrada começa dentro da empresa – é a chamada integração interna. Ela acontece quando diferentes áreas de uma companhia (desde o departamento de compras até o de vendas) trabalham de forma colaborativa e compartilham da mesma estratégia, a qual foi desdobrada em metas, indicadores e incentivos alinhados entre si. A comunicação entre os departamentos ocorre de maneira espontânea, e reuniões de alinhamento são parte da rotina.

Além de olhar para dentro, as empresas também precisam mirar seus parceiros externos: fornecedores e clientes. A integração com clientes é fundamental; um bom relacionamento e um processo sistêmico de compartilhamento de informações permitem que a empresa esteja mais alinhada ao que seu cliente precisa. Com isso, pode aumentar seu nível de serviço e reduzir desperdícios na cadeia, como estoques e retrabalhos.

Já a integração com fornecedores é realizada por intermédio da gestão do relacionamento com a rede de fornecedores (não só os de conexão direta, mas os indiretos também), gestão de riscos, compartilhamento de informações sobre demanda e tendências futuras, desenvolvimento con-

junto de novos produtos e trabalho colaborativo em busca de soluções – sejam elas com foco em disponibilidade, sejam em qualidade ou redução de custos.

Para que a integração externa gere valor para as empresas envolvidas, é importante que não fique restrita às áreas funcionais de ponta, como vendas ou suprimentos, por exemplo. Pela natureza de suas funções, tais áreas naturalmente têm um relacionamento mais próximo com clientes e fornecedores e, muitas vezes, as demais áreas da empresa se restringem a uma comunicação mais tática, para resolução de problemas do dia a dia. No entanto, quanto mais áreas estiverem envolvidas no relacionamento e na construção da estratégia com os parceiros, participando ativamente da integração externa, mais informações serão compartilhadas, aumentarão as chances de as métricas estarem alinhadas e, conseqüentemente, melhores serão os resultados desse processo colaborativo.

FACILITADORES E PRÁTICAS DA INTEGRAÇÃO

Nem sempre é fácil e intuitivo promover a integração na prática. Após ampla revisão da literatura e um estudo de caso conduzido em uma indústria multinacional, foram identificados fatores que ajudam a criar um ambiente mais coordenado e colaborativo. Por meio das questões colocadas a seguir, é possível fazer uma autorreflexão e um diagnóstico inicial do nível atual de integração de cadeia na qual a empresa está inserida.

Estratégia e métricas

- A estratégia da empresa é amplamente comunicada a toda a empresa e a seus parceiros?
- A estratégia é traduzida em métricas que permitem atingir a performance necessária?
- É claro para as áreas que fazem a gestão da cadeia de suprimentos como suas atividades e projetos se conectam e ajudam a entregar a estratégia geral do negócio?
- A estratégia é revista periodicamente e os esforços de integração são redirecionados caso haja mudanças (por exemplo, se a estratégia é voltada à liderança de produtos, os esforços de integração devem ser direcionados ao processo de desenvolver novos produtos; ou, caso o foco mude para eficiência nas cadeias de suprimentos, os processos passarão a ser prioritários)?

Comunicação

- A informação é igual e amplamente compartilhada para todos os níveis da organização?

- A informação encontra-se facilmente disponível?
- Há um fluxo rápido de compartilhamento de conhecimento de ponta a ponta?

Comprometimento com relacionamentos

- Há preocupação em manter um bom relacionamento com todos os elos da cadeia – por meio de interações, construção de confiança, estabelecimento de contratos de longo prazo, entre outros?
- A equipe dedica tempo a desenvolver estratégias de colaboração?
- São desenvolvidas soluções aos problemas juntamente com os parceiros, procurando encontrar uma solução favorável a ambos?

Cultura

- A cultura organizacional valoriza comportamentos como abertura, trabalho em equipe e proposição criativa aos problemas e desestimula comportamentos autocráticos, competitivos e de busca de culpados pelos problemas?
- A cultura organizacional valoriza uma orientação para estratégias de longo prazo?
- A cultura organizacional reforça valores éticos e transparência nas relações e atitudes?

Estrutura organizacional

- A estrutura organizacional é fluida e integrada?
- Os colaboradores conseguem ter entendimento do negócio como um todo?
- Há times formados por pessoas de diferentes áreas para resolver rapidamente, e de forma integrada, os desafios que se apresentam?
- Há esforços para reduzir a sobreposição de funções, de forma a diminuir conflitos de interesse e estimular a colaboração?
- Há esforços para reduzir a complexidade dos processos e fazer gestão em rede?

Orientação para a cadeia de suprimentos

- Há investimento em treinamentos formais e programas educacionais para os profissionais que trabalham na gestão da cadeia de suprimentos, de forma a mostrar que todos os processos estão conectados em torno de uma estratégia maior?
- Há investimento em treinamentos formais e programas educacionais para os profissionais que trabalham em outras áreas colaborarem com a gestão da cadeia de suprimentos?



BOAS PRÁTICAS PARA INTEGRAÇÃO

Prática	Iniciativas
Rotina diária	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de rotina entre diferentes departamentos • Visitas regulares a fornecedores e clientes
Compartilhamento de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade de planos de curto a longo prazo com clientes e fornecedores
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de desenvolvimento de produtos inclusivo, com representantes de diferentes áreas funcionais • Processo de planejamento de produção e vendas integrado
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) • Plataforma <i>online</i> de trabalho que permita a edição de arquivos em modo compartilhado e simultâneo • Portal de comunicação com fornecedores
Programas especiais	<ul style="list-style-type: none"> • Conferência anual de vendas, com participação de representantes de toda a empresa • Acompanhamento por um dia de operação de <i>call center</i>, acompanhamento da entrega ou instalação de um produto

- Os processos são desenhados de ponta a ponta (e não em funções e departamentos)?
- São promovidas reuniões periódicas com outros departamentos, fornecedores e consumidores para discutir problemas e oportunidades?

Boas práticas também favorecem que a integração ocorra. As iniciativas podem acontecer em eventos diários de rotina, no compartilhamento de informações, no desenvolvimento de processos, na implantação de sistemas tecnológicos e em programas especiais (veja o quadro com exemplos).

É PRECISO SISTEMATIZAR A INTEGRAÇÃO

O caminho para atingir uma cadeia de suprimentos integrada é longo e árduo e depende de uma dimensão crucial: pessoas. Preocupar-se com relacionamentos e engajar as pessoas em torno de uma visão e uma missão comum (mediante uma estratégia amplamente comunicada) são a base para um processo de integração. Com isso, a responsabilidade com o tema não deve ficar restrita às áreas comerciais e operacionais, que podem não ter todas as competências necessárias para tratar o tema da melhor forma. É crucial, por exemplo, a participação do setor de recursos humanos (RH), que pode suportar a implementação de estratégias

para conduzir os colaboradores em torno de um propósito e deve suportar a estruturação de um desenho organizacional que permita a colaboração entre as diferentes funções do negócio. Além disso, a área de RH tem papel importante no desenvolvimento de competências que criem a cultura organizacional da colaboração e do relacionamento.

As empresas que conseguirem sistematizar a integração, por intermédio de processos, rotinas, tecnologias e treinamentos, estarão mais preparadas para uma coordenação mais efetiva, interna e externamente. Em um ambiente complexo e mais sujeito a riscos e rupturas, a integração definitivamente será uma vantagem competitiva. ●

PARA SABER MAIS:

- Supply Chain and Risk Management. *PwC & MIT Forum for Supply Chain Innovation: making the right decisions to strengthen operations performance*, 2013. Disponível em: bit.ly/gvexecpac
- Yao "Henry" Jin, Amydee Fawcett, Stanley Fawcett. *Awareness is not enough. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.43, n.3, 2013.
- Manal Munir, Muhammad Shakeel Sadiq Jajja Kamran Ali Chatha, Sami Farooq. *Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. International Journal of Production Economics*, v.227, 2020. Disponível em: doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107667
- Ashutosh Dekhne, Xin Huang, Apratim Saikar. *Bridging the procurement-supply chain divide*, 2013. Disponível em: <http://bit.ly/gvexecmck>

LUIZA VIDA > Mestre pela FGV EAESP > luiza.vida@gmail.com
 LUCIANA HASHIBA > Professora da FGV EAESP > luciana.hashiba@fgv.br



O REI ESTÁ NU

| POR ADRIANA PADUA FERREIRA E CRISTIANE BIAZZIN

Apesar da roupagem de sustentabilidade, as empresas ainda falham em levar estratégias corporativas que consideram questões ambientais e sociais à prática de compras e, conseqüentemente, a todos os elos da cadeia produtiva.



movimento para adoção de práticas sustentáveis nas cadeias produtivas vem ganhando cada vez mais força no Brasil. No entanto, o que se percebe, na prática, é um descompasso entre as crescentes demandas por sustentabilidade e as reais políticas de compra das empresas.

As organizações vêm criando os departamentos de sustentabilidade, com o objetivo de atender aos padrões exigidos por *stakeholders*. Mas, em grande parte dos casos, as discussões e práticas não conseguem ultrapassar esse silo dentro da empresa nem se propagar por outros elos da cadeia de suprimentos. A área de compras tem dificuldade de mensurar o que é sustentável e de entender em como caminhar nesse sentido e gerar valor. Ainda é comum o foco restrito ao trinômio custo-qualidade-entrega, e as empresas falham em traduzir as estratégias corporativas mais abrangentes como inovação e sustentabilidade em políticas de compras.

Com a súbita emergência pandêmica do novo coronavírus, tais desdobramentos tornaram-se ainda mais complexos no mundo corporativo. O instinto de sobrevivência e a pressão para manter o fornecimento a qualquer custo po-

dem silenciar momentaneamente as ações de sustentabilidade corporativa. Entretanto, quais são os impactos desse direcionamento a médio e longo prazo?

Os vários escândalos por má gestão da cadeia de suprimentos respondem a essa questão. Uma gestão de fornecedores com o olhar da sustentabilidade, ademais, pode garantir transparência, rastreabilidade de produtos, certificação e continuidade de fornecimento, além de oportunidades no desenvolvimento de novos produtos e processos – aspectos que ajudam a empresa a superar momentos de crise como o que estamos passando. Ou seja, estabelecer relacionamentos sólidos e de longo prazo significa obter melhores desempenho e vantagem competitiva.

SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA

De forma a analisar até que ponto as estratégias de sustentabilidade estão alinhadas com as práticas de compras, foi desenvolvido um estudo com uma multinacional alimentícia (empresa focal) e dois grupos de fornecedores (um de matéria-prima e recursos agropecuários e outro de embalagens). Entrevistas foram conduzidas com os executivos de compras, vendas e sustentabilidade dessas organizações, e, para tanto, buscou-se avaliar cinco dimensões (veja no quadro da página seguinte).

DIMENSÕES DA CADEIA SUSTENTÁVEL DE SUPRIMENTOS E SUAS PRÁTICAS



ADAPTADO DE PUTTING SUSTAINABILITY INTO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, 2014

As organizações vêm criando departamentos de sustentabilidade para atender aos padrões exigidos por *stakeholders* mas discussões e práticas ficam restritas a esse silo.

Orientação

O estudo mostrou que as empresas se preocupam em atender a requisitos ambientais, sociais e financeiros. No caso de fornecedores de *commodities* agrícolas, as multinacionais possuem políticas de sustentabilidade bem definidas e as empresas nacionais vêm desenhando sua trajetória em relação à sustentabilidade, ainda que algumas se encontrem em estágio inicial. Já no caso de embalagens, as empresas analisadas também possuem políticas atendendo ao princípio de sustentabilidade e buscam, por exemplo, utilizar material reciclado na composição de seus produtos.

De forma geral, todos estão atentos ao uso eficiente de água, emissão de gases de efeito estufa e destino correto de resíduos, mas nem todas as empresas têm metas ou medidas. A multinacional alimentícia tem objetivos definidos, entretanto os índices não são cobrados dos seus fornecedores. O grupo de compras debate políticas sobre clima e ecossistema com baixa frequência, em silos, e as reuniões mensais do time, em dois anos, não tiveram questões ambientais nem sociais como tema, o que indica que as discussões ainda são restritas à área de sustentabilidade. No caso dos fornecedores, os debates ocorrem, porém nem sempre há um fórum definido para isso.

Continuidade

O manual de fornecedores contém práticas aceitáveis em relação à responsabilidade social corporativa, e, apesar de os fornecedores serem devidamente homologados, poucos entrevistados demonstraram conhecer o documento.

Ao serem questionados sobre uma avaliação recebida poucos anos antes para averiguar o nível de maturidade em sustentabilidade, muitos entrevistados responderam não ter recebido esse tipo de solicitação, o que evidencia que esse processo foi insuficientemente discutido nos fornecedores e que também nessas empresas há falhas de comunicação entre áreas.

Colaboração

A maioria dos fornecedores estudados não conhece os objetivos de seu cliente, ainda que estes façam parte do relatório de sustentabilidade da multinacional alimentícia, disponível para consulta no *site* corporativo. Assim, os fornecedores definem suas práticas de sustentabilidade sem conhecer totalmente do que o cliente precisa. Quando um objetivo acaba sendo comunicado, a multinacional alimentícia apenas diz a seus fornecedores que devem cumprir com os pré-requisitos a partir de determinada data. Não há colaboração, e os fornecedores acabam sem tempo hábil de se preparar.

Um dos achados da pesquisa foi que a comunicação não é cascateada de forma igualitária a todos os *players*, sendo mais ampla com os maiores fornecedores. Essa atitude pode levar à concentração de volume nas maiores empresas, o que vai contra as ações da multinacional alimentícia de promoção de negócios de minorias.

Um ponto importante é que, apesar de alguns fornecedores possuírem certificação para matérias-primas utilizadas pela empresa compradora, as entregam sem esse atestado de sustentabilidade, pois o comprador só solicita esse tipo de controle para itens alvo de pressão por parte de seus *stakeholders*. Esse fato demonstra que a multinacional alimentícia não está preocupada em liderar o processo de sustentabilidade, mas em evitar exposição reputacional a questões socioambientais.

Gerenciamento de riscos

A gestão de riscos conduzida nas políticas de compras restringe-se aos processos de seleção e desenvolvimento de fornecedores, com a exigência de certificações aparentemente apenas ao primeiro elo da cadeia (Tier 1). Ao seguir a jusante na cadeia de suprimentos, poucos fornecedores incorporaram em suas políticas a mensuração e ações de sustentabilidade de seus parceiros comerciais.

Proatividade

O processo de aprendizagem ocorre, porém falta melhor alinhamento entre compras e sustentabilidade, que deveria trazer o tema meio ambiente e metas com maior frequência em discussões e agendas de treinamento. As empresas perseguem a inovação, mas poucas conhecem e/ou realizam o processo de análise de ciclo de vida de seus produtos.

O estudo também destaca que 75% dos respondentes afirmam que a motivação para adoção de práticas de sustentabilidade é econômica. Os respondentes reconhecem que unidades de negócio já hesitaram e/ou postergaram projetos na área por questão de custos. Isso reitera o mito de que sustentabilidade é cara.

RECOMENDAÇÕES

Estamos vivendo um momento em que as relações sociais e ambientais se destacam como primordiais para empresas, indivíduos, comunidades e *stakeholders*. Alinhar práticas de sustentabilidade e políticas de compras torna-se fundamental, e, para isso, trazemos algumas recomendações práticas.

Em primeiro lugar, deve-se trazer à tona a necessidade de reformular políticas de compras antiquadas e com visão de curtíssimo prazo. Se as empresas querem sustentabilidade em seus negócios, é inevitável que práticas nesse sentido sejam compreendidas por todos os membros da cadeia de

Empresas que desenvolverem formas de mensurar o valor da sustentabilidade para seus negócios e para seus clientes e fornecedores – além de comunicar políticas e práticas de forma sistemática e transparente – terão mais chances de sobreviver.

valor. A restrita visão de compras focando custo-qualidade-entrega é insuficiente à dinâmica de mercado e sociedade em que vivemos. Empresas que expandem a visão para o desenvolvimento de formas de mensurar o valor da sustentabilidade para seus negócios e para seus clientes e fornecedores terão mais chances de se sustentar.

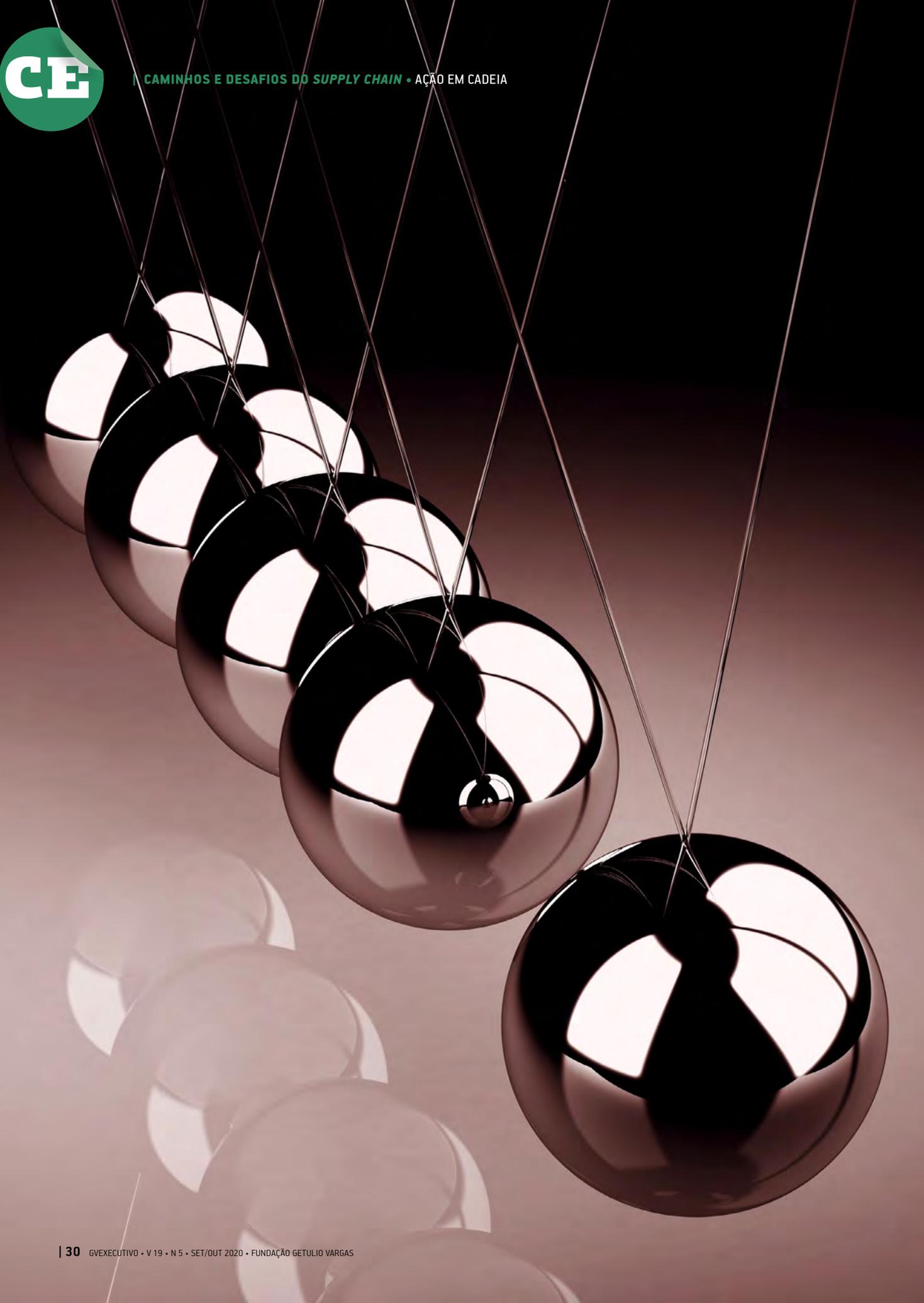
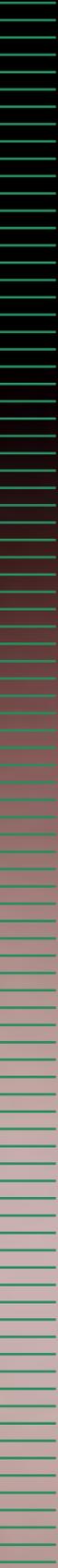
Em segundo lugar, transparência e comunicação devem dilacerar os silos de decisão nas organizações. As empresas devem se atentar para não apenas definirem políticas robustas de sustentabilidade, mas garantirem uma agenda com fóruns específicos sobre o tema. O intuito é comunicar sistematicamente não só no âmbito interno, como também aos fornecedores, sinalizando claramente o que se espera de toda a cadeia. Também é válido criar um painel (*dashboard*) de sustentabilidade por categoria de gasto com o objetivo de mapear os *gaps* e avanços de cada fornecedor.

As ações promovendo maior coordenação entre os atores das cadeias de suprimento potencializam as iniciativas de cada um dos seus elos. Essas medidas também podem auxiliar nesse momento de pandemia, em que as visitas a fornecedores e reuniões presenciais se tornam escassas e em que uma agenda bem definida auxilia a integração dos objetivos de sustentabilidade no dia a dia das organizações. ●

PARA SABER MAIS:

- Philip Beske e Stefan Seuring. *Putting sustainability into supply chain management*. *Supply Chain Management*, v.19, n.3, 2014. Disponível em: doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0452
- Adriana Padua Ferreira. *Sustentabilidade na diade cliente-fornecedor: uma análise sob a ótica de compras*, 2020.
- Renato Orsato. *Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?* *California Management Review*, v.48, n.2, 2006. doi.org/10.2307/41166341
- Mark Pagell e Zhaohui Wu. *Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars*. *Journal of Supply Chain Management*, v.45, n.2, 2009. doi.org/10.1111/j.1745-495x.2009.03162.x
- Stefan Seuring e Martin Müller. *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production*, v.16, n.15, 2008. doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020

ADRIANA PADUA FERREIRA > Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > adriana.ferreira@fgv.edu.br
CRISTIANE BIAZZIN > Professora na Haile U.S. Bank College of Business da Northern Kentucky University > biazzinc1@nku.edu



AÇÃO EM CADEIA

| POR LUIS HENRIQUE RIGATO VASCONCELLOS E HENRIQUE VARELA FONSECA

Por meio de uma pesquisa que interveio na organização, foi possível delinear um caminho para mudar o sistema de produção baseado em previsões de vendas, com enormes margens de erro, para uma lógica ágil e competitiva ancorada na demanda real.

Mestrados profissionais em Administração são uma oportunidade para integrar universidades e empresas. Em suas dissertações, os alunos (que na maioria das vezes são também profissionais da área) elaboram modelos e proposições que visam à solução de problemas concretos de gestão.

Quando a pesquisa é qualitativa, a escolha metodológica costuma ser entre pesquisa-ação ou estudo de caso. Enquanto o estudo de caso representa a maioria dos trabalhos, a proporção de pesquisa-ação não deve passar de 10% do total de dissertações apresentadas a uma banca de avaliação. Mas por que tamanha diferença?

No estudo de caso, o pesquisador é um observador que não interfere no objeto do estudo, enquanto na pesquisa-ação ele o faz, interagindo com membros da organização, com os objetivos de resolver um problema e expandir o conhecimento relacionado ao tema escolhido. A necessidade de uma ação (também chamada de intervenção), a maior complexidade e o compromisso com o foco na realidade investigada podem inibir a opção por esse método. Embora fascinante do ponto de vista de resolver uma questão real, a pesquisa-ação não é um caminho metodológico simplório.

Os resultados de uma pesquisa-ação trazem não só soluções para os problemas, como também devem gerar aprendizado que contribua para o conhecimento científico e para a teoria. Apesar de situacionais, os resultados de uma pesquisa-ação podem extrapolar e informar outras organizações como atuar em um problema específico.

Normalmente, uma pesquisa-ação é composta de cinco passos: planejamento, coleta de dados, análise de dados, implementação das ações e avaliação de resultados. Esses passos são executados em sequência e apresentados a seguir, por meio da síntese de um trabalho realizado durante os anos de 2018 e 2019 que trouxe resultados excepcionais para o incremento da competitividade na empresa em que o projeto de pesquisa foi realizado.

PASSO 1: PLANEJAR A PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação apresentada neste artigo partiu de uma situação de desconforto em uma cadeia de suprimentos de uma empresa de cosméticos em que o estudante do curso de mestrado profissional atua como executivo. O tempo entre a solicitação e o recebimento de pedidos (*lead time*) com um dos mais importantes fornecedores era de seis meses. Isso significa que a empresa disparava ordens de compra para o

A mudança da lógica de produção empurrada para a puxada fez com que o tempo entre a solicitação e o recebimento de pedidos caísse em até 66% e o erro médio na previsão de vendas diminuísse em até 70%.

fabricante terceirizado com base em uma previsão de vendas para dali a meio ano. Os longos *lead time* ocasionavam erros de até 90% entre a previsão de vendas e as vendas efetivas que se acumulavam mensalmente, trazendo reflexos nos estoques e no nível de serviço da cadeia produtiva.

Esse fluxo arrastado acontecia porque a empresa operava pela lógica de produção empurrada. Nesse modelo, trabalha-se com a previsão de vendas em vez da demanda real. A ideia central do planejamento da pesquisa baseou-se nessa questão, ou seja, como inverter a lógica empurrada de produção para uma lógica puxada, fazendo a cadeia trabalhar conforme a demanda real.

PASSO 2: COLETAR DADOS

Uma vez planejada a intervenção, buscou-se coletar dados que poderiam ser utilizados para medir os resultados da intervenção, incluindo tempos de *lead time* e níveis de estoque. Como não seria viável trabalhar com todo o *portfólio*, um dos pontos mais importantes nesta fase foi a seleção da unidade de análise, isto é, dos produtos (*stock keeping unit* – SKU, ou, em português, unidade de manutenção de estoque) que seriam investigados: creme para cuidados com a pele e fragrância.

Os dados foram coletados durante o período de outubro de 2017 e setembro de 2018 e mostraram como a situação era crítica, principalmente para o SKU creme: o *lead time* médio era de 149 dias, o estoque de produtos acabados cobria 3,8 meses o volume médio de vendas, a cobertura dos estoques de insumos era, em média, de 3,52 meses, e o erro médio de previsão de vendas era de 90%.

PASSO 3: ANALISAR OS DADOS

A etapa de análise dos dados revelou que havia uma enorme possibilidade de melhoria dos indicadores. Foram elaborados objetivos preliminares, como reduzir o *lead time* em até 50%, diminuir o estoque de produto acabado em torno de 30%, capacitar as equipes de trabalho em conhecimento *lean*, dar maior transparência aos processos (com padronização, acordos de nível de serviço e responsabilidades de-

finidas), desenvolver melhorias no sistema de gestão e liderança, criar um ambiente de participação e engajamento na melhoria contínua.

Para isso, chegou-se ao consenso de que seria preciso envolver mais profissionais na intervenção para que os resultados almejados tivessem alguma possibilidade de êxito. Ficou decidido então que o time envolvido na continuidade da análise e na fase da intervenção seria composto de sete profissionais multifuncionais, sendo o *sponsor* o executivo e aluno do mestrado profissional que desenvolveu o trabalho.

PASSO 4: IMPLEMENTAR AÇÕES (A INTERVENÇÃO)

Com base nas análises, um conjunto de contramedidas foi desenvolvido, com o objetivo de endereçar as causas dos problemas. Os integrantes desenvolveram um cronograma detalhado de implementação da intervenção com 15 principais etapas (confira no quadro *Cronograma de implementação do sistema puxado na cadeia*).

Durante a etapa da intervenção, foi realizado o dimensionamento de cada estoque que compõe o sistema puxado para os itens pesquisados. Estes passariam a operar segundo a lógica de um supermercado, com pontos de disparo de reposição, como demandado pela metodologia *lean*.

PASSO 5: AVALIAR OS RESULTADOS

Após a implementação do sistema puxado, foram novamente coletados os dados dos principais indicadores de *lead time* e estoques, de novembro de 2018 a agosto de 2019. Os resultados foram notáveis e superaram os almejados inicialmente, conforme mostra o quadro *Principais resultados da intervenção*.

CONCLUSÃO

A realização da intervenção durante o mestrado gerou a possibilidade de extrapolar o conhecimento aprendido para outras organizações, bem como expandir para outras famílias de SKUs. Uma das saídas da pesquisa foi a proposição



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA PUXADO NA CADEIA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
	maio/17	jun./17	jul./17	ago./17	set./17	out./17	nov./17	dez./17	jan./18	fev./18	mar./18	abr./18	maio/18	jun./18	jul./18	ago./18	set./18	out./18				
1	Capacitação em metodologia <i>lean</i> e suporte de consultoria																					
2					Revisão de fluxos: SKU cuidados com a pele																	
3						Revisão de fluxos: SKU fragrância																
4									Dimensionamento dos estoques													
5											Reuniões com fornecedores de componentes											
6											Reuniões com fornecedores de matérias-primas											
7												Reuniões com fabricante terceirizado										
8											Revisões contratuais com os fornecedores e fabricante terceirizado para contemplar o sistema puxado											
9												Reunião para operacionalizar os testes / validação dos estoques da empresa de cosméticos										
10													Teste com estoques de produto acabado na empresa de cosméticos									
11													Revisão de pedidos de insumos com os fornecedores									
12													Construção do estoque de segurança com os fornecedores									
13																	Go live do sistema puxado: SKU cuidados com a pele (primeiro ponto de disparo)					
14																		Go live do sistema puxado: SKU fragrância (primeiro ponto de disparo)				
15																			Acompanhamento			

Continuo.....>



PRINCIPAIS RESULTADOS DA INTERVENÇÃO

	Creme		Variação
	Antes	Pós-intervenção	
Lead time (dias)	149	52	-65%
Estoque produtos acabados (meses de cobertura)	4,0	2,7	-32%
Estoque insumos (meses de cobertura)	3,52	3,51	0%
Erro médio da previsão de vendas (%)	90	27	-70%
	Fragrância		Variação
	Antes	Pós-intervenção	
Lead time (dias)	148	49	-66%
Estoque produtos acabados (meses de cobertura)	3,3	2,1	-36%
Estoque insumos (meses de cobertura)	2,4	1,8	-25%
Erro médio da previsão de vendas (%)	61	33	-46%

Uma transformação para tornar a organização mais ágil deve começar por um bom planejamento: em vez de tentar abraçar todo o *portfólio* de uma vez, é preferível escolher poucos itens para coletar e analisar dados em profundidade e preparar as equipes para a intervenção.

ROADMAP PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA PUXADO



de uma espécie de roteiro (*roadmap*) para que outros profissionais possam implementar a lógica puxada (veja na figura *Roadmap para implantação do sistema puxado*).

Foram evidentes os benefícios que a intervenção trouxe para a organização estudada. Além da redução nos níveis de estoque e *lead time*, houve melhorias na acurácia da previsão de vendas, maior agilidade na cadeia e, principalmente, a produção de conhecimento gerado por meio da experiência dos stakeholders na realização da intervenção.

Os resultados do trabalho também despertaram o interesse e o reconhecimento da empresa, e a nova demanda do executivo, agora também mestre em Administração de Empresas, será a expansão da experiência para outras fá-

bricas e fornecedores. Pode-se dizer, então, que a aproximação entre teoria e prática trouxe benefícios mútuos para o pesquisador/executivo e a academia. ●

PARA SABER MAIS:

- Henrique Fonseca Varela. *Análise da mudança de um sistema de produção empurrado para puxado: uma pesquisa-ação em uma cadeia produtiva terceirizada de cosméticos*. 2020.
- Paul Coughlan e David Coughlan. *Action research for operations management*. *International Journal of Operations and Production Management*, v.22, n.2, 2002. <http://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- Paulo Cauchick-Miguel (Coord.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*, 2018.

LUIS HENRIQUE RIGATO VASCONCELLOS > Professor da FGV EAESP > luis.vasconcellos@fgv.br
 HENRIQUE VARELA FONSECA > Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > henrique.fonseca@mkcorp.com

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA



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

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

INDEXADORES

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

FGV.BR/CGPC

Central de Relacionamento

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



ROTAS POSSÍVEIS

| POR FABIO MEDRANO SICCHERINO E MANOEL DE ANDRADE E SILVA REIS

A pandemia afetou de forma expressiva os setores de transporte e logística no Brasil, que doravante necessitam investir na digitalização dos negócios e na diversificação de produtos, clientes e países.

A queda no comércio global em 2020 poderá ficar na ordem de 9,2%, segundo boletim divulgado pela Organização Mundial do Comércio (OMC) em 6 de outubro. O setor de transportes foi um dos que sofreram maior impacto neste ano de pandemia. No Brasil, foi o segundo mais afetado de janeiro a junho, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ficou atrás apenas dos serviços prestados às famílias, que compreendem, por exemplo, alojamento, alimentação, saúde e educação.

Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), enquanto o produto interno bruto (PIB) brasileiro diminuiu 5,9% no primeiro semestre de 2020, o PIB do setor de transportes sofreu redução de 11,3% em relação ao mesmo período do ano anterior. O setor aéreo foi o mais afetado, com retração de mais de 48%, seguido pelo rodoviário (-18,8%), aquaviário (-7,7%) e ferroviário (-7,6%).

Os transportes foram duplamente afetados, pelas mudanças na oferta e na demanda. Do lado da oferta, as medidas de distanciamento social e o fechamento de fronteiras dificultaram a movimentação de produtos, enquanto o fechamento ou a redução das atividades nas indústrias diminuiu

a disponibilidade de produtos. Em termos de demanda, houve mudanças significativas, com aumento da procura por algumas categorias, como alimentos e remédios, e redução de outras, como automóveis e roupas.

Essas mudanças setoriais podem ser vistas, por exemplo, pela ótica da balança comercial. As exportações brasileiras sofreram retração de 7% de janeiro a setembro, em comparação ao mesmo período de 2019. Enquanto as vendas de soja ao exterior aumentaram 27,8% no período, as de automóveis caíram 39,1%.

Como um dos fornecedores mundiais mais importantes em agroindústria e mineração – e com a desvalorização cambial –, o Brasil não sofreu tanto o baque nas exportações quanto outros países. Conforme a economia se recupera – a previsão da OMC é de crescimento de 7,2% do PIB mundial em 2021 –, outros setores vão melhorando seus indicadores, mas o tempo de retomada vai variar enormemente de um para outro.

ALGUMAS ESTRATÉGIAS

Negócios em transporte e logística que conseguem contar com uma variedade de clientes, setores e países saem em vantagem. Por exemplo, no porto de Santos, maior complexo portuário da América Latina, responsável por 40% de

Determinados setores vão se recuperar mais rapidamente que outros, e serviços de transporte e logística que conseguirem captar essas diferenças poderão se sair melhor da crise.

toda a carga containerizada do Brasil, a pandemia atingiu os diversos terminais de maneira diferente. Ficou evidente que a diversificação de cargas em um mesmo terminal ajuda a diluir riscos. A carga containerizada representa, em sua grande maioria, produtos semimanufaturados e manufaturados, que sofreram mais com a pandemia, em função da retração no consumo e da desvalorização de mais de 40% do real em relação ao dólar. Em contrapartida, os grãos voltados ao mercado externo, como é o caso de milho, soja, feijão e café, tiveram suas exportações impulsionadas. Um dos principais terminais portuários do complexo santista, que até 2018 se dedicava à operação de cargas containerizadas, optou pela diversificação, para não ficar exposto a um único segmento. Ao destinar parte de sua estrutura para a operação de celulose, esse terminal conseguiu mitigar os impactos da pandemia.

Ao lado da diversificação de cargas e do olhar atento para as previsões de recuperação em cada setor, gestores de logística e de transporte devem estar atentos a inovações que podem ajudar os negócios daqui para a frente. A digitalização dos processos pode agilizar a movimentação de cargas. A tecnologia emergente *blockchain* também apresenta grande potencial, pois permite o registro e o armazenamento de dados em blocos, de forma descentralizada, transparente e imutável, tornando os dados acessíveis e confiáveis. Além disso, garante a privacidade, por meio de diferentes tipos de permissões que podem ser dadas a cada usuário.

A International Finance Corporation (IFC), órgão ligado ao Banco Mundial, publicou um relatório sobre logística em que destaca respostas inovativas para lidar com a crise. Uma delas está ligada à tecnologia e a soluções para aumentar a visibilidade e rastreabilidade e permitir fluidez nas decisões. Essa mudança envolve investir em internet das coisas (IoT), *cloud computing*, *data analytics*, inteligência artificial, *drones* e veículos autônomos. Além de melhorar a transparência e a agilidade das atividades, esses investimentos podem reduzir a exposição dos operadores logís-

ticos à necessidade intensiva de mão de obra, tornando-se um diferencial em momentos como o atual.

Outro ponto ressaltado pela IFC em seu estudo sobre os impactos da Covid-19 na logística é a necessidade de as empresas reavaliarem as suas cadeias globais. Esse trabalho envolve desenvolver fornecedores alternativos e nacionalizar ao menos parte dos insumos, de forma a reduzir a vulnerabilidade das cadeias complexas espalhadas pelo globo.

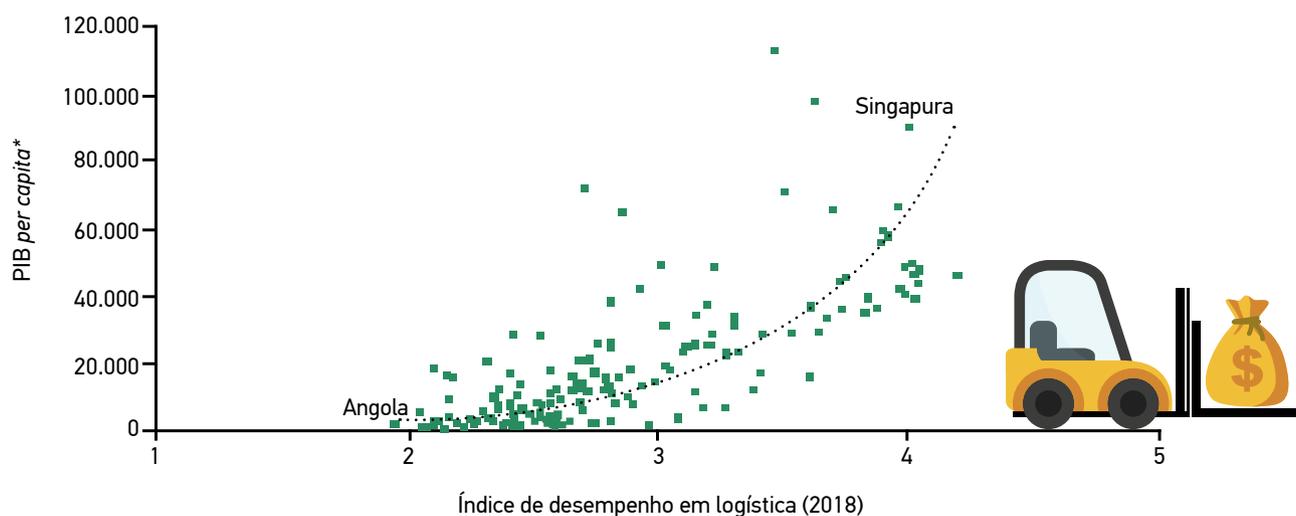
Durante algum tempo ainda, diz o relatório da IFC, vão continuar inspeções e protocolos mais rigorosos no transporte de cargas. Com os controles e processos rigorosos, os custos de logística podem subir, e as empresas vão ter de ser bastante criteriosas em seus fluxos internos e nos seus investimentos tecnológicos para ganhar produtividade.

ATENÇÃO À INFRAESTRUTURA

No caso do Brasil, esse aumento de custos traz um grande desafio, pois a infraestrutura logística brasileira é precária. Os setores de logística e transporte estão na base da economia do país. De acordo com o relatório da IFC, o desempenho de um país em logística está diretamente relacionado à renda *per capita* de sua população (veja no gráfico da página seguinte). Em 2018, a renda *per capita* brasileira foi de US\$ 9.001,23, e o índice de desempenho em logística, 2,99 (o máximo possível na escala é 5). Em países em desenvolvimento, estrutura e processos ineficientes fazem com que os gastos com logística respondam por até 25% do PIB, enquanto nos países desenvolvidos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) esse percentual fica em torno de 6 a 8%.

Analisando a participação brasileira no cenário internacional, apesar de ter a nona maior economia do mundo, o Brasil representa apenas 1,1% do comércio, ocupando a 27ª posição entre os maiores exportadores. Segundo o livro *Desafios da nação*, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), uma infraestrutura de transportes e logística ineficiente/insuficiente, como a brasileira, com-

RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO DA LOGÍSTICA E PRODUTO INTERNO BRUTO PER CAPITA



*PELA PARIDADE DO PODER DE COMPRA (PPP) COM BASE EM US\$ DE 2011.
FONTE: BANCO MUNDIAL, 2018.

Investir em internet das coisas (IoT), cloud computing, data analytics, inteligência artificial, drones e veículos autônomos significa tornar o negócio mais transparente, ágil e menos dependente de mão de obra.

promete o crescimento econômico do país e põe em risco a sua competitividade.

No índice de competitividade global (ICG), publicado pelo World Economic Forum (Fórum Econômico Mundial) em 2019, entre os 141 países avaliados, o Brasil ficou na 71ª posição. O Chile é o líder da região, na 33ª posição global. Entre os 12 pilares analisados, um deles se refere à infraestrutura de transportes, e, nesse quesito, o Brasil ocupa a 85ª posição.

Diversos estudos têm mostrado a precariedade principalmente em relação à infraestrutura portuária disponível e à sua conectividade com os modais rodoviário, ferroviário e hidroviário, os dois últimos também com sérias deficiências. Deve-se destacar que não pode ser analisada somente a quantidade de infraestrutura disponível, mas também a sua qualidade e eficiência, além do fator sustentabilidade. Em todos esses quesitos, o país está muito aquém do necessário.

Com cadeias complexas, interconectadas globalmente e com riscos crescentes de ruptura, manter-se competitivo é

fundamental, de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade, sobretudo em momentos de crise como o atual. Para que o país possa estar mais preparado para enfrentar crises como a da Covid-19, não bastam mudanças nas empresas; também é preciso melhorar a infraestrutura do país. ●

PARA SABER MAIS:

- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. *Los efectos del Covid-19 en el comercio internacional y la logística*, 2020.
- Confederação Nacional do Transporte. *Transporte em movimento*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexeccont
- Cláudio Frischtak e João Mourão. *Uma estimativa do estoque de capital de infraestrutura no Brasil*. Em: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Desafios da nação: artigos de apoio*, 2018, v. 1.
- Klaus Schwab (ed.). *The Global Competitiveness Report 2019*, 2019. Disponível em: bit.ly/gvexecweforum
- International Finance Corporation. *The impact of Covid-19 on logistics*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexeciog

FABIO MEDRANO SICCHERINO > Mestre pela FGV EAESP e diretor comercial e de relações institucionais da DP World Santos > fabio.siccherino@gmail.com
MANOEL DE ANDRADE E SILVA REIS > Professor da FGV EAESP > manoel.reis@fgv.br



EMPREENDEDORES ESCONDEM SUAS IDEIAS?

ESTUDO COM *STARTUPS* DO SETOR FINANCEIRO

MOSTRA QUE ESSAS EMPRESAS SÃO BEM MAIS ABERTAS DO QUE MUITOS ESPERARIAM.

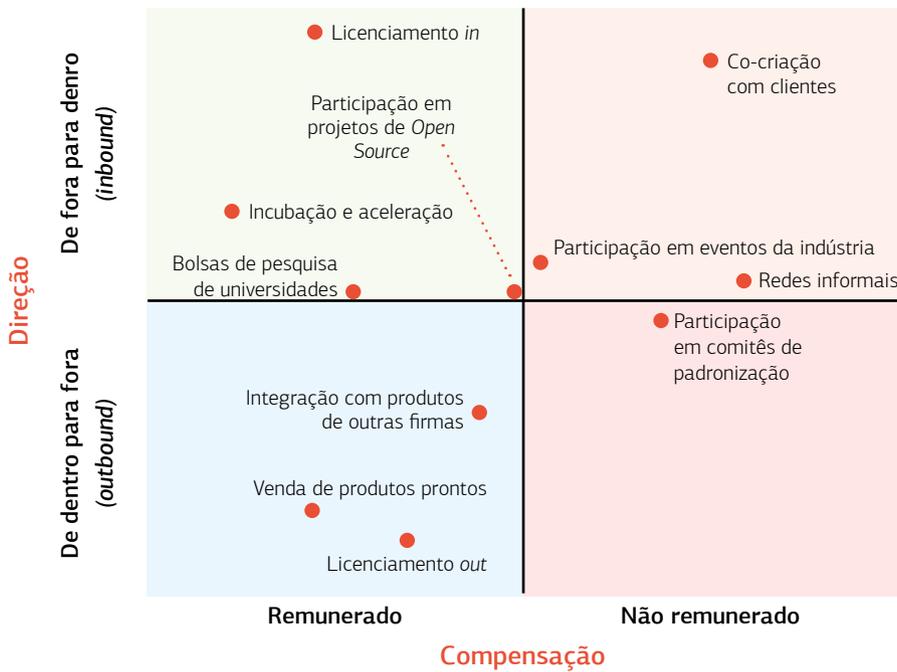
| POR LUIS BUSSMANN

Aprendemos desde cedo que, quando se tem uma boa ideia, é melhor não contá-la para ninguém para não correr o risco de a roubarem. Seria intuitivo, assim, imaginar que *startups* receiem compartilhar suas sacadas, dado o risco de outras empresas se apoderarem delas. Isso explicaria por que o tema inovação aberta é tão discutido quando grandes empresas buscam conhecimento fora da organização, inclusive por meio de parcerias

com *startups*, mas em escala bem menor quando se fala em empreendedores tomando a iniciativa de compartilhar suas ideias. De acordo com os pesquisadores Vareska Van De Vrande, Wim Vanhaverbeke e Oliver Gassmann, a quantidade de pesquisas sobre inovação aberta em pequenas empresas é insignificante.

Investigamos o tema em sete *fintechs*, *startups* do setor financeiro que usam a tecnologia para inovar, e descobrimos que essas organizações são bem mais abertas do que

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ABERTA DE *STARTUPS**



*OBSERVAÇÕES PRELIMINARES COM BASE EM PESQUISA EM FINTECHS.
 FONTE: ADAPTADO DE A FAD OR A PHENOMENON? THE ADOPTION OF OPEN INNOVATION PRACTICES IN LARGE FIRMS, 2014



muitos esperariam. Compartilham ideias trazendo conhecimento de fora para dentro (*inbound*) da *startup* e levando de dentro para fora dela (*outbound*), de forma remunerada ou não (veja na ilustração).

RAZÕES PARA COMPARTILHAR IDEIAS

Os dirigentes de *startups* entrevistados para o estudo mencionam três fatores principais que os ajudaram a desconstruir o risco de fazer inovação aberta.

O primeiro deles é a necessidade frequente de fazer *pitchs* para conseguir investimentos. Nessas apresentações de poucos minutos para captar recursos, as *startups* explicitam seu plano de negócio, sua estratégia, suas criações. Recebem, em troca, sugestões e ideias com maior frequência do que investimentos.

É então que desponta o segundo fator: as *startups* aprendem que essas sugestões e ideias recebidas são de valor inestimável, pois funcionam como uma ferramenta eficiente para refinar seu modelo de negócio. Percebem, ainda, que expandir seu fórum e discutir conhecimento e ideias com outros participantes do ecossistema, até mesmo com competidores, alimentam um ciclo virtuoso que torna seus planos melhores e seu *pitch* mais eficiente.

O terceiro fator que ajuda a desconstruir o risco de compartilhamento nas *startups* consultadas é a capacidade de

execução. A percepção é de que não há problema em dividir ideias e conhecimento com outros, porque o que faz uma empresa ter sucesso não é uma sacada, e sim a execução desta. Do ponto de vista dos entrevistados, ideias boas surgem a todo instante, mas, enquanto não são colocadas em prática, não se tem nada. Como diz um deles, “tem muita gente pensando em tudo e é difícil uma inovação surgir só em um lugar”.

As *startups* precisam saber o que está acontecendo e absorver informações sobre o mercado de modo eficiente. Assim, vão conseguir interagir com o que está acontecendo no seu ambiente para garantir sua sobrevivência. Agilidade é um dos fatores que provêm adaptabilidade às *startups*.

EM BUSCA DE AGILIDADE

Como *startups* conseguem agilidade? De acordo com as *fintechs* entrevistadas, isso é possível por quatro fatores: estrutura organizacional que favorece a troca de ideias, capacidade de executar com sucesso as inovações, pessoas abertas ao novo e que cumprem várias tarefas ao mesmo tempo e a própria prática da inovação aberta. Vejamos cada um deles.

Estrutura organizacional

Não basta ser *flat*. Muitas empresas tradicionais têm estrutura horizontal, mas nem por isso alcançam agilidade.

A horizontalização deve favorecer a fluidez no compartilhamento de conhecimentos dentro e fora da organização. A estrutura precisa dar aos funcionários autonomia e capacidade de se autogerenciar. Como diz um dos entrevistados, “o gestor pode até brigar com sua equipe como faria em um banco de investimentos, mas vai ouvir e discutir as ideias e abrir espaço para enriquecê-las”.

Capacidade de execução superior

A capacidade de execução é uma característica que emerge da estrutura organizacional fluida. Quando se dá autonomia ao funcionário, ele se compromete com o sucesso da firma. Sabe que, quando precisar, pode discutir suas ideias com outros membros da organização e que isso vai ajudá-lo a refiná-las. Além disso, pode partir para a execução sem que seja necessária uma ordem superior para tal.

Recursos humanos

Costuma-se dizer que “esse negócio de ter autonomia não é para todo mundo”. Por isso mesmo, *startups* precisam recrutar funcionários com habilidades que não são normalmente encorajadas ou exigidas em empresas tradicionais. Conhecimento do mercado é importante, mas também são essenciais o desejo e a capacidade de trabalhar em várias frentes ao mesmo tempo. Encontrar tais requisitos não é fácil, pois geralmente pessoas com conhecimento do mercado cresceram em empresas tradicionais e não estão acostumadas ao estilo de multitarefas requerido em uma *startup*.

Inovação aberta

Em artigo publicado na *Research-Technology Management*, os pesquisadores Gene Slowinski e Matthew Sagal mostram que firmas com sucesso na implementação de inovação aberta seguem um conjunto de boas práticas: sabem o que querem, como obter tal conhecimento e também como gerenciá-lo. A cultura de compartilhamento verificada nas *startups* analisadas é instrumental. Em suas interações com o ecossistema, os empreendedores descobrem como conseguir e administrar o conhecimento de que precisam.

Por meio das habilidades de escanear o ambiente e absorver o que é relevante, tais profissionais conseguem identificar aquilo que podem utilizar sem a necessidade de reinventar a roda. *Startups* trabalham com esses conhecimentos como se fossem peças em uma caixa de Lego que podem ser aproveitadas conforme as necessidades. Portanto, priorizam os desenvolvimentos internos que compõem o núcleo do seu negócio e integram as peças obtidas externamente como um atalho no seu processo. Esse modelo acaba

otimizando recursos internos, trazendo flexibilidade para a firma e economizando tempo de implementação. Inovação aberta age como um potencializador da agilidade que percebemos nas *startups*.

No que diz respeito às práticas de inovação aberta, até o início do desenvolvimento da nossa pesquisa não havíamos encontrado nenhuma referência que as posicionasse no contexto das *startups*. Nosso estudo permitiu-nos levantar algumas dessas práticas. Nossas observações preliminares são apresentadas na ilustração em um quadro de quatro quadrantes (confira na página 41). Estes relacionam tanto práticas que trazem conhecimento de fora para dentro da *startup* (*inbound*), assim como aquelas em que o conhecimento vai de dentro da *startup* para fora (*outbound*), além daquelas práticas que pressupõem remuneração e daquelas nas quais a remuneração não é esperada.

CONCLUSÃO

As *startups* entrevistadas aprendem desde cedo a desconstruir o suposto risco associado ao compartilhamento de ideias e, com isso, ganham agilidade para sobreviver, no entanto esse não é um caminho livre de obstáculos. Há preocupações com aspectos que são considerados confidenciais para as *startups*. Do lado dos clientes, muitas vezes a cultura tradicional e a falta de familiaridade com soluções tecnológicas dificultam a colaboração. Obrigações legais e regulações de mercados também podem funcionar como inibidores da troca de conhecimento. Quando a empresa começa a crescer, precisa decidir se usará os recursos escassos para implementar inovações, que, por sua própria natureza, são arriscadas, ou tocar a operação já montada em busca de um fluxo mais estável de receitas. Por fim, cabe destacar novamente a importância de encontrar pessoas que consigam trabalhar em um ecossistema ágil e aberto, indispensável para que esses empecilhos sejam vencidos e se consiga colaborar para obter bons resultados em suas estratégias. ●

PARA SABER MAIS:

- Henry Chesbrough. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. 2003.
- Henry Chesbrough e Sabine Brunswicker. *A fad or a phenomenon? The adoption of open innovation practices in large firms*. *Research-Technology Management*, v.57, n.2, 2014.
- Anne Greul, Joel West e Simon Bock. *Open at birth? Why new firms do (or don't) use open innovation*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v.12, n.3, 2016. Disponível em: doi.org/10.1002/sej.1282
- Gene Slowinski e Matthew Sagal. *Good practices in open innovation*. *Research-Technology Management*, v.53, n.5, 2010. Disponível em: doi.org/10.1080/08956308.2010.11657649
- Vareska Van De Vrande, Win Vanhaverbeke e Oliver Gassmann. *Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions*. *International Journal of Technology Management*, v.52, n.3-4, 2010. Disponível em: doi.org/10.1504/IJTM.2010.035974

LUIS BUSSMANN > Doutorando em Administração de Empresas pela FGV EAESP > luis.bussmann@gmail.com



PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM SIMPLICIDADE

UM MÉTODO QUE CONCENTRA TODO O PROCESSO DE PLANEJAR E IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA NA RESPOSTA A CINCO PERGUNTAS: ONDE ESTAMOS? PARA ONDE VAMOS? COMO CHEGAR LÁ? QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS? COMO FAZER ACONTECER?

| POR MARCOS FAVA NEVES E ALLAN WAYNE GRAY

A maioria das empresas faz planejamento estratégico, mas falha em sua implementação. Contribuem para isso a falta de disciplina, a baixa motivação para realizar as atividades, as dificuldades em aglutinar pessoas, fazer reuniões e cumprir as etapas e, principalmente, a necessidade de entregar resultados na complexa rotina do dia a dia.

Trabalhando com planejamento e gestão estratégica desde o início da carreira, pudemos usar muitos e excelentes métodos existentes na literatura, além dos desenvolvidos internamente por empresas e não publicados, como também os nossos próprios instrumentos. Quando bem feitos, os métodos costumam oferecer sessões para um entendimento inicial; em seguida, um diagnóstico da organização para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, analisar os concorrentes e definir *benchmarking*; então, vem a fase de colocar os objetivos quantitativos, detalhar as estratégias e avaliar os investimentos necessários. Com o plano pronto, começam-se sua implementação e revisão permanente, na chamada gestão estratégica.

Em diversos de nossos projetos, chamavam a atenção quatro lacunas nos métodos de planejamento. A primeira é que parte desses métodos sugere em suas etapas utilizarmos as ferramentas clássicas e sofisticadas, tais como as grandes contribuições criadas por Michael Porter e Harry Ansoff, bem como a Matriz GE, Matriz BCG e o modelo Canvas, entre outros importantes avanços da literatura de negócios. Porém, como são ferramentas que permitem análises amplas, quando terminávamos o preenchimento delas, os resultados (*outputs*) cabiam em mais de uma etapa de um plano estratégico, trazendo muitas vezes sobreposição de análises e dificuldade de colocar seus resultados em uma sequência mais racional.

A segunda lacuna é que a maioria dos métodos considera a empresa de forma isolada. Falta vê-la como uma rede integrada de fornecedores, canais, concorrentes, prestadores de serviços, enfim, todo o ecossistema de contratos e de negócios.

A terceira lacuna consiste na pouca atenção dada às ações coletivas. Estas podem ser entre empresas que atingem o mesmo mercado com produtos não concorrentes (por exemplo, ao compartilharem a distribuição) ou entre concorrentes, seja participando de esforços de propaganda coletiva para aumentar o tamanho do mercado, seja integrando ações de defesa da indústria, entre outras iniciativas.

Finalmente, a quarta lacuna é que, em parte dos métodos, a relevante discussão da importância das pessoas fica

de fora. Falta incluir na equação a motivação, o desenvolvimento dos talentos necessários não apenas para gerir o plano, como também para trazer resultados às organizações, e o esforço para fazer do sofisticado processo de planejamento algo prazeroso e estimulador.

Em nossa proposta, procuramos suprir essas quatro lacunas. Além disso, almejamos propor algo mais simples em termos de sequência, mais disciplinado no sentido de ver onde cabe cada tipo de análise e mais prazeroso em sua realização. Sem perder a riqueza das análises trazidas pelos autores clássicos, procuramos enxergar a empresa como uma rede integrada e que se envolve em ações coletivas.

Batizado de Enjoy, o método tem os intuitos de simplificar o planejamento estratégico e aglutinar um grupo de pessoas em torno de três objetivos principais. O primeiro é orientar a empresa a prestar atenção e realizar o que é demandado pelo mercado. Ou seja, ser muito criteriosa em entender que problemas existem e como resolvê-los, e não oferecer apenas o que se sabe fazer e se imagina que o mercado deseja. O segundo envolve construir resultados para quem demanda os produtos ou serviços da empresa. Isto é, além de se fazer o desejado, executá-lo de forma eficiente ou correta, entregando resultados para quem usará o produto ou serviço. É o terceiro, não menos importante, abrange contribuir com o necessário processo de gerar oportunidades às pessoas, como consequência do crescimento da empresa e de sua rede de negócios, levando à criação de mais empregos, ao desenvolvimento e à inclusão social.

O método organiza-se em cinco perguntas principais (veja no quadro da página seguinte):

- 1. Onde estamos?:** partindo do desenho da rede integrada (ecossistema) da empresa para fazer as análises interna e externa;
- 2. Para onde vamos?:** definindo a filosofia orientadora e a proposta de valor para chegar a uma lista de objetivos e metas;
- 3. Como chegar lá?:** Abordando como fazer para atingir os objetivos, fortalecendo as possibilidades de ações coletivas e cooperativas;
- 4. Quais são os projetos estratégicos?:** Evoluindo para a tentativa de se aglutinar tudo o que surgiu até o momento de oportunidades;
- 5. Como fazer acontecer?:** com as ações necessárias, em um processo que visa à descoberta, à formação e ao engajamento de talentos. Afinal, são as pessoas que fazem o diferencial nas organizações. ●

O MÉTODO ENJOY DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1. ONDE ESTAMOS?	2. PARA ONDE VAMOS?	4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?	
<p>BÁSICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas. <p>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas; ✓ Entender o comportamento e as tendências do consumidor; ✓ Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado; ✓ Analisar os mercados de fornecedores e compradores da empresa; ✓ Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções; ✓ Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos; ✓ Analisar o meio ambiente e os riscos na área. <p>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar a proposta de valor da empresa e seus segmentos de mercado; ✓ Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos; ✓ Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos; ✓ Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa; ✓ Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações da empresa; ✓ Analisar sua estrutura de custos e preços; ✓ Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores); ✓ Avaliar as questões de tecnologia, alianças e pesquisa e desenvolvimento; ✓ Realizar o diagnóstico de produtos, serviços, marcas e embalagens; ✓ Avaliar as comunicações da empresa; ✓ Analisar os canais de distribuição; ✓ Analisar a força de vendas; ✓ Avaliar relações com governo, organizações não governamentais (ONGs) e outros <i>stakeholders</i>; ✓ Em todas as análises, também realizar avaliação comparativa com os principais concorrentes. <p>► Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário; ✓ Estabelecer as metas e os objetivos quantitativos; <p>► Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos; ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante); ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico; ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados); ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos; ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano; ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias. <p>Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.</p>	
	3. COMO CHEGAR LÁ?		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propor as definições estratégicas básicas; ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado; ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais; ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras; ✓ Avaliar a diversificação de negócios; ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco; ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões; ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros); ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores); ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes. <p>► Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.</p>	<th data-bbox="1077 1046 1444 1098">5. COMO FAZER ACONTECER?</th> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (<i>enjoy</i>); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p>	5. COMO FAZER ACONTECER?



PARA SABER MAIS:

- Marcos Fava Neves. *Demand driven strategic planning*, 2013.
- Marcos Fava Neves. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*, 2005.
- Marcos Fava Neves. *Planejamento: a arte de criar e compartilhar valor*, 2014.
- Malcom McDonald. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*, 2005.
- Colin Gilligan e Richard Wilson. *Strategic marketing planning*, 2003.
- Jackie Cooper e Peter Lane. *Practical Marketing Planning*, 1997.



POR QUE É TÃO DIFÍCIL MONTAR UM NEGÓCIO CONVINCENTE

EMPREENDEDORES DE *STARTUPS* DE TECNOLOGIA LIMPA MOSTRAM QUE RARAMENTE SAEM BOAS PROPOSTAS DE VALOR SÓ DE *POST-ITS* E CANVAS. É PRECISO IR AO MERCADO, TESTAR FORMAS DE OFERECER O PRODUTO OU SERVIÇO E ENGAJAR CLIENTES EM UM PROCESSO COLABORATIVO DE COCRIAÇÃO.

| POR GUILHERME SUSTERAS

Preocupações com o consumo consciente não são um luxo para empresas de países desenvolvidos. Pesquisa conduzida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) aponta que, no Brasil, 91% dos empreendedores acreditam que a sustentabilidade gera oportunidades de novos negócios e 67% dizem adotar práticas sustentáveis na empresa. A realidade pós-pandemia torna o tema ainda mais relevante. Segundo pesquisa da McKinsey & Company com consumidores brasileiros, novos valores vêm emergindo durante a crise da Covid-19, especialmente a consciência ao consumir e a visão de planeta e sociedade em primeiro lugar.

Nota-se, assim, o desenvolvimento de um mercado vibrante no Brasil, centrado na inovação para melhoria do desempenho ambiental, englobando tecnologias para eficiência energética, energia renovável, otimização do aproveitamento de água, transporte verde, entre outros direcionamentos. A esse conjunto de negócios dá-se o nome de *cleantechs* (veja no quadro). Por exemplo, a Sun Mobi, empresa de que o autor deste artigo é sócio, permite que clientes tenham acesso à energia solar via um modelo por

assinatura e sem necessidade de comprar equipamentos, assim como a Status4 desenvolveu um sistema baseado em inteligência artificial e internet das coisas para monitorar perdas na distribuição de água, e a Vela Bikes criou modelos nacionais de bicicletas elétricas.

A RELEVÂNCIA DA PROPOSTA DE VALOR

A inovação tecnológica em benefício do meio ambiente, no entanto, não garante automaticamente o sucesso comercial ou econômico das *cleantechs*. Assim como qualquer outro empreendimento, uma vez identificada a oportunidade, é fundamental que o empreendedor se debruce sobre o desenho de um modelo de negócio que permita sua monetização.

Apesar dos inúmeros artigos científicos, livros e tutoriais *online* disponíveis sobre modelos de negócio, ainda não há um guia definitivo sobre o tema, mas existe um consenso entre acadêmicos e executivos de que no âmago do modelo de negócio está a proposta de valor. O termo *proposta de valor* é creditado aos consultores Michael Lanning e Edward Michaels, que o definiram como “uma declaração clara e simples dos benefícios, tangíveis e intangíveis, que a empresa fornecerá, juntamente com o preço aproximado

ÁREAS EM QUE ATUAM AS CLEANTECHS

Energia limpa	Armazenamento de energia	Eficiência	Transporte
<ul style="list-style-type: none"> Eólica Solar Combustíveis renováveis Energia dos oceanos Biomassa Geotérmico Células de combustível Resíduos (WTE – waste of energy) Nuclear Hídrica 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de armazenamento químico Sistema de armazenamento técnico Sistema de armazenamento mecânico Sistema de armazenamento elétrico 	<ul style="list-style-type: none"> Redes inteligentes (<i>smart grid</i>) Arquitetura verde (<i>green building</i>) Cogeração Semicondutores Sistemas de consumo colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> Veículos Gestão de tráfego Infraestrutura de abastecimento/carregamento 
Ar e meio ambiente	Indústria limpa	Água	Agricultura
<ul style="list-style-type: none"> Sequestro de carbono Mercado de carbono Controle de emissões Biorremediação Reaproveitamento de resíduos Monitoramento e conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> Inovação em materiais Inovação em <i>design</i> Inovação em equipamentos Processos produtivos Monitoramento e conformidade Embalagem ecológica 	<ul style="list-style-type: none"> Produção Tratamento Distribuição Eficiência no uso da água Monitoramento e conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> Cultivo Agricultura em ambiente controlado Silvicultura sustentável Criação de animais Aquicultura 

FONTE: MAPEAMENTO DO ECOSISTEMA DE STARTUPS DE CLEANTECH NO BRASIL, 2019.

MENSAGENS DO TIPO *COMPRA ESTE PRODUTO SUSTENTÁVEL E ECONOMIZE* LEVAM À REDUÇÃO DO DESEJO DE COMPRA, POIS CONSUMIDORES SUSTENTÁVEIS DUVIDAM DA SERIEDADE DO NEGÓCIO E CONSUMIDORES SENSÍVEIS AOS APELOS ECONÔMICOS SENTEM QUE PODERIAM GANHAR MAIS SE ABRISSEM MÃO DAS QUESTÕES ECOLÓGICAS.

que cobrará”. Parece trivial, entretanto a maioria dos negócios não tem propostas de valor claramente articuladas. Pesquisa feita por Adrian Payne, da Universidade de Nova Gales do Sul, e Pennie Frow, da Universidade de Sydney, com mais de 200 empresas indicou que, embora muitas empresas usem o termo em suas discussões diárias, menos de 10% desenvolvem, comunicam e usam formalmente propostas de valor.

Um conjunto de estudos tem demonstrado que o tema é ainda mais relevante no contexto das *cleantechs*. Seu público-alvo é sensível aos benefícios socioambientais da tecnologia comercializada e, dessa forma, a falta de clareza da proposta de valor, com mistura de elementos ambientais e elementos econômicos, pode levar à redução no interesse de clientes e investidores. Por exemplo, de acordo com estudo realizado por Laura Marie Edinger-Schons e Jenni Sipilä, da Universidade de Mannheim, Sankar Sen, do Baruch College, e Gina Mende e Jan Wieseke, da Universidade de Bochum, mensagens do tipo *compre este produto sustentável e economize* levam à diminuição do desejo de compra, pois consumidores sensíveis aos apelos ambientais duvidam dos compromissos da empresa com a sustentabilidade e consumidores sensíveis aos apelos econômicos sentem que poderiam ganhar um pouco mais se abrissem mão das questões ecológicas.

Vale também destacar um experimento com investidores de *venture capital* conduzido por Moritz Looock, do Instituto para Economia e Meio Ambiente da Universidade de St. Gallen. Esse estudo identificou que gestores de investimentos em energia renovável priorizam aportes em modelos de negócio que propõem melhores tecnologias ou melhores serviços aos clientes e que esses mesmos investidores se sentem desencorajados a injetar recursos em modelos de negócio baseados em ofertas de preços mais baixos.

INSIGHTS SOBRE A REALIDADE BRASILEIRA

No Brasil, mapeamento recente do ecossistema de *cleantechs* realizado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP),

em conjunto com EDP, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ), Associação Brasileira de Startups (Abstartups) e Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), concluiu que um dos principais desafios enfrentados por essas *startups* é conseguir comunicar de forma persuasiva suas propostas de valor. Diante dessa dificuldade, estamos conduzindo um estudo que envolve entrevistas com empreendedores proprietários de *startups* de *cleantech* no Brasil para entender o processo de construção das propostas de valor. Os primeiros *insights* do trabalho indicam que o desenvolvimento das propostas de valor que resultam em sucesso no acesso ao mercado passa por três aspectos principais:

- **Interatividade do processo:** A introdução de um produto ou serviço ligado a tecnologias limpas apresenta o desafio inicial de se descobrir, simultaneamente, o perfil ideal dos clientes-alvo e os atributos de valor com maior atratividade para esse mercado. Na experiência dos empreendedores entrevistados, esta etapa requereu muitas idas e vindas, em um processo de experimentação e aprendizado que, no jargão dos empreendedores, são as chamadas pivotagens. Talvez um dos casos mais emblemáticos de pivotagem no universo do empreendedorismo seja o do Twitter, que passou de uma plataforma de *podcasts* para se tornar uma das redes sociais mais valiosas do planeta;
- **Cocriação:** Os empreendedores entrevistados mencionaram a importância da proximidade com clientes potenciais e efetivos desde a fase inicial de pivotagens até o momento em que seus modelos de negócio já estavam tomando forma mais definitiva. Na visão deles, a maneira de aprimorar a proposta de valor que funcionou foi por meio de um processo de cocriação com seus clientes, muitas vezes mediante a elaboração de pilotos. A Sun Mobi, por exemplo, trabalhou com cocriação em um aplicativo para o monitoramento do consumo de energia para permitir a seus clientes identificar oportunidades de eliminação de desperdícios, levando-os a adotar práticas sustentáveis de consumo em complemento ao uso de energia limpa;



A MELHOR MANEIRA DE APRIMORAR A PROPOSTA DE VALOR É PELA CRIAÇÃO CONJUNTA DE PILOTOS COM CLIENTES, EM UM PROCESSO DE EXPERIMENTAÇÃO E DE MELHORIA CONTÍNUA.

- **Melhoria contínua:** A famosa frase utilizada pelos bancos nos seus prospectos de investimento, *rentabilidade passada não garante sucesso futuro*, também se aplica aqui. Os empreendedores mencionaram a necessidade de manter viva a roda de aprendizado e cocriação para garantir aprimoramento da proposta de valor. No escopo da melhoria contínua, incluem-se não só questões associadas diretamente à tecnologia, mas também quanto à forma de relacionamento com os clientes e demais elementos do modelo de negócio. O episódio recente do pedido de recuperação judicial da Grow, *startup* de destaque no mercado de micromobilidade urbana que atuava com aluguel de bicicletas e patinetes elétricos, pode ser considerado como uma boa ilustração desse ponto. Apesar de todo o *buzz* ao redor do negócio e do uso do serviço por consumidores de alta renda, especialmente na cidade de São Paulo, a empresa não pareceu ter sido capaz de ajustar seu modelo de negócio, incluindo a proposta de valor para todos os seus *stakeholders*, o que a deixou em condições frágeis já antes do início da pandemia.

MÃOS À OBRA E PÉ NA RUA

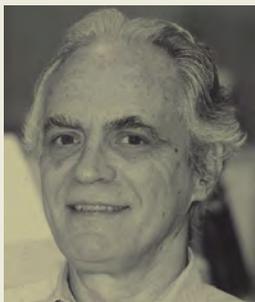
O principal desafio dos empreendedores de *cleantechs* é desenvolver um modelo de negócio que permita a monetização de tecnologias limpas por meio de uma proposta de valor consistente, com menos recursos que seus concorrentes diretos e indiretos já estabelecidos.

Nesse contexto, a primeira lição essencial da nossa pesquisa é que o desenho da proposta de valor não é um produto elaborado pelo empreendedor apenas na fase de planejamento do negócio, com ou sem a ajuda de consultores, sentado em uma sala de reuniões, usando *post-its* e *canvas*. Trata-se de um processo contínuo, longo e trabalhoso que envolve sair a mercado, testar formas distintas de ofertar o produto ou serviço e, idealmente, engajar os clientes em um processo colaborativo de cocriação. Assim como andar de bicicleta, mesmo depois de definida a proposta de valor e encontrado um modelo de negócio mais estável, deve-se continuar pedalando, ouvindo os clientes e cocriando com eles, para se manter firme no mercado. ●

PARA SABER MAIS:

- Adrian Payne e Pennie Frow. *Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative*. *Journal of Service Management*, v.25, n.2, 2014. Disponível em: doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0036
- Laura Marie Edinger-Schons, Jenni Sipilä, Sankar Sen, Gina Mende e Jan Wieske. *Are two reasons better than one? The role of appeal type in consumer responses to sustainable products*. *Journal of Consumer Psychology*, v.28, n.4, 2018. Disponível em: doi.org/10.1002/jcpy.1052
- EDP, COPPE/UFRJ, FGV EAESP, Abstartups e Aneel. *Mapeamento do ecossistema de startups de cleantech no Brasil: relatório parcial*, 2019. Disponível em: bit.ly/gvexecdeantech
- Moritz Look. *Going beyond best technology and lowest price: on renewable energy investors' preference for service-driven business models*. *Energy Policy*, v.40, 2012. Disponível em: doi.org/10.1016/j.enpol.2010.06.059
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). *Engajamento dos pequenos negócios brasileiros em sustentabilidade e aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS)*, 2018.

GUILHERME SUSTERAS > Doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP > susteras@gmail.com



INFLAÇÃO DE VOLTA?

Uma nota de R\$ 200 custa cerca de R\$ 1 para ser produzida. O Banco Central (Bacen) encomendou milhões delas à Casa da Moeda. Bastam três para chegar ao valor do auxílio emergencial (R\$ 600). O ganho do Bacen é descomunal: talvez não exista melhor negócio no mundo do que emitir moeda. Embora seja uma solução, traz um probleminha: inicialmente proposto pelo governo federal em R\$ 200, elevado pelo Congresso Nacional para R\$ 500 e, por fim, alcançando R\$ 600 (o governo não queria perder a paternidade), o auxílio impede que as famílias mais pobres morram de fome, mas pressiona a demanda por alimentos, e os preços tendem a subir. O arroz que o diga! Além disso, taxas de juros baixas e dinheiro dos mais ricos empoçado saindo da toca promovem a compra de imóveis, e a indústria da construção recupera-se: a demanda de seus insumos expande-se, ocasionando também o aumento dos respectivos preços.

Não bastassem essas pressões inflacionárias, as importações agora são pagas com o dólar mais caro, jogando água adicional no moinho da alta de preços.

O auxílio emergencial e a baixa taxa de juros evitam o pior no curto prazo, mas não é possível manter o primeiro indefinidamente, embora sua extensão até dezembro deste ano, pagando a metade do valor das parcelas anteriores, ainda ajude os mais carentes.

O estímulo à demanda funciona no curto prazo, porém não resolve o problema da recuperação da economia, a qual dependerá da volta dos investimentos do setor privado. Ressabiados com os pendores populistas de ganância do governo e o desequilíbrio das

contas públicas, potenciais investidores assustam-se e a maioria prefere aguardar até que haja clareza de como a questão do equilíbrio fiscal será conduzida. Alguns investidores, especialmente os estrangeiros, resolveram não esperar e já estão retornando às bases.

As expectativas voltam-se para a aprovação do orçamento de 2021: como equacionar um possível aumento do Bolsa Família e o problema do financiamento do déficit (leia-se rolagem da dívida pública) sem malabarismos com a carga tributária? Solução difícil, pois embora as eleições presidenciais sejam em 2022, o governo federal faz campanha em busca da reeleição desde agora e se recusa a dar notícias amargas à população: deixa a espinhosa missão para governadores e prefeitos, especialmente as relacionadas com a pandemia.

Os investidores sabem que não fazer o desagradável hoje significa escolher o desastroso amanhã. As prometidas reformas administrativa e tributária podem ajudar, mas a margem de manobra é estreita. Para complicar ainda mais a situação, o governo não percebe que o descaso com a questão ambiental não é mais problema de médio e longo prazos, mas de curto, curtíssimo prazo.

Bem ou mal-intencionados, nossos clientes de produtos agropecuários começam a fazer exigências e impor condições: não querem receber produtos cozidos ou fritos, nem com cheiro de motosserra.

As perspectivas não são boas para 2021: com a inflação voltando, as taxas de juros se elevarão. É possível, no entanto, que o surgimento de uma vacina eficaz contra a Covid-19 amenize esse impacto negativo.

AS PERSPECTIVAS
NÃO SÃO BOAS
PARA 2021: COM A
INFLAÇÃO VOLTANDO,
AS TAXAS DE JUROS
SE ELEVARÃO.
É POSSÍVEL, NO
ENTANTO, QUE O
SURGIMENTO DE UMA
VACINA EFICAZ CONTRA
A COVID-19 AMENIZE
ESSE IMPACTO
NEGATIVO.



HOME OFFICE E O MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO

Com a pandemia da Covid-19, o *home office* propagou-se muito rapidamente no Brasil. Se considerarmos o universo das empresas presentes no país, poucas tinham experiência, de forma sistematizada, com o trabalho remoto – embora seja válido observar que algumas companhias adotavam essa prática desde 2010.

As empresas que já utilizavam o *home office* antes da pandemia, na maioria dos casos, são organizações de ponta, de modo que boa parte delas aderiu ao modelo híbrido de trabalho. Ou seja, alguns dias da semana o colaborador trabalha presencialmente e os demais de modo remoto. Com a chegada desse tempo nublado, essas e outras empresas que nunca haviam experimentado o *home office* passaram, por força das circunstâncias, a fazê-lo de maneira impositiva e em tempo integral.

Embora esteja sendo vivenciado, esse trabalho remoto radical não prevalecerá no pós-pandemia. Tudo leva a crer que boa parte das organizações que já praticavam o *home office* voltará a adotar o modelo híbrido de trabalho. Isso deve-se por várias razões, entre elas a necessidade de relacionamento mais próximo entre as pessoas. Por mais avançada que possa ser a tecnologia das comunicações, o presencial também é imprescindível na interação entre os profissionais. Por isso, insisto, pelo menos para as gerações atuais, o modelo de trabalho que mescla o presencial e o remoto é o mais apropriado.

Vale ressaltar, entretanto, que no pós-pandemia imediato um número bem reduzido de empresas vai

aderir a esse modelo híbrido de trabalho, se levarmos em conta a totalidade de companhias existentes no Brasil. O fato é que o nosso universo corporativo também é composto de uma infinidade de instituições, espalhadas por todos os rincões do país, que não possuem clima comportamental, estrutura organizacional nem tecnologia para adotar o *home office* como uma de suas modalidades de trabalho.

Tal fato pode ser comprovado e ilustrado por estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), os quais, em junho deste ano, estimavam que havia potencial para o *home office* alcançar 22,7% das ocupações nacionais, o que representa mais de 20 milhões de profissionais. No entanto, o instituto registrou que, no mês de maio, o *home office* foi praticado por apenas 13,3% dos trabalhadores ocupados no Brasil – o equivalente a 8,7 milhões de pessoas – e, em julho, por 11,7%, englobando em torno de 7,6 milhões de profissionais. Ou seja, menos de 50% do número estimado. Esses dados refletem bem nossa realidade corporativa.

A experiência do *home office* deve ser vista com cautela pelas empresas que aderiram à prática recentemente. Hoje, trata-se de labuta a distância, em contexto de isolamento social, instalada de forma impositiva e, não raro, sem os devidos treinamentos. Acumulou-se com uma série de atividades que surgiram em casa,

acrescidas com a tensão da saúde das pessoas e da economia do país. O lazer também foi limitado. Quando tudo isso passar, será o momento de avaliar se o modelo híbrido de trabalho funciona bem ou não para a realidade empresarial em que cada organização está inserida.

A EXPERIÊNCIA DO
HOME OFFICE DEVE SER
VISTA COM CAUTELA
PELAS EMPRESAS QUE
ADERIRAM À PRÁTICA
RECENTEMENTE.
QUANDO TUDO ISSO
PASSAR, SERÁ O
MOMENTO DE AVALIAR
SE O MODELO HÍBRIDO
DE TRABALHO
FUNCIONA BEM OU NÃO
PARA A REALIDADE EM
QUE CADA ORGANIZAÇÃO
ESTÁ INSERIDA.



| MARKETING • TÂNIA VELUDO-DE-OLIVEIRA

O NOVO NORMAL E AS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS DO CONSUMIDOR

A pandemia da Covid-19 tem provocado uma série de mudanças no estilo de vida e nos hábitos dos consumidores. Diversos países adotaram o isolamento social como medida de controle e prevenção da propagação do novo coronavírus. Uma das respostas do mercado consumidor a isso foi o aumento significativo do consumo digital, o que envolve desde a aquisição de bens físicos via plataformas de *marketplace*, como Amazon, até serviços de *streaming*, como Netflix. Isolado em casa, o consumidor fortaleceu o *e-business* global e local, diversificando as categorias procuradas para compra no *e-commerce* (alimentos, brinquedos, roupas) e o consumo de produtos digitais (filmes, aplicativos, *e-books*).

Nos setores educacional e de saúde, a transformação causada pela pandemia foi radical, levando centenas de milhares de estudantes a aderir ao ensino *online*, assim como pacientes a serem atendidos virtualmente via telemedicina. A tecnologia também passou a ocupar espaço central na vida das pessoas como forma de entretenimento, tendo em vista a disseminação dos *happy hours* virtuais e o sucesso das *lives* (isto é, a transmissão de *shows online* ao vivo). Do mesmo modo, os hábitos alimentares das famílias sofreram transformações decorrentes do isolamento social, pois muitos consumidores passaram a cozinhar mais em casa, usando inclusive as redes sociais como apoio na preparação dos alimentos. As mudanças comportamentais dos indivíduos durante o período da pandemia e, conseqüentemente, de suas práticas de consumo são inúmeras e repercutem econômica e socialmente de maneira profunda.

Algumas dessas mudanças de comportamento têm impacto especialmente crítico no bem-estar da

coletividade. Manter o distanciamento social e lavar as mãos com maior frequência são consideradas práticas essenciais para conter o surto do novo coronavírus e, por isso, tornaram-se responsabilidades compartilhadas, ou seja, hábitos que os consumidores precisaram incorporar em suas rotinas em prol da segurança e do bem-estar coletivo. Nesse processo, as pessoas foram levadas a ressignificar os símbolos de consumo e de socialização: o uso de álcool em gel e de máscaras em público traduziu-se em respeito pelo outro, enquanto o cumprimento por aperto de mão

foi substituído por acenos e gestos que não envolvem toque. As marcas, por sua vez, têm tentado dialogar constantemente com essas mudanças, como o Mercado Livre, que trocou temporariamente sua identidade visual com a imagem de mãos dadas para a de saudação com cotovelos.

Outro ponto a se salientar é que o novo coronavírus evidenciou problemas de saúde enraizados em questões comportamentais que existiam muito antes da pandemia. Por exemplo, a obesidade, considerada uma epidemia em diversas partes do mundo, tem sido associada ao risco de complicações decorrentes da Covid-19, de modo que a alimentação

saudável e a prática da atividade física se apresentam como fatores comportamentais de prevenção.

Por ser uma crise sem precedentes, fica a pergunta: qual será a herança comportamental que a pandemia nos deixará? O comportamento do consumidor moldou-se ao que se convencionou chamar de *novo normal*, com regras de conduta e de etiqueta próprias e novos hábitos de consumo. Resta saber quais mudanças comportamentais decorrentes da pandemia sobreviverão e como continuarão moldando as respostas dos consumidores no futuro.

AS PESSOAS FORAM LEVADAS A RESSIGNIFICAR OS SÍMBOLOS DE CONSUMO E DE SOCIALIZAÇÃO: O USO DE ÁLCOOL EM GEL E DE MÁSCARAS, POR EXEMPLO, TRADUZIU-SE EM RESPEITO PELO OUTRO.



| FINANÇAS • RAFAEL SCHIOZER

RISCO AMBIENTAL NO SETOR FINANCEIRO: DO DISCURSO À PRÁTICA

O mercado financeiro é frequentemente acusado de não fazer sua parte no enfrentamento do risco climático e ambiental, mas a ficha parece começar a cair para gestores, investidores e reguladores. Larry Fink, *chief executive officer* (CEO) da BlackRock, maior gestora de ativos do mundo, alertou em sua carta de 2020 que “empresas, investidores e governo precisam se preparar para uma realocação significativa do capital” em virtude do risco climático. A pesquisa *The importance of climate risks for institutional investors*, publicada pela *The Review of Financial Studies*, mostra que a maioria dos gestores e diretores dos fundos de investimentos considera que a incorporação do risco climático beneficia o retorno dos investimentos. Assim, mais do que uma obrigação moral, a gestão do risco climático está ligada ao compromisso desses profissionais para com os investidores, otimizando seu retorno financeiro.

Nesse âmbito, o risco climático pode se materializar em riscos físicos, de transição e de imagem. O primeiro refere-se a desastres naturais, como as tempestades, inundações e secas; o segundo, a ativos que entrarão em desuso por conta de restrições naturais ou regulatórias, como reservas de petróleo que não serão extraídas; e o terceiro, à reputação da empresa (ou país) que detém um ativo ou produz algo considerado não sustentável.

Recentemente, o Banco Central (Bacen) anunciou a incorporação da dimensão de sustentabilidade à sua agenda de prioridades. É um passo importante na resposta ao conjunto de transformações estruturais da economia ligadas ao risco climático. Merece destaque a criação do *Bureau Verde* de crédito rural, que permitirá maior agilidade na certificação de sustentabilidade dos empréstimos ao agronegócio, reduzindo o risco ambiental desses ativos.

Tal conduta mostra-se relevante, já que a imagem externa do Brasil está bastante arranhada na área

ambiental em razão do aumento do desmatamento e dos incêndios florestais no país, da condução atrapalhada da política ambiental e da recusa ao diálogo com a comunidade internacional. O dano de imagem ainda não se materializou de forma relevante nas exportações do agronegócio, nem na captação externa de financiamento para o setor, mas a possível imposição de sanções aos produtos brasileiros ou de restrições ao seu financiamento é um risco real.

O *Bureau Verde* facilitará a criação de títulos lastreados por esses empréstimos, melhorando as condições de financiamento do agronegócio. A certificação dos empréstimos verdes passa por ferramentas tecnológicas já em uso pelos bancos. Um exemplo é o monitoramento por satélite, em que o banco acompanha em tempo real a área de plantio ou a criação de gado que está sendo financiada. Esses sistemas emitem avisos quando o número de cabeças de gado é menor do que o estabelecido como garantia ao empréstimo, permitindo ação imediata e reduzindo a inadimplência. Esses

dados serão cruzados com as informações existentes sobre desmatamento e podem servir na certificação de empréstimos verdes, ampliando as fontes de captação para o agronegócio e diminuindo seu custo de financiamento e os impactos ambientais.

Mas ainda estamos engatinhando na direção correta. Falta muito para que o discurso de preocupação com o risco climático da indústria financeira seja incorporado de fato às práticas do setor. Para que isso ocorra, a alta gestão deve compreender que os investimentos nessa área não são um custo para atender às demandas sociais ou uma obrigação moral, mas sim criadores de valor financeiro para seus acionistas.

INVESTIMENTOS NA ÁREA
AMBIENTAL NÃO SÃO UM
CUSTO PARA ATENDER ÀS
DEMANDAS SOCIAIS OU
UMA OBRIGAÇÃO MORAL,
MAS SIM CRIADORES DE
VALOR FINANCEIRO PARA
OS ACIONISTAS.

PARA SABER MAIS:

– Philipp Krueger, Zacharias Sautner e Laura Starks. *The importance of climate risks for institutional investors*. *The Review of Financial Studies*, v.33, n.3, 2020. Disponível em: doi.org/10.1093/rfs/hhz137



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

PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR: Luiz Simões Lopes

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

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

CONSELHO DIRETOR

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

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

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

SUPLENTES: Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, José Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Bastilo de Souza Marinho

CONSELHO CURADOR

PRESIDENTE: Carlos Alberto Lenz César Protásio

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

VOGAIS: Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito de Queiroz, Eduardo M. Krieger, Estado da Bahia, Estado do Rio de Janeiro, Estado do Rio Grande do Sul, Isaac Sidney Menezes Ferreira (Federação Brasileira de Bancos), Jorge Iribarra (Souza Cruz S/A), José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, 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

SUPLENTES: Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Solange Srour (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A.), Rui Barreto

UNIDADES DA FGV-SP

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

DIRETOR: Luiz Artur Ledur Brito

Escola de Economia de São Paulo

DIRETOR: Yoshiaki Nakano

Escola de Direito de São Paulo

DIRETOR: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos

DIRETOR EXECUTIVO: Luiz Carlos Guimarães Duque

DIRETOR TÉCNICO: Ricardo Simonsen

DIRETOR ADJUNTO DO ESCRITÓRIO DE SÃO PAULO: Irineu Frare

DIRETOR: Irapuan Cavalcanti

DIRETOR DO CENTRO DE ECONOMIA MUNDIAL: Carlos Geraldo Langoni

Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP

DIRETORA: Maria Tereza Leme Fleury

DIRETORIA DE OPERAÇÕES DA FGV-SP: Mario Rocha Souza

DIRETORIA

DIRETOR: Luiz Artur Ledur Brito

VICE-DIRETOR: Tales Andreassi

CONGREGAÇÃO

PRESIDENTE: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA

PRESIDENTE: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DE OPERAÇÕES: Ely Laureano Paiva; **ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS:** Beatriz Maria Braga; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Paulo Renato Soares Terra; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Eugênio Augusto Franco Montoro; **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:** Clovis Bueno de Azevedo

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):** Simone Guimarães Cornelsen; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Laura Maria Cesar Schiesari; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (MBM):** Simone Guimarães Cornelsen; **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 Sarfaty; **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:** Fernando Burgos Pimentel dos Santos; **CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA E ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO:** George Avelino Filho; **CENTRO DE ESTUDOS EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SAÚDE:** Ana Maria Malik; **CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE:** Mário Prestes Monzoni Neto; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN:** Orlando Cattini Junior; **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 Saraiva Junior; **ADMISSIONS OFFICE:** Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP

DIRETORA GERAL: Andrea Rezende Fernandes Alves

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

PRESIDENTE: Marco Marzola Koblinsky

fgv.br/gvexecutivo - v. 19, n. 5, 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/dreamstime.com

CENTRAL DE RELACIONAMENTO

gvexecutivo@fgv.br

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

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

GVcasos

Revista brasileira de casos
de ensino em Administração

VOLUME 10, NÚMERO 2

EDIÇÃO TRAZ NOVOS CASOS DE ENSINO, DENTRE ELES:

- E agora, José? Terceirizar resolve?
- Uma andorinha só não faz verão: importância da participação multistakeholder

Esses e outros temas em:

fgv.br/gvcasos

Acesso gratuito disponível:

fgv.br/gvcasos



SlideShare

“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.