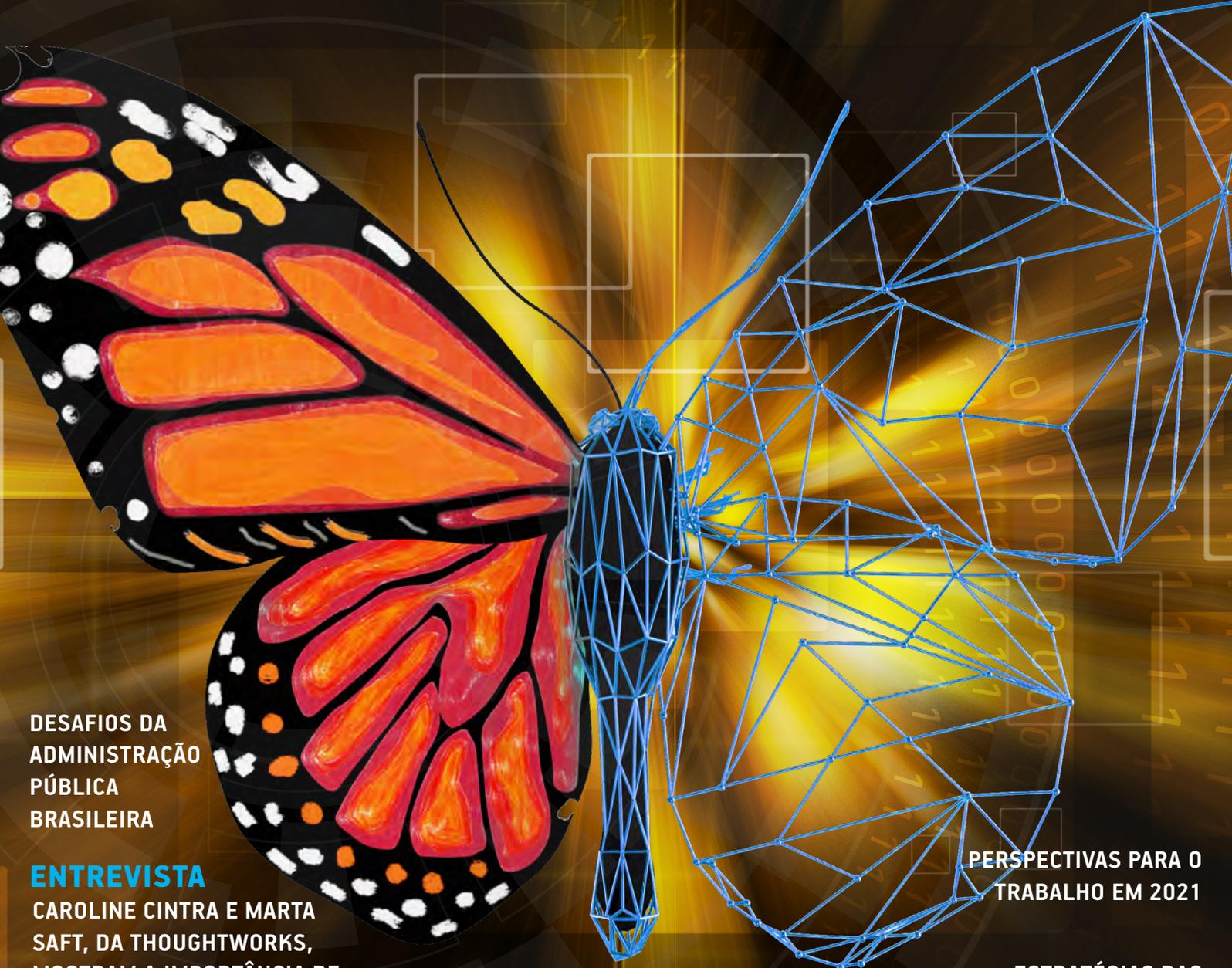


GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getúlio Vargas



DESAFIOS DA
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
BRASILEIRA

ENTREVISTA

CAROLINE CINTRA E MARTA
SAFT, DA THOUGHTWORKS,
MOSTRAM A IMPORTÂNCIA DE
UM TIME DIVERSO PARA AS
EMPRESAS

PERSPECTIVAS PARA O
TRABALHO EM 2021

ESTRATÉGIAS DAS
EMPRESAS PARA O
PÓS-COVID-19

ESPECIAL

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

TECNOLOGIA E GERAÇÃO DE VALOR | COMO AS EMPRESAS USAM A INTELIGÊNCIA
ANALÍTICA | *BLOCKCHAIN* E AS CRIPTOSSOLUÇÕES | REVOLUÇÃO NOS MEIOS DE
PAGAMENTO DIGITAIS | CAMINHOS E DESAFIOS PARA DESENVOLVER *SOFTWARES*



VOLUME 20, NÚMERO 1 |
JANEIRO/MARÇO 2021



9 177 18 06 8 97 00 3 0 0 2 0 1



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.

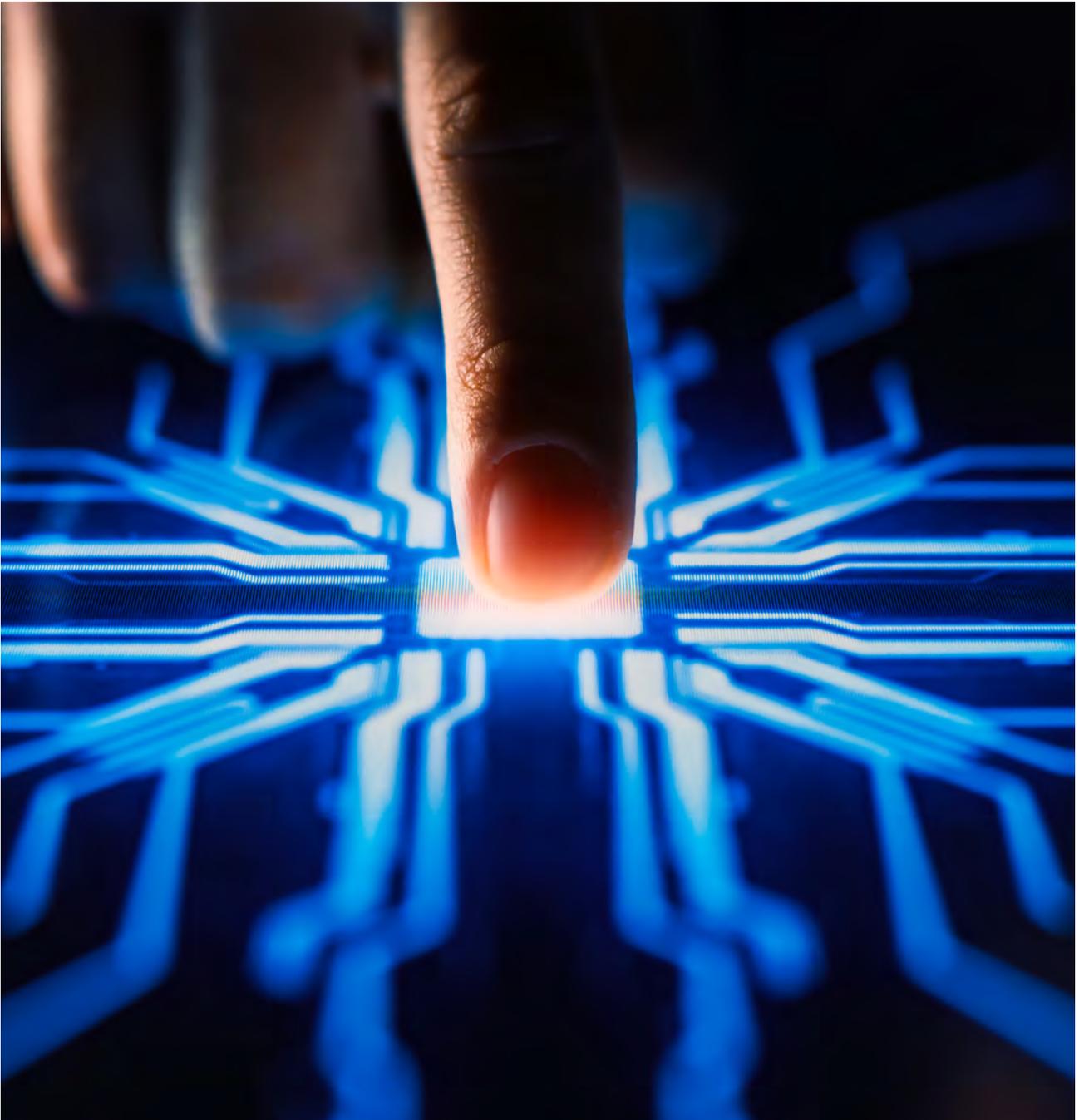
fgv.br/gvcasos

GVEXECUTIVO

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

fgv.br/gv-executivo

App GV-executivo • iOS • Android



ORGANIZAÇÕES EM CONEXÃO

Transformação digital é o tema do momento. A pandemia deixou ainda mais evidente a urgência de as organizações aprenderem a aproveitar todo o potencial tecnológico disponível para sobreviver, crescer e promover o desenvolvimento econômico e social do país. Não faltam ferramentas para isso, mas há muita dificuldade em compreendê-las e usá-las. O caderno especial desta edição apresenta caminhos para decifrar e explorar as novas tecnologias.

Compõem este especial diversos temas ligados às transformações tecnológicas. Fernando de Souza Meirelles destaca que, apesar de inúmeros produtos e funcionalidades apresentados pela inteligência analítica, as empresas ainda usam as ferramentas tradicionais como o Excel para a tomada de decisão – e que alterar esse cenário depende, sobretudo, de mudanças na cultura organizacional; Herbert Lima e Eduardo de Rezende Francisco analisam os impactos da pandemia e do Pix nos pagamentos digitais e no mercado de transações financeiras; Cláudio Lariereira mostra como enfrentar os desafios em relação a projetos de desenvolvimento de *softwares* necessários para as transformações do momento; Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin discutem a importância das tecnologias digitais para a geração de valor no “novo futuro”; e, finalmente, Adrian Kemmer Cernev e Trícia Karla Lacerda Moraes destrincham as oportunidades abertas pelo *blockchain* em inovações empresariais, sociais e governamentais.

Os demais artigos que compõem a edição tratam de perspectivas para o ano de 2021. Alketa Peci e Marco Antonio Carvalho Teixeira apontam para a necessidade de fortalecimento da burocracia profissional na administração pública e de afinamento na cooperação federativa, aspectos que ficaram prementes com a Covid-19; Luciana Jordão da Motta Armiliato de Carvalho argumenta que o processo de digitalização de serviços públicos, acelerado com a pandemia, deve levar em conta as desigualdades de acesso dos usuários; e Cyntia Vilasboas Calixto Casnici, Jefferson Marlon Monticelli e Sandro Bennelli trazem um olhar estratégico para as mudanças provocadas em 2020 e enfatizam a necessidade de adaptabilidade e de resiliência das empresas.

As colunas deste número discorrem sobre os problemas imediatos que a sociedade brasileira precisa enfrentar nesse período pandêmico. Na Coluna Economia, Paulo Sandroni discute as alternativas para a retomada do crescimento econômico; em Gestão, Renato Guimarães Ferreira debate os sentidos do trabalho em tempos de pandemia; e em Logística e *Supply Chain*, Priscila Laczynski de Souza Miguel apresenta as tendências para as cadeias produtivas no pós-pandemia.

A seção Entrevista traz esperança ao mostrar um modelo inovador de gestão sob responsabilidade de duas mulheres: Caroline Cintra e Marta Saft. Elas compartilham, como diretoras-presidentes, o comando da ThoughtWorks, empresa de consultoria em tecnologia, desenvolvimento de *software* e transformação digital. Destacamos aqui que se trata de uma empresa inovadora não só nas soluções que cria, mas também na gestão compartilhada e nas práticas de diversidade, o que tem colocado a ThoughtWorks no topo do *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, elaborado pela plataforma Glassdoor.

Há luz no fim do túnel e é possível pensar que as empresas podem ter um papel mais inclusivo, em todas as dimensões propostas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU)*.

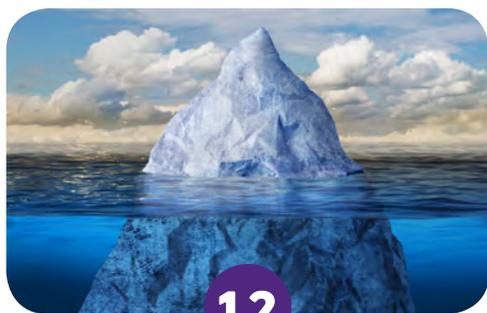
Desejamos a todas e todos uma ótima leitura!

Maria José Tonelli – Editora chefe

Adriana Wilner – Editora adjunta

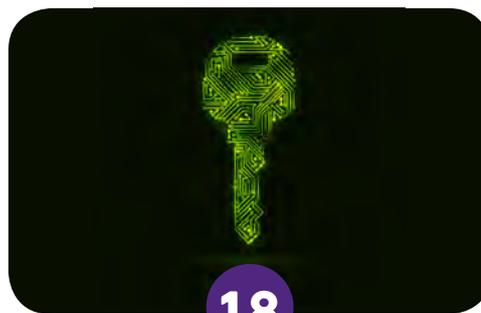
*Disponível em: br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html

CADERNO ESPECIAL > TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



12

Como empresas usam
inteligência analítica
Fernando de Souza Meirelles



18

No rastro
do *blockchain*
*Adrian Kemmer Cernev e Trícia
Karla Lacerda Moraes*



22

Revolução nos meios de
pagamento digitais
*Herbert Lima e Eduardo de
Rezende Francisco*



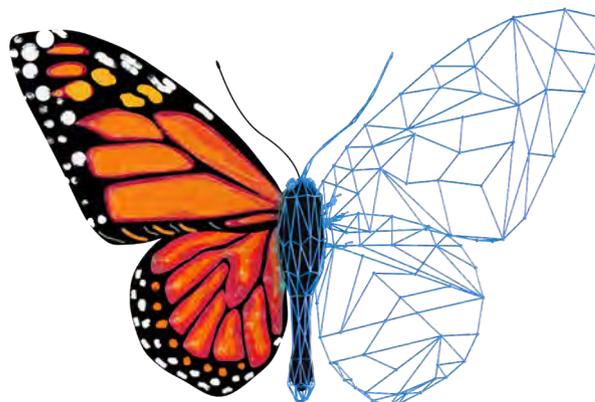
26

Transformação digital:
gerando valor para
o “novo futuro”
*Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria
de Moura Albertin*

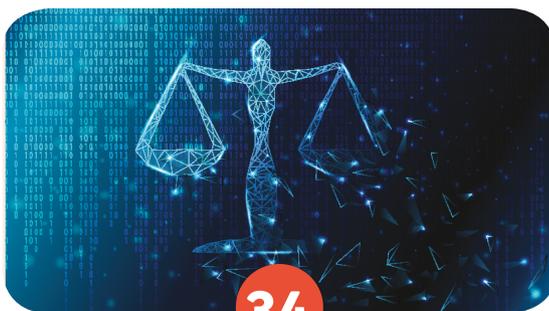


30

Caminhos para
desenvolver *software*
Cláudio Lariereira



ARTIGOS



34

Fazendo justiça na pandemia

*Luciana Jordão da Motta
Armiliato de Carvalho*



37

Desafios da administração pública brasileira

*Alketa Peci e
Marco Antonio Carvalho Teixeira*



40

Estratégia para o pós-Covid-19

*Cyntia Vilasboas Calixto Casnici, Jefferson
Marlon Monticelli e Sandro Benelli*

ENTREVISTA > CAROLINE CINTRA E MARTA SAFT



4

Faça a coisa certa

Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos

COLUNAS

43 Gestão

Trabalho em tempos de pandemia: perspectivas para 2021 - *Renato Guimarães Ferreira*

44 Logística e supply chain

Tendências pós-pandemia - *Priscila Laczynski de Souza Miguel*

45 Economia

2021 incertezas - *Paulo Sandroni*



| ENTREVISTA • CAROLINE CINTRA E MARTA SAFT



FAÇA A COISA CERTA

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

CAROLINE CINTRA E MARTA SAFT, DA
THOUGHTWORKS, MOSTRAM COMO UM TIME
DIVERSO PODE CRIAR VALOR PARA A EMPRESA
E SEUS CLIENTES E CONTRIBUIR PARA O
DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

Em tempos de pandemia, as entrevistas remotas tornaram-se parte de nossa rotina. Ao conversar com **Caroline Cintra** e **Marta Saft**, diretoras-presidentes da ThoughtWorks no Brasil, por meio de uma plataforma de videoconferência, algo nos surpreendeu. Abaixo do nome de Caroline, havia a descrição: “Ela, *ella, she, her*”. Ficamos curiosas e a questionamos sobre o porquê daquela frase. Ela, então, respondeu: “Algumas pessoas não usam o pronome que a gente imagina. Assim como me identifico como *ela*, dou espaço para outra pessoa se identificar de forma diferente, que talvez não seja a mais óbvia, mas conseguirá dizer como quer ser chamada”.

Especializada em serviços de consultoria em tecnologia, desenvolvimento de *software* e transformação digital, a ThoughtWorks tem se destacado não apenas no segmento de inovação, mas também por ser eleita há vários anos uma das melhores empresas para se trabalhar, segundo o *site* de recrutamento Glassdoor. Além disso, a organização realiza intensas ações ligadas à diversidade, como os programas Enegrecer a Tecnologia, construído por funcionários negros e voltado para discutir e promover a diversidade racial, e Aceleradora Inclusiva, que oferece capacitação em programação para pessoas carentes, possibilitando sua entrada no mercado de trabalho.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, as diretoras falam sobre gestão compartilhada, importância da diversidade de pessoas para o negócio e para a sociedade, dificuldades de gerenciar diferentes grupos, tendências tecnológicas e desafios da empresa na pandemia.

FALAMOS: “TEMOS QUE TER MULHERES EM TODOS OS TIMES”, E
DESCOBRIMOS QUE ISSO NÃO BASTA. PRECISAMOS TER MASSA,
PORQUE UMA MULHER SOZINHA EM UM TIME INTEIRO É MUITO DIFÍCIL,
PRINCIPALMENTE QUANDO A CULTURA AINDA NÃO ABRAÇOU ISSO. O
MESMO VALE PARA AS PESSOAS NEGRAS OU QUALQUER GRUPO OPRIMIDO.

GV-executivo: Como é a liderança compartilhada entre vocês e quais foram os ajustes necessários para dar certo?

Caroline: Vamos desenhando como jogar com nossas forças e nos complementando. Às vezes, uma pessoa conhece mais uma área e a outra conhece mais um segmento diferente, e essa é a ideia de se beneficiar do pareamento. Na ThoughtWorks, é muito comum vermos pares de diretores-presidentes ou *manager directors*. Por exemplo, Brasil, China e Índia, que são as maiores regiões em termos de número de pessoas, têm essas duplas.

Marta: O perfil tradicional de liderança se modificou muito. A gente precisa de tantas competências, principalmente as *soft*, cobrindo um território tão mais amplo, que não é fácil uma pessoa só fazer isso bem e de forma crítica e estratégica. Portanto, é razoável pensar que a gestão com dois profissionais – considerando quais pessoas podem funcionar juntas – nos coloca em um lugar de maior cobertura dessas competências, em uma dinâmica que, quando bem estabelecida, entregamos ao mundo e aos nossos negócios mais do que precisam.

GV-executivo: Quais diferentes *soft-skills* vocês possuem?

Marta: A Carol possui importantes *skills* de comunicação. É guardiã do nosso propósito, dos nossos valores,

lembrando os times disso e dando o *feedback* necessário. Ela traz as pessoas para perto. Ao mesmo tempo, tenho características como pensar qual é o caminho, propor a estrutura e elaborar o plano.

Caroline: Justiça é uma marca muito forte da Marta, além de olhar de outro jeito para a estratégia da empresa, bem mais influente e decisivo. Nosso time percebe que somos diferentes, mas conseguimos criar essa unidade que descreve quem queremos ser como dupla.

GV-executivo: A pandemia afetou essa gestão compartilhada de alguma forma?

Marta: Nem todas as pessoas têm o privilégio de contar com um par para segurar a barra juntas. Foi preciso sermos muito generosas uma com a outra, porque estar na frente dos times, dando apoio, direção e força foi mais necessário do que nunca. Então, a gente conseguia se revezar em estar bem para liderar. Essa pluralidade de visões por fazer o trabalho em dupla nos deu velocidade e nos permitiu enxergar e reagir mais rápido ao que estava acontecendo.

GV-executivo: Vocês tiveram de demitir colaboradores?

Caroline: No calor da crise, todos os nossos clientes foram impactados e precisaram diminuir o escopo de

trabalho. Mais de 200 pessoas saíram de projetos, mas não precisamos demitir; o mercado de tecnologia já sinalizava recuperação. Hoje temos falta de pessoas e desde julho de 2020 estamos contratando agressivamente.

GV-executivo: Como está sendo liderar a distância durante a pandemia?

Caroline: Desenvolvemos *software*, então já existe uma infraestrutura e todos são íntimos das discussões a distância. Agora essa dinâmica está estressada ao máximo, mas me chamou a atenção, nas reuniões globais, muitos dizendo: “Não preciso voltar, assim está bom”. Sinto que para o brasileiro isso é um desafio, porque a gente sente falta de se encontrar. Há um peso emocional com essa falta de convivência.

Marta: Fizemos uma mudança de estrutura e governança no time de liderança, porque o que precisávamos tirar das reuniões não estava mais sendo efetivo. Tomamos ações com escopos e *outcomes* mais bem definidos. Então, também tem um processo de se perceber nesse ambiente remoto para criar oportunidades de interação mais completas e efetivas.

GV-executivo: A ThoughtWorks concentra muitos esforços na questão da diversidade. Essa é uma estratégia global ou do Brasil?

Marta: Global. No Brasil, já nascemos não só com os nossos valores de



RAIO X

- ▶ Marta Saft
- ▶ Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- ▶ Pós-graduada em Direito Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- ▶ Possui MBA em Gestão e *Business Law* pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e educação executiva em Estratégia e Inovação pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- ▶ Diretora-presidente da ThoughtWorks Brasil.

RAIO X

- ▶ Caroline Cintra
- ▶ Graduada em Ciência da Computação pela UFRGS.
- ▶ Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS.
- ▶ Diretora-presidente da ThoughtWorks Brasil.

diversidade arraigados pelo DNA da organização, mas também com um pouco do aprendizado da experiência global da empresa de promover a diversidade de gênero, a primeira a despontar na ThoughtWorks com ações específicas. Nosso programa de imersão de jovens na empresa tem, pelo menos, 50% de mulheres, e olhamos até *gap* salarial e evolução das pessoas. Mas as desigualdades se manifestam por meio de diversas opressões. Em um país com mais de 50% de pessoas não brancas, olhar para nossas organizações e achar que só porque trouxemos mulheres estamos fazendo a coisa certa é, no mínimo, omissivo.

Caroline: Olhamos para vários grupos oprimidos ou que não têm a mesma chance nem espaço. Os programas maduros são os de gênero e raça, mas também atuamos com LGB-TQIA+ e pessoas com deficiência, por exemplo.

GV-executivo: Como vocês aprenderam com esse processo?

Caroline: Às vezes pensamos: “Vamos ser mais inclusivos e ter menos conflitos”. E é ao contrário, porque, quanto mais diversidade, o debate fica mais rico e vemos mais conflitos e situações de microagressão, desigualdade

de oportunidades e vieses inconscientes que temos de calibrar. Falamos: “Temos que ter mulheres em todos os times”, e descobrimos que isso não basta. Precisamos ter massa, porque uma mulher sozinha em um time inteiro é muito difícil, principalmente quando a cultura ainda não abraçou isso. O mesmo vale para as pessoas negras ou qualquer grupo oprimido. Então, precisamos de pares e de percentuais. Também criamos treinamentos com simulações de como lidar com situações de opressão. A sociedade é machista, racista, homofóbica, mesmo sem querer ou perceber. Então, fomos aprendendo

A MAIORIA DOS NOSSOS CLIENTES TEM UM APREÇO MUITO GRANDE POR DIVERSIDADE. TEM ALGO QUE PODE DIVERGIR POLITICAMENTE, MAS ESTAMOS FALANDO DE ENTREGA DE VALOR. ISSO É INQUESTIONÁVEL. NÃO PROMOVEMOS AÇÕES DE DIVERSIDADE POR CARIDADE, MAS PORQUE É A COISA CERTA A SE FAZER E É NEGÓCIO.

com conflitos e situações que aconteciam na própria empresa.

Marta: Incluir não é ter uma política; são os comportamentos e as condutas que a gente incentiva ou reprime no dia a dia: dar espaço para falar a verdade, reprimir opressões, criar caminhos de desenvolvimento, realizar revisão salarial e monitorar os processos de sucessão. Como mulheres brancas, não vamos fazer um movimento de diversidade efetivo se só olharmos para as iguais. Precisamos levar para além da gente, com pessoas acolhidas no seu local de trabalho, que encontram espaço para contribuir com sua identidade e ser ouvidas. Quando esses grupos heterogêneos atuam com todo o seu potencial para criar soluções diversas que o mundo pede, tendemos a ter produtos mais ricos e aderentes às necessidades do cliente.

GV-executivo: Em 10 anos, o percentual de mulheres na liderança na área técnica passou de 10 para 42%. Quais foram as dificuldades e os conflitos que enfrentaram para atingir esse patamar?

Caroline: Isso tem muita relação com a falácia da meritocracia. Uma vez fizemos um evento só para mulheres para ensinar programação e discutir questões técnicas. Recebemos críticas de homens que queriam participar. Respondíamos: “Quer ir a um evento de tecnologia para homens? Vá a qualquer evento de tecnologia”.

Quando mudamos a descrição das nossas vagas de “Procuram-se desenvolvedores” para “Procuram-se pessoas desenvolvedoras”, o número de mulheres que aplicavam aumentou vertiginosamente. Acho que tivemos muito mais prêmios do que dificuldades nesse caminho, mas não acontece por acaso; requer investimento.

Marta: Iniciamos o programa Engreger a Tecnologia, de inclusão racial, com um evento técnico e de recrutamento exclusivamente para negros em Salvador, onde 80% da população é negra. Então, recebi um pedido de prestação de contas do Ministério Público do Trabalho por causa de uma denúncia sobre práticas discriminatórias da ThoughtWorks. Com todos os desafios, o programa só cresceu, tanto que recentemente inauguramos um programa de desenvolvimento de lideranças negras.

Caroline: Estamos com 34% de pessoas negras na ThoughtWorks. Nosso objetivo para este ano é subir para 38% e, em 2022, para 42%.

GV-executivo: A tecnologia geralmente é vista como algo de e para jovens. Vocês têm alguma iniciativa para os profissionais com mais idade?

Caroline: Acho uma excelente provocação. Não temos trabalhado com isso. Acho bonito celebrar essas jornadas tão sólidas e consistentes. Tem muita tecnologia nova, mas a fundamentação de uma vida inteira traz muito

ferramental. Acho que tem muito espaço para esse público.

GV-executivo: Vocês possuem alguma ação voltada para comunidades carentes ou pessoas de baixa renda?

Caroline: Tem o Programa Aceleradora Inclusiva, em parceria com a PUC [Pontifícia Universidade Católica] de Porto Alegre, com turma específica para pessoas em situação vulnerável e que possibilita entrada no mercado de trabalho. É uma aceleradora de times ágeis.

GV-executivo: As duas últimas eleições mostraram uma sociedade bem mais conservadora do que os polos urbanos intelectuais tendem a acreditar. Como os clientes enxergam essas ações de diversidade? Vocês já recusaram algum contrato pelo não alinhamento com a cultura ou política da empresa?

Caroline: A maioria dos nossos clientes tem um apreço muito grande por diversidade. Por exemplo, Natura, Globo, Latam... são empresas superparceiras em falar sobre o tema, em fazer esses treinamentos de como a gente lida com a opressão. Quando tiver um cliente que não tem essa visão, queremos estar nele. Pode precisar de várias conversas, mas as pessoas vão ficando mais abertas e entendendo esse valor. No fim, o que quem está gerindo um negócio quer? Valor, crescer, atingir mais clientes. É mais interessante

REALIZAMOS UM EVENTO EXCLUSIVAMENTE PARA NEGROS EM SALVADOR. RECEBI UM PEDIDO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO POR CAUSA DE UMA DENÚNCIA SOBRE PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS DA THOUGHTWORKS.

aguentar a dificuldade de criar esses espaços do que dizer: “Não vou passar por esse cliente”.

Marta: Tem algo que pode divergir politicamente, mas estamos falando de entrega de valor. Isso é inquestionável. Não promovemos ações de diversidade por caridade, mas porque é a coisa certa a se fazer e é negócio.

GV-executivo: Quais são os desafios de crescer e de manter a cultura da empresa?

Caroline: Quando entrei, éramos 60 pessoas. Hoje, somos 800. O nível de formalidade, de processos que a gente precisa adotar hoje é muito superior. Sempre que implantamos um processo, todo mundo joga pedra, é natural. Estamos no caminho de ter mecanismos de *compliance* muito bem definidos, começamos a discutir o acesso à informação e isso é um tabu nessa empresa, porque todo mundo tem acesso a tudo. Algumas informações precisam ser protegidas: pessoais, de negócios, que têm um período para serem liberadas, e precisamos lidar com isso. São conversas quentes...

GV-executivo: Vocês têm sido líderes em satisfação dos funcionários no Glassdoor. No entanto, nessa plataforma, os colaboradores também fazem críticas de forma anônima. Vocês leem e endereçam esses comentários?

Marta: Estamos sempre conectadas, tanto nos canais externos quanto internos, para entender a satisfação e as críticas dos colaboradores. Às vezes, as pessoas encontram um ambiente mais seguro no Glassdoor para dizer o que pensam. Por isso, esses canais são valiosos. Tem o nosso exercício de olhar e entender: essa pode ser uma insatisfação pontual e podemos tentar impedir que tal percepção se reproduza em outros colaboradores; ou podemos identificar uma tendência e priorizar ações relacionadas a uma insatisfação manifestada por diversos grupos, em diversos canais.

GV-executivo: Qual é a visão da ThoughtWorks sobre o futuro da tecnologia?

Caroline: Trabalhamos o que a gente chama de *mindset* digital. A gente desenvolve *software* medindo o tempo todo: isso é valor mesmo? As pessoas estão usando do jeito que querem? Para que lado querem ir? Como vejo o que elas estão pedindo? Isso muda até a cultura de um negócio.

Marta: Cada vez mais vemos a tecnologia tomar espaço em funções que antes eram realizadas por humanos, mas também existe a potencialização do humano nesse contexto. Quando penso na gente como uma empresa que domina esse instrumento, vem junto a responsabilidade de questionar o que estamos realizando e olhar para além do que eu estou entregando na ponta,

porque vai ter um impacto sistêmico muito maior do que consigo ver. Falar de boas práticas, interações humanas... Nada disso é alheio a construir *softwares*. Qual algoritmo estou criando? Como isso muda se diversificarmos esse time?

GV-executivo: A diversidade na organização ajuda a diversificar algoritmo?

Marta: Com certeza. Por exemplo, o *dispenser* de sabonete no banheiro que não funciona quando uma pessoa negra tenta lavar a mão, porque não reconhece a pele mais escura. Será que o time que desenvolveu esse equipamento tinha uma pessoa negra? Provavelmente, não. É o simples fato de ter perspectivas diversas quando pensamos em uma solução.

GV-executivo: Vocês veem esse movimento mais inclusivo na área de tecnologia como um todo?

Marta: Tem diferença eu mudar minha empresa, meus clientes e entender que tenho um impacto maior na sociedade. Enquanto empresas detentoras de ferramentas tão poderosas quanto a tecnologia, precisamos nos responsabilizar e incentivar as pessoas a entenderem o que estão fazendo com a tecnologia que dominam. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adriana.wilner@fgv.br

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



RAE FGV EAESP

Revista de Administração de Empresas

PESQUISA E CONHECIMENTO
V. 56, N. 3
Maio-Junho 2016
www.fgv.br/rae

ARTICULOS

- Improving financial inclusion: Towards a critical financial education framework
Rene Stroh 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 Olivarez
- 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

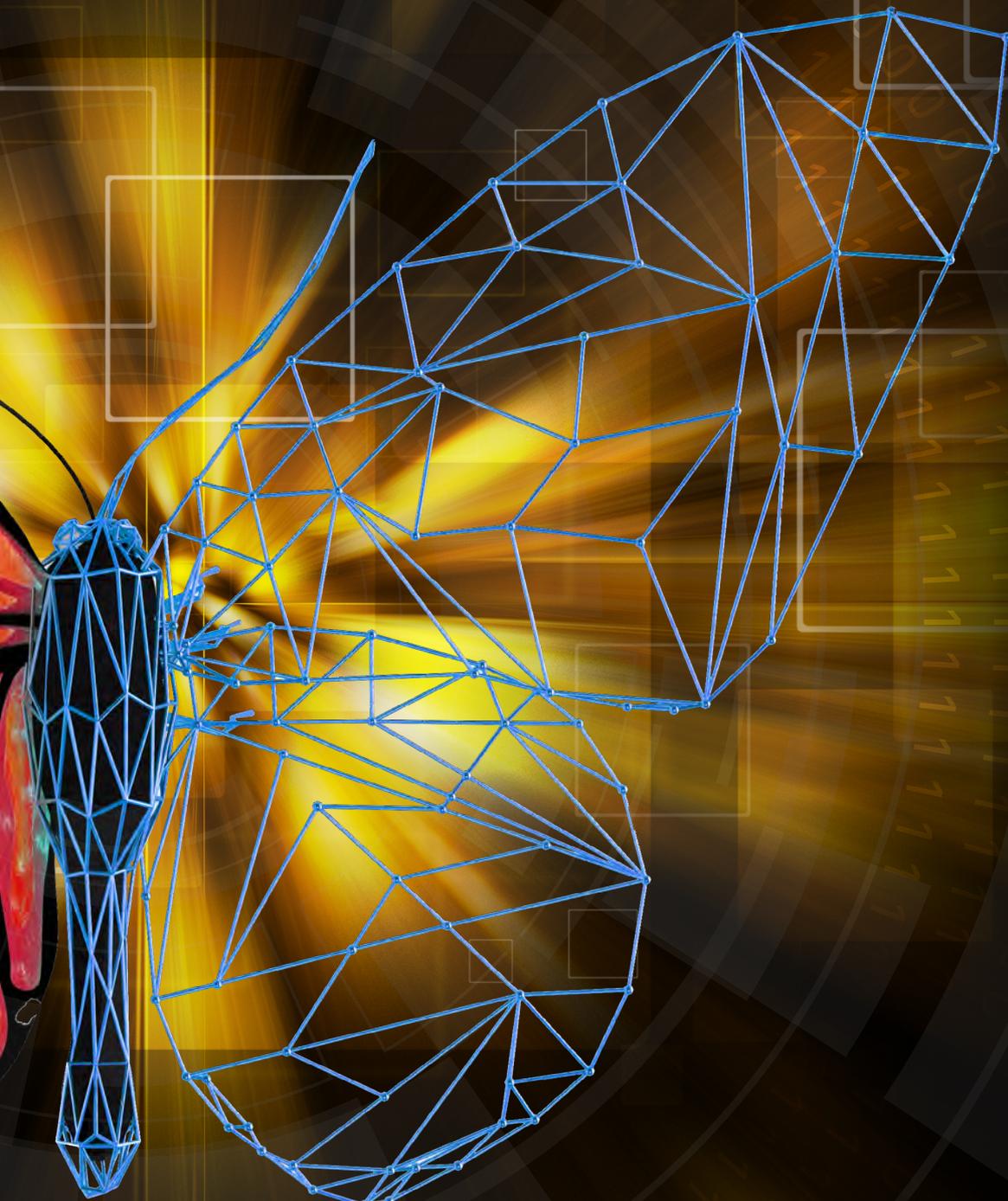
PENSATA

- Dez anos de consumer culture theory: Delimitações e aberturas
Letícia Moreira Casotti e Maísel Carvalho Soares

RESENHA

- Disciplinary origin of concepts in creative industries
Carmelo e Ilean Amich

RAE 50



12

Como empresas usam inteligência analítica

18

No rastro do *blockchain*

22

Revolução nos meios de pagamento digitais

26

Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”

30

Caminhos para desenvolver *software*



COMO EMPRESAS USAM INTELIGÊNCIA ANALÍTICA

| POR FERNANDO DE SOUZA MEIRELLES

Mesmo com o desenvolvimento de ferramentas avançadas para apoio à decisão, a predileção nas empresas ainda é pelo Excel. Mas esse cenário está mudando.

As ferramentas de inteligência analítica para apoiar decisões gerenciais crescem exponencialmente, sobretudo com o avanço da inteligência artificial. No entanto, as empresas não vêm conseguindo aproveitar sua potencialidade. Basta dizer que, de longe, a ferramenta mais utilizada como suporte no processo decisório é a planilha Excel. Cerca de 90% dos usuários finais usam Excel para aplicar inteligência analítica aos negócios no Brasil, de acordo com a Pesquisa Anual do Uso de Tecnologia de Informação (TI) do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP).

Esse é um fenômeno global. Se, por um lado, a tecnologia disponível aumenta vertiginosamente, as capacidades de compreensão e, principalmente, de assimilação crescem muito menos. O resultado é uma crescente lacuna entre o que é ofertado e o que conseguimos usar (veja no gráfico da página 15). No caso da inteligência analítica, de acordo com pesquisa recente da consultoria Deloitte, também nos Estados Unidos as planilhas foram apontadas como a ferramenta mais popular entre os executivos entrevistados.

As planilhas Excel, assim como os tradicionais ERPs (sistemas integrados de gestão), são bastante úteis quando se trata de problemas estruturados ou semiestruturados. Ocorre que, no dia a dia das empresas, apenas 20% dos processos são rotineiros e estruturados.

Os usuários estão familiarizados com o Excel, em contraste com os novos produtos disponíveis, bem mais complexos. As planilhas, assim como os tradicionais ERPs (sistemas integrados de gestão), são bastante úteis quando se trata de problemas estruturados ou semiestruturados. Ocorre que, no dia a dia das empresas, apenas 20% dos processos são rotineiros e estruturados. Ou seja, 80% deles são pouco ou não estruturados e ainda não estão nos sistemas de informação.

Além disso, a maioria das empresas usa ferramentas alimentadas por dados estruturados de sistemas internos. De acordo com a mesma pesquisa da Deloitte, apenas 18% dos



INTELIGÊNCIA ANALÍTICA NAS FINANÇAS

Uma das áreas com maior potencial de uso da inteligência analítica é a de finanças. Thiago Almeida Dantas, em dissertação do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade, na linha de Tecnologia da Informação, da FGV EAESP, concluída em 2020, realizou uma pesquisa com 70 executivos financeiros de médias e grandes empresas no Brasil, sendo 30% diretores e 70% gerentes. Os resultados mostraram, assim como no levantamento do FGVcia, que a principal ferramenta utilizada é o Excel.

Outro achado da pesquisa foi que praticamente metade das empresas (49%) se encontra nos três estágios iniciais de adoção de ferramentas de TI. Esses estágios são os de iniciação (de investimento limitado e ausência de direção para iniciativas de TI), contágio/expansão (TI começa a ser considerada importante, mas com planejamento inadequado e crescimento sem controle) e controle (há direção para desenvolvimento de TI, mas ferramentas estão desconectadas da estratégia de negócios). Ainda assim, 27% das empresas já estão no estágio de integração (com os processos de negócios), 10% delas se encontram na fase posterior, de administração de dados (com fluxo de processos contínuos e criação de sistemas estratégicos) e 14% situam-se no último estágio, de maturidade (de enraizamento de iniciativas de TI em todos os aspectos organizacionais).

Também chama a atenção o fato de que as empresas estão investindo cada vez mais em inteligência analítica, que já corresponde a 20% dos gastos com TI entre aquelas consultadas.

A pandemia acelerou o gasto e o investimento em TI e aumentou a fatia voltada para a inteligência analítica. Nota-se a clara percepção entre os executivos entrevistados para a pesquisa do FGVcia de que o avanço, que antes da Covid-19 levaria anos, foi realizado em meses.

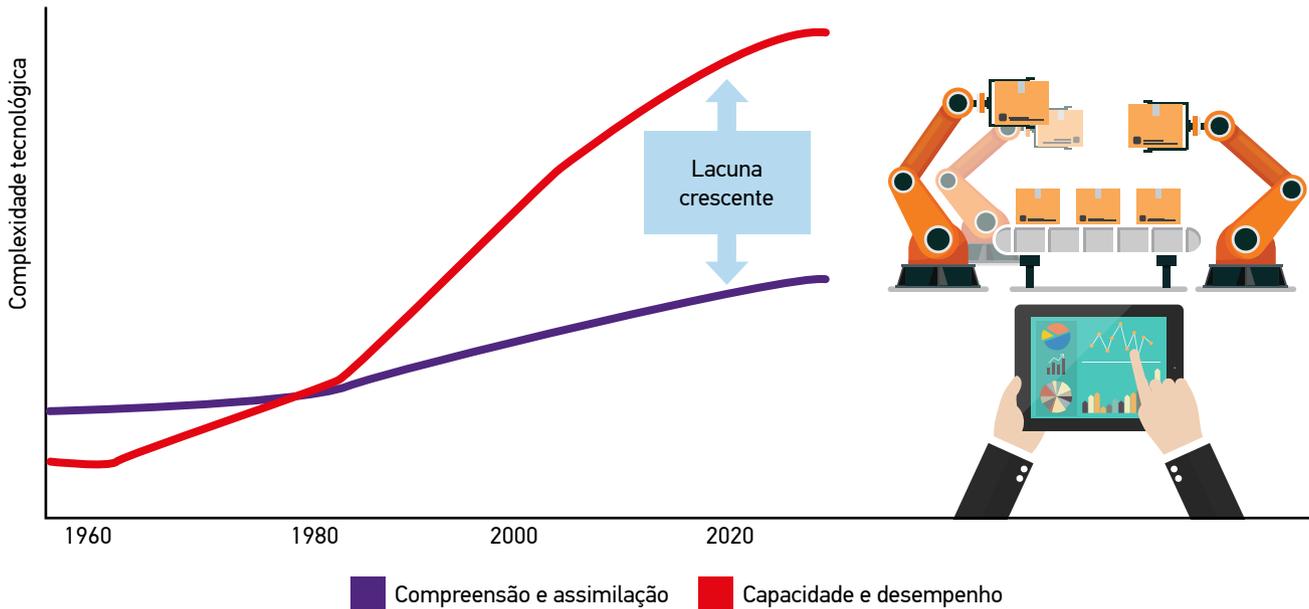
1.048 executivos consultados vêm se beneficiando de dados não estruturados, como comentários das redes sociais e arquivos de áudio e vídeo de consumidores. Essa minoria que consegue aproveitar a potencialidade da inteligência analítica baseada em dados tanto estruturados como não estruturados tem 24% mais chances de superar suas metas, conforme o levantamento.

A pesquisa da Deloitte também mostra que dois terços dos entrevistados, gestores em cargos sêniores, afirmam que não se sentem confortáveis em usar ferramentas mais sofisticadas de análise de dados. Mesmo em empresas com uma cultura direcionada a dados, 37% dos entrevistados confessaram que não se sentem aptos a usar os recursos disponíveis.

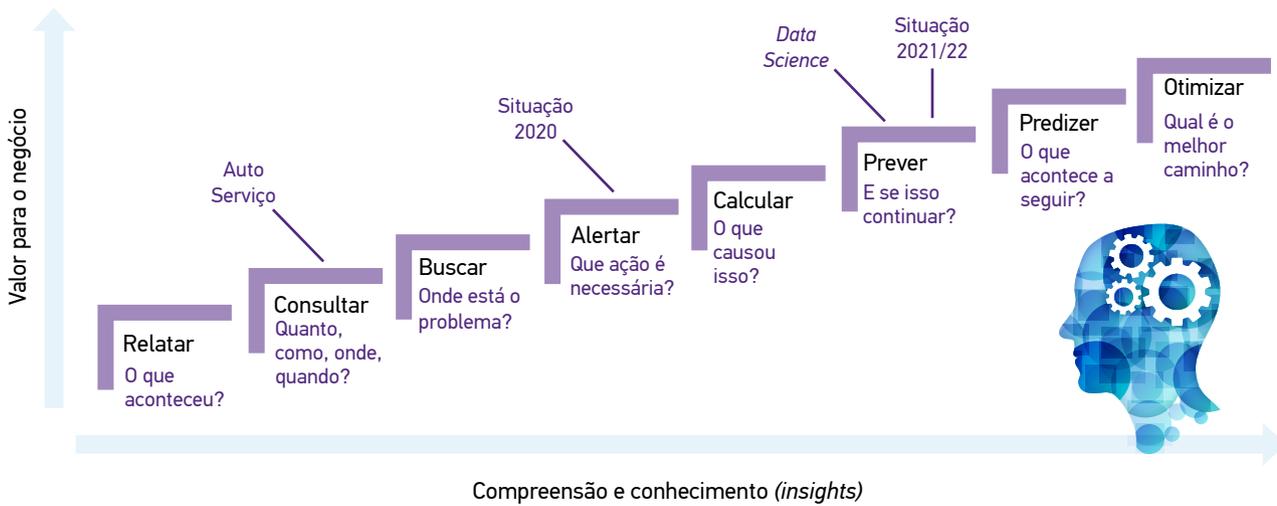
POTENCIALIDADES

Com as ferramentas tradicionais, só é possível explorar a ponta do *iceberg* da inteligência analítica. As grandes oportunidades de uma empresa se diferenciar, inovar e gerar valor estão na região hoje inexplorada pela maioria das organizações. A inteligência analítica contemporânea amplifica o papel da análise de decisão, aproveitando todo o potencial da explosão de novas formas e fontes de dados (*big data*) e do grande crescimento das aplicações e dos produtos que se apoiam em inteligência artificial. Desde a pioneira pesquisa operacional, os modelos estatísticos de apoio à decisão desenvolveram-se muito e hoje podem ser interativos, visuais, preditivos, multidimensionais e contextualizados.

CAPACIDADE E ASSIMILAÇÃO DE TI



OS OITO ESTÁGIOS DA INTELIGÊNCIA ANALÍTICA



FONTE: 4 STEPS TO SELECT DATA & ANALYTICS SERVICES THAT MATCH YOUR NEEDS.

A inteligência analítica engloba, atualmente, Sistemas de Apoio à Decisão e de Suporte ao Executivo, Analytics, Business Intelligence (BI), Customer Relationship Management (CRM), Data & Analytics, Analytics, BI and Data Science Solutions, entre outros termos comerciais. As ferramentas podem ser usadas para uma infinidade de decisões.

Companhias de seguro podem melhorar os modelos de análise de risco. Indústrias e varejistas ganham melhores condições de otimizar estoques e desenvolver produtos. Organizações da área de saúde podem melhorar diagnósticos e decisões de tratamentos. Empresas de todos os setores conseguem fazer contratações de funcionários mais certas.

Os principais desafios para utilizar melhor a inteligência analítica são levar o conhecimento a toda a organização – em um cenário de escassez de talentos nessa área – e orquestrar os investimentos. Os funcionários precisam compreender o papel da inteligência analítica para a tomada de decisão.

O mercado de inteligência analítica tem crescido na quantidade de produtos, funcionalidades e serviços ofertados, impulsionado por custos de aquisição, armazenamento e processamento decrescentes, em conjunto com a explosão das fontes de dados internos, externos, estruturados ou não. É uma explosão em seis dimensões: volume, variedade, velocidade, veracidade, variabilidade e valor. Mas a qualidade dos dados é pré-requisito fundamental para qualquer aplicação de inteligência analítica.

Pode-se pensar nas potencialidades da inteligência analítica em oito estágios, com ordem crescente de nível de conhecimento e de valor para o negócio: relatar, consultar, buscar alertar, calcular, prever, prever e otimizar (veja no gráfico da página 17). A maioria das empresas está no estágio entre calcular e prever, aplicações típicas do Excel.

PERSPECTIVAS

Apesar de a fotografia do momento mostrar que as empresas não estão conseguindo aproveitar a potencialidade das novas tecnologias, se olharmos a evolução do cenário, podemos perceber que tem havido grandes esforços para mudança. A pandemia acelerou o gasto e o investimento em TI e aumentou a fatia voltada para inteligência analítica. Nota-se a clara percepção entre os executivos entrevistados para a pesquisa do FGVcia de que o avanço, que antes da Covid-19 levaria anos, foi realizado em meses.

Estudos do FGVcia mostram que a média dos gastos e investimentos totais em TI como porcentagem do faturamento das empresas no Brasil passou do patamar de 8% em 2020. Há grande variação, dependendo do setor. As empresas de serviços são as que mais gastam e investem em TI e, entre elas, as instituições financeiras destacam-se, com o percentual de 16% do faturamento, ou 28 bilhões de reais em 2021.

De acordo com o levantamento da Deloitte nos Estados Unidos, os entrevistados afirmam que a maturidade analítica da empresa vem crescendo, e 70% deles têm a expectativa de que a inteligência analítica será ainda mais impor-

tante em três anos. A pesquisa também mostrou que, além de usarem planilhas Excel, 67% dos entrevistados lançam mão de ao menos uma ferramenta avançada de inteligência analítica.

A inteligência analítica exige três habilidades ou competências: conhecimento do negócio, estrutura de TI e capacidade analítica. As empresas vêm progredindo muito em estrutura, considerando que os custos relacionados a *software* e armazenamento de dados vêm diminuindo. Em relação à capacidade analítica, também há avanços. Empresas vêm investindo em capacitação e muitas já têm um evangelista digital. As empresas mais bem-sucedidas nesse aspecto, e que conseguem juntar o conhecimento do negócio à capacidade analítica, têm alto envolvimento da alta administração no processo.

Os principais desafios para utilizar melhor a inteligência analítica são levar o conhecimento a toda a organização – em um cenário de escassez de talentos nessa área de conhecimento – e orquestrar os investimentos. Os funcionários, em todos os níveis e funções, precisam compreender o papel da inteligência analítica para a tomada de decisão. Cabe aos líderes dar o exemplo, tomando decisões com base nas novas ferramentas e incentivando a equipe a também fazê-lo. ●

PARA SABER MAIS:

- Andre Coelho Vaz Henriques, Fernando de Souza Meirelles e Maria Alexandra Cunha. *Big data analytics: achievements, challenges, and research trends. Independent Journal of Management & Production*, v.11, n.4, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivobigdata
- Fernando de Souza Meirelles. *Pesquisa Anual do Uso de TI*. 2021. fgvbr/cia/pesquisa
- Hsinchun Chen, Roger Chiang e Veda Storey. *Business intelligence and analytics: from big data to big impact. MIS Quarterly*, v.36, n.4, 2012. Disponível em: doi.org/10.2307/41703503
- Pedro Henrique Gomes Ruggiero, Gustavo Herminio Salati Marcondes de Moraes e Fernando de Souza Meirelles. *Inteligência analítica: um estudo bibliométrico sobre a produção científica. Semead*, 2018. Disponível em: bit.ly/gvexecutivointeligenciaanalitica
- Tom Davenport, Jim Guszcza, Tim Smit e Ben Stiller. *Analytics and AI-driven enterprises thrive in the age of with: the culture catalyst. Deloitte Insights*, 2019. Disponível em: bit.ly/gvexecutivoanalytics
- Divya Radhakrishnan, Jorgen Heizenberg e Robert Thanaraj. *4 Steps to select Data & Analytics services that match your needs. Gartner*, 2020.

FERNANDO DE SOUZA MEIRELLES > Professor da FGV EAESP e fundador do FGVcia > fernando.meirelles@fgv.br

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA



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

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

INDEXADORES

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

FGV.BR/CGPC

Central de Relacionamento

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



NO RASTRO DO *BLOCKCHAIN*

| POR ADRIAN KEMMER CERNEV E TRÍCIA KARLA LACERDA MORAES

Crescem as criptossoluções no Brasil, mas ainda é preciso superar o desconhecimento da população e as incertezas regulatórias.

Recentemente uma criança nos perguntou: "o que é *blockchain*?". Esboçamos explicar sobre os diversos elementos relacionados a essa tecnologia, como *hashes* criptográficos, protocolos de consenso, *ledger* distribuído, criptomoedas e *tokens*, mas logo percebemos que não conseguiríamos responder-lhe com uma abordagem técnica. Seria preciso explicar uma das mais importantes criações tecnológicas das últimas décadas sem falar em tecnologia. "É uma forma diferente e criativa de guardar informações", sintetizamos.

"Sabe quando você escreve coisas no seu caderno para não esquecer? É a mesma ideia, mas, em vez de um único caderno, há milhões de cadernos, todos iguais, espalhados mundo afora". Eis que a criança acrescentou de forma brilhante: "isso me parece uma boa ideia, pois assim nunca perderei o que escrevi! Mas precisa garantir que as cópias sejam iguais, para não dar confusão".

Em instantes, ela foi capaz de resumir, mesmo que superficialmente, a inspiração de Satoshi Nakamoto quando, em 2008, inventou o *bitcoin* e a própria tecnologia *blockchain*. A criptomoeda buscava recriar, no ambiente digital, a experiência de uso do dinheiro, garantindo privacidade, aceitabilidade e confiança nas transações remotas.

ORIGENS E APLICAÇÕES

A busca por criar dinheiro eletrônico remonta à década de 1990, nos primórdios da internet, quando especialistas – hoje denominados de *cyberpunks* – tentaram emular as características do dinheiro físico no ambiente digital, sem a intermediação de instituições bancárias ou financeiras. Muitas iniciativas emergiram, mas todas fracassaram por não conseguirem garantir a integridade do sistema. Sem uma espécie de cartório digital registrando e chancelando todas as transações, fraudes poderiam ocorrer – e de fato ocorreram –, minando a construção de confiança dos usuários.

Mais de uma década depois, a solução veio de forma simples e elegante: em vez de um único fiel depositário da verdade, todos os participantes da rede teriam uma cópia, sempre atualizada, das informações geradas na rede. Em outras palavras, aquele caderno de registros seria agora compartilhado com milhões de pessoas, de modo automático e com assinaturas digitais atestando seu teor. Metaforicamente, as páginas afixadas no caderno seriam como blocos de informações encaixados com recursos criptográficos, ou seja, *block+chain*.

Estava solucionada uma importante questão para os negócios no mundo digital, com a criação da primeira criptomoeda. Parodiando o lema estadunidense grafado nas notas de dólar, entusiastas do *bitcoin* chegaram a cunhar a expressão "*in cryptography we trust*". A solução era tão criativa

APLICAÇÕES DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN



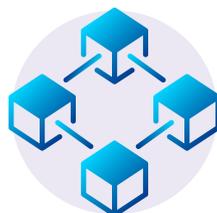
Logística: a **Intellipost** utiliza *blockchain* para gerenciamento de frete no Brasil, integrando empresas de *e-commerce*, varejistas, atacadistas e indústrias com transportadoras, proporcionando visão holística das entregas.



Social: para apoiar o combate à Covid-19 com rastreamento, a **Blockforce** desenvolveu o **Desviralize**, uma plataforma de *contact-tracing*.



Cadeia de suprimentos: a **Plataforma Verde** (GreenPlat) utiliza *blockchain* para rastrear toda a cadeia produtiva de suprimentos e comercial, além de gerenciar as perdas produtivas.



Blockchain



Financeiro: a **Remessa Online** utiliza a *blockchain* da *ripplet* para se conectar a provedores de pagamento ao redor do mundo, ganhando agilidade, preços baixos e competitividade.

Saúde: o **Blockchain no SUS** é um projeto do Ministério da Saúde para armazenar e integrar informações de saúde dos cidadãos. Está sendo utilizado para contabilizar informações dos resultados de exames de Covid-19.



Moda: o Instituto C&A e o Instituto Alinha desenvolveram a **TAG Alinha** para trazer transparência à cadeia produtiva no mundo da moda.

– e impecável – que logo foi empregada em outros contextos e para diversas finalidades, muito além das transações financeiras. A lista de aplicações é imensa e crescente (veja no quadro com exemplos do Brasil).

O grande feito da tecnologia *blockchain* em tais iniciativas é propiciar a confiança dos seus integrantes sem a necessidade de agentes intermediários, ao gravar de forma perene, inviolável e auditável as informações e transações dos participantes.

Além de proporcionar a confiabilidade e aperfeiçoar plataformas digitais, a tecnologia de *blockchain* também possibilita a emergência de novos modelos de negócio. Segundo pesquisa da Distrito em outubro de 2020, atuavam no país mais de 180 *startups* que oferecem criptossoluções, desde sistemas para gestão de resíduos industriais (Plataforma Verde) ou criptoativos para rastreamento de investimentos do setor público (BNDES Token), até uma plataforma para envio de dinheiro ao exterior (Remessa Online).

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Um exemplo de empresa que está apostando em *blockchain* é a OriginalMy, objeto de dissertação de Trícia Karla Lacerda Moraes no Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC), na linha de Tecnologia de Informação, sob orientação de Adrian Kemmer Cernev. Fundada em 2015, a *startup* vem se destacando no cenário internacional, tendo recebido em 2020 o prêmio de solução digital mais inovadora pelo World Summit Awards (WSA). Percebendo o potencial das redes *blockchain* para solucionar necessidades cotidianas de indivíduos e organizações, a OriginalMy concebeu novos serviços de identificação e de propriedade intelectual, de forma a combater plágio e fraude documental e fornecer prova de identidade e reconhecimento de assinaturas digitais. Além disso, a empresa também chegou a interagir nas discussões sobre o aprimoramento das próximas eleições no Brasil, propondo uma solução totalmente *online* de forma criptografada e secreta.

A proposta de valor da OriginalMy é simplificar e baratear as atividades de cartório, eternizando registros *online*, cuja verificação de autenticidade pode ser feita sem a necessidade de intermediários – inclusive dela mesma! Um dos serviços oferecidos pela empresa é o registro de documentos em redes *blockchain*. Diferentemente de um cartório tradicional, a OriginalMy não armazena o conteúdo original, registrando apenas sua assinatura digital, ou mais precisamente o respectivo *hash* criptográfico. Assim, além de garantir o registro de um documento, que pode ser atestado por qualquer indivíduo com acesso à rede, a empresa resguarda a privacidade e confidencialidade do conteúdo.

Entretanto, alguns desafios irromperam em sua jornada: atrair profissionais capacitados em *blockchain*, instruir clientes e demais *stakeholders* sobre a tecnologia emergente e, principalmente, superar restrições regulatórias. De fato, alguns serviços são reservados ao sistema cartorial oficial, como os registros civis de nascimento e falecimento e de transferência de bens imóveis e veículos. Por outro lado, na inexistência de regulamentação restritiva, pressupõe-se a permissibilidade do serviço.

Mas isso nem sempre acontece de modo espontâneo. Comumente, para que ocorra a ampla adoção de um serviço disruptivo, uma tradição de aceitabilidade precisa ser construída, inclusive nas instâncias do direito. Um registro em *blockchain* teria validade jurídica, mesmo sendo tecnicamente incontestável?

Em alguns casos, os reguladores, por não acompanharem as novas tecnologias, optam por proibir ou frear as inovações. A própria OriginalMy sofreu com o hiato regulatório no Brasil. Seu fundador recebeu uma carta oficial com sugestão velada de prisão, quando buscava realizar o primeiro *initial coin offering* (ICO) no país, método inovador de financiamento no mundo dos criptonegócios. Para superar a restrição, em poucas semanas a empresa se internacionalizou na Estônia, buscando a segurança regulatória existente nesse país, além do incentivo para o desenvolvimento de inovações relacionadas a *blockchain*. Outros países, tais como Suíça, Japão e Malta, também são expoentes e apoiadores do desenvolvimento e da disseminação da tecnologia *blockchain* no cenário global.

INOVAÇÕES SOCIAIS E GOVERNAMENTAIS

Soluções de tecnologia *blockchain* também vêm surgindo no Brasil para resolver questões sociais e governamentais. Um exemplo de destaque é o projeto *blockchain* no Sistema Único de Saúde (SUS), que visa melhorar o cenário atual, em que hospitais e laboratórios não compartilham dados e

há um número crescente de fraudes envolvendo dados de pacientes. O projeto busca conectar todo o sistema de saúde nacional, distribuindo informações na rede, de forma rastreável e segura, propiciando amplo acesso de profissionais de saúde e pacientes a dados hospitalares e laboratoriais. Além disso, impulsionado pela necessidade de resolver o problema de subnotificação desde o início da pandemia, o *blockchain* no SUS teve seu primeiro *case* com a contabilização dos resultados dos exames de Covid-19.

Em relação à pandemia, vale menção a outra iniciativa, da *startup* Blockforce. A empresa desenvolveu e lançou o Desviralize, um serviço gratuito que utiliza *contract-tracing* em uma rede *blockchain* para viabilizar registros de casos de Covid-19 no país. Além desse projeto, ela também participou do desenvolvimento da Moeda Seeds, cujo objetivo é fornecer microfinanciamentos para empreendedoras de baixa renda. Por meio de redes *cross-blockchain*, de qualquer lugar do mundo, investimentos seguros e transparentes podem ser feitos em projetos selecionados por especialistas da Moeda, os quais promovem a valorização e o desenvolvimento das comunidades locais, sempre associados a pelo menos um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). Adicionalmente, a Moeda Seeds promoveu ainda o maior ICO da história do Brasil, sendo um dos mais avançados projetos baseados em *blockchain* do mundo.

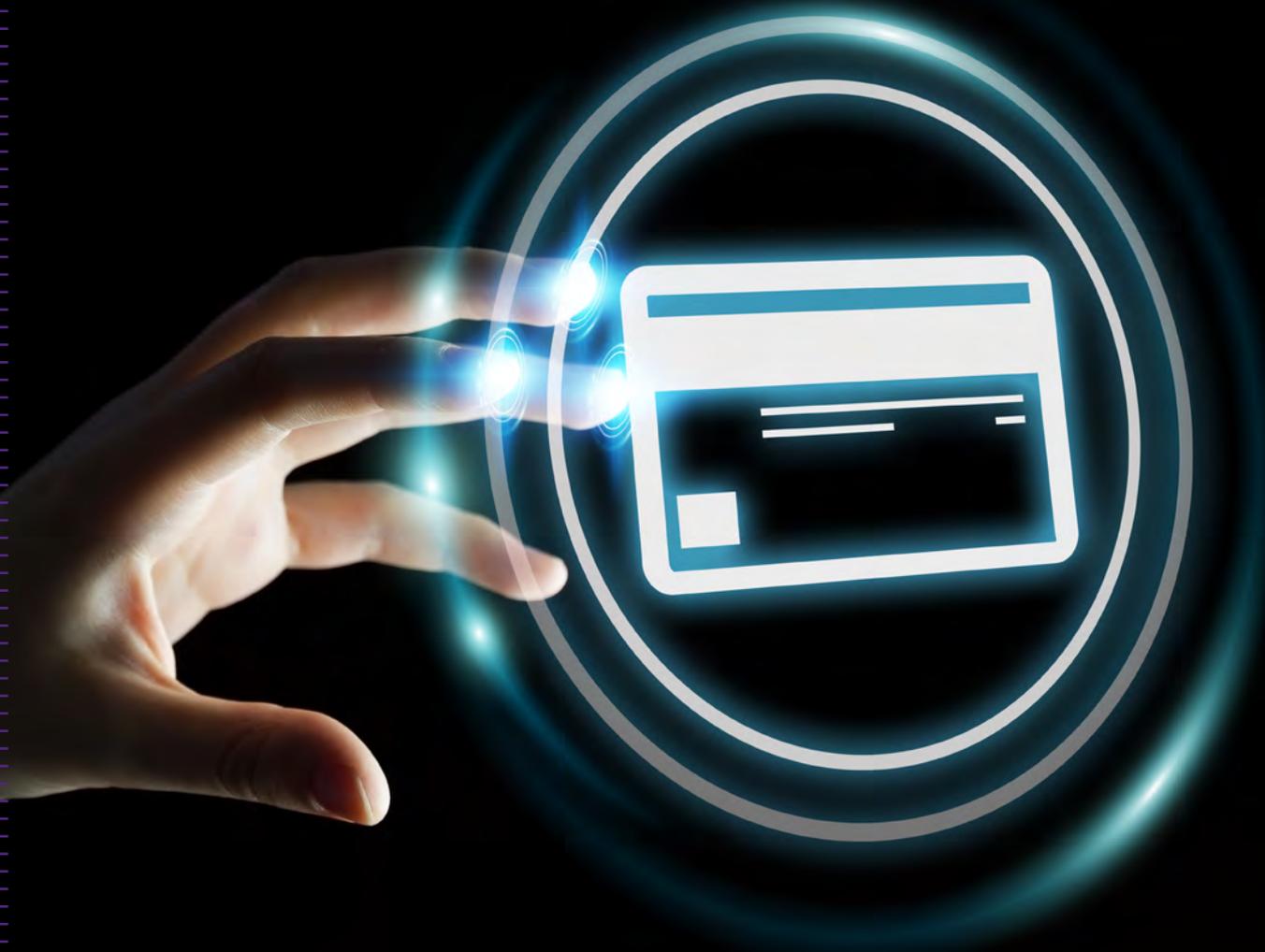
CONCLUSÃO

Em resumo, nos últimos anos, diversas criptossoluções foram desenvolvidas e ofertadas ao mercado. Ao mesmo passo, muitas pessoas, organizações e governos passaram a adotá-las. Entretanto, para ampliar o valor para o ecossistema, faz-se necessário expandir ainda mais sua utilização, superando o desconhecimento da população e as incertezas regulatórias. Isso significa que mesmo a tecnologia mais poderosa e robusta existente para a construção de confiança digital precisa contar com a confiança prévia dos usuários para atingir escalabilidade. ●

PARA SABER MAIS:

- Adrian Kemmer Cernev e Eduardo Henrique Diniz. *Blockchain: a nova revolução tecnológica nos serviços*. In: Paulo Bastos Tigre e Alessandro Maia Pinheiro (org.). *Inovação em serviços na economia do compartilhamento*, 2019.
- Trícia Karla Lacerda Moraes e Adrian Kemmer Cernev. *OriginalMy: blockchain technology and business defying a 20th-century regulation*. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, v.10, n.2, 2020. Disponível em: doi.org/10.1117/7%2F2043886919899400
- Don Tapscott e Alex Tapscott. *Blockchain revolution: como a tecnologia por trás do bitcoin está mudando o dinheiro, os negócios e o mundo*, 2017.

ADRIAN KEMMER CERNEV > Professor da FGV EAESP > adrian.cernev@fgv.br
TRÍCIA KARLA LACERDA MORAES > Mestra e doutoranda em Administração de Empresas pela FGV EAESP > triciamoraes@gmail.com



REVOLUÇÃO NOS MEIOS DE PAGAMENTO DIGITAIS

| POR HERBERT LIMA E EDUARDO DE REZENDE FRANCISCO

A pandemia e o Pix estão mudando rapidamente o mercado de transações financeiras, e os atuais *players* terão de se transformar para sobreviver.



O cenário brasileiro de meios de pagamentos digitais deve mudar muito nos próximos anos, em resposta a dois fatos recentes: a pandemia da Covid-19 e o lançamento do Pix. Ambos impulsionam a digitalização e simplificação das transações

em ritmo jamais antes visto.

AS MUDANÇAS

Com a pandemia e menos pessoas fazendo compras nas ruas, o número de negócios *online* transacionados no ambiente virtual cresceu vertiginosamente. As transações de pagamentos digitais aumentaram 50% no Brasil, entre maio de 2019 e abril de 2020, de acordo com a FIS, fornecedora de soluções de tecnologia para comerciantes, bancos e empresas do mercado de capitais em todo o mundo.

Essa mudança fez com que muitas pessoas passassem a usar formas de pagamento que não utilizavam anteriormente. De acordo com levantamento da consultoria EY divulgado em setembro de 2020, 43% das pessoas entrevistadas afirmaram que a maneira como usam os serviços financeiros se alterou significativamente após o início da pandemia e do isolamento social. Em resposta ao cenário de transfor-

mações, as empresas também tiveram de modificar suas formas de pagar e receber. Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), 58% das empresas fizeram ao menos uma mudança na estratégia de meios de pagamentos durante a pandemia. Entre as alterações, 75% foram em pagamentos via aplicativos e 25% estiveram relacionadas a parcerias estratégicas com bancos.

Com a migração dos pagamentos para meios digitais já acelerada, o Pix foi lançado em novembro de 2020, prometendo impactar ainda mais os negócios. Trata-se da plataforma de pagamentos instantâneos do Banco Central do Brasil (BCB), que possibilita transferências interbancárias sem custos e com tempo de liquidação de até 10 segundos. Está disponível por 24 horas e em qualquer dia da semana.

A principal mudança introduzida pelo Pix é a desintermediação do fluxo de pagamentos. As transações passam a acontecer de forma muito mais simples, uma vez que são liquidadas com a necessidade de apenas um intermediário. Em contraste, o sistema atual de pagamentos requer a presença de ao menos quatro intermediários: banco emissor do cartão, adquirentes (donas das maquininhas), bandeira do cartão (por exemplo, Visa ou Mastercard) e processador.

A desintermediação do fluxo de pagamento representa riscos à existência desses diversos intermediários. Pro-



IMPACTO DO PIX PARA DIFERENTES NEGÓCIOS

Ramo	Impacto	Por que pode sofrer esse tipo de impacto
Adquirentes (donas de maquininhas)	Muito negativo	Perda acentuada de receita (de maquininhas e taxas) e riscos para o negócio de antecipação
Bandeiras	Muito negativo	Perda de espaço nos pagamentos de cartão de débito e riscos para cartão crédito (que não sejam internacionais)
Processadores de cartões	Muito negativo	Perda de volume para um novo sistema de pagamentos unificado e gerido pelo Banco Central
Bancos tradicionais	Negativo	Possibilidade de falta de agilidade na adaptação a um modelo de negócio centrado no cliente, e não mais no produto
Corretoras e seguradoras	Positivo	Possibilidade de agregar mais valor na oferta de serviços, adicionando nova oferta de conta-corrente
<i>Big techs</i> , como Facebook e Google	Positivo	Oportunidade para acelerar entrada nos serviços financeiros participando do Pix
Bancos digitais	Muito positivo	Espaço para gerar novas ofertas de conta-corrente, capazes de ocupar espaço nos pagamentos
Grandes varejistas, como Magazine Luiza e Casas Bahia	Muito positivo	Oportunidade de prolongar relação com o cliente indo além da loja, verticalizando cadeia de valor
Carteiras digitais, como PicPay, Mercado Pago e PayPal	Muito positivo	Interoperabilidade assegurada pelo Pix, diminuindo a barreira da rede de aceitação

FORNTE: ADAPTADO DE INFOMONEY/ROLAND BERGER.

duto como maquininha de cartão, DOC, TED e cartão de débito podem deixar de existir caso não consigam adaptar seus modelos de negócio. Na contramão, em alguns tipos de negócio, como bancos digitais, grandes varejistas e carteiras digitais, é esperado que o Pix potencialize suas propostas de valor e abra caminho para oportunidades que antes eram impraticáveis.

Para exemplificar a mudança, no sistema tradicional, são necessários um contrato comercial e a integração sistêmica entre carteiras digitais e varejistas. Não é possível usar soluções do Mercado Pago, PicPay ou PayPal para pagar por transações em qualquer estabelecimento; é preciso certificar-se de que o estabelecimento em questão está pronto para conversar com esses sistemas para saber se uma transação foi concluída com sucesso ou não. Já com a introdu-

ção do Pix, basta que o varejista esteja conectado ao Sistema de Pagamentos Instantâneos (SPI), instituído pelo BCB, para ter a informação da transação, não importando a origem desse pagamento.

O Pix funciona de forma simples. Em resumo, uma conta bancária tem uma chave (conjunto de caracteres) utilizada para identificar o destinatário em uma transação de pagamento. A chave, seja de identificação (número de telefone, *e-mail*, Cadastro de Pessoas Físicas – CPF e Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ), seja aleatória, é um identificador único de uma conta. Se o usuário cadastrou seu CPF em determinada instituição, não pode usá-la em outra, a não ser que faça a portabilidade da chave. É importante ressaltar que a segurança do Pix é baseada no fato de as chaves serem unidirecionais. Isto é, estas apenas po-

Produtos como maquininha de cartão, DOC, TED e cartão de débito podem deixar de existir caso não consigam adaptar seus modelos de negócio às mudanças. Já bancos digitais, grandes varejistas e carteiras digitais ganham espaço para potencializar suas propostas de valor com o Pix.

dem ser utilizadas para o recebimento de fundos e nunca para o envio. Logo, pagamentos via Pix sempre serão iniciados pelo ambiente seguro de um banco, ou de uma carteira digital (*site* ou *app*), para impedir que pagamentos sejam iniciados sem a autorização e autenticação necessárias.

OS IMPACTOS

Todos os setores serão transformados pela introdução do Pix: transações *person-to-person* (P2P – de pessoa para pessoa), pagamentos no varejo físico, compras *online* em plataformas de comércio eletrônico, transações *business-to-business* (B2B – entre empresas) etc. Veja o mapeamento de impacto e oportunidades para diversos negócios no quadro da página anterior.

As novas oportunidades trazidas pelo Pix, e aceleradas durante a pandemia, compõem um cenário de evolução no qual os meios de pagamento estão inseridos. Contudo, com a chegada do Pix, o cenário pode mudar rapidamente. O PayPal Brasil, talvez por antecipar o tamanho da oportunidade que o novo meio de pagamento traz ao seu mercado, encomendou um estudo sobre Pix no último trimestre de 2020. O estudo mostrou que 27% dos entrevistados optariam por sacar o dinheiro e entregá-lo pessoalmente para evitar o pagamento de taxas bancárias e que 80% dos consultados têm interesse em usar o Pix caso a transferência seja livre de taxas.

Para melhor se posicionarem, os diferentes *players* vão ter de entender as necessidades dos usuários. Em pesquisa de Herbert Lima para a dissertação do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC), na linha de Tecnologia da Informação, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), sob orientação de Eduardo de Rezende Francisco, foram entrevistadas 356 pessoas que já utilizam a internet para realizar pagamentos, de forma a compreender o que motiva os consumidores a adotarem carteiras digitais.

Os resultados obtidos indicam que a intenção de uso de carteiras digitais está relacionada às percepções de utilidade, conveniência e facilidade que o serviço oferece. Por exemplo, usuários consideram úteis *apps* com pagamento de boleto com cartão de crédito, conta bancária digital e transferência de quantias entre contas sem cobrança de taxas; convenientes *apps* com recarga de celular e de bilhete para transporte público, pagamentos via QR code e integração direta com maquininhas (POS); e fáceis *apps* com experiência de uso intuitiva e linguagem simples.

A pesquisa mostrou que não ter soluções que tragam essas qualidades impacta significativamente a adoção do produto e coloca a empresa em desvantagem na exploração de novas oportunidades trazidas pelo Pix.

A revolução nos meios de pagamento está apenas começando. O desafio ainda é enorme, pois, segundo a pesquisa encomendada pelo PayPal, apenas 15% dos usuários dizem entender como o Pix funciona. Mas não há dúvida de que os pagamentos se darão de forma cada vez mais fluida, e a competição será mais acirrada entre bancos e *fintechs*. Essa competição privilegia consumidores, empresas e o próprio país. A realidade está posta, amparada fortemente pela transformação digital. ●

PARA SABER MAIS:

- EY Brasil. *Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivopagamentos
- Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços. *Balanco do 2º trimestre de 2020 de meios eletrônicos de pagamento*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivomeios eletronicos
- Giovana Sutto. *Pix é o fim das maquininhas? Veja os impactos do novo sistema do BC no setor de meios de pagamentos*, Infomoney, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivopix
- PayPal. *Pesquisa revela que 61% dos brasileiros não gostam de pagar as altas taxas cobradas pelos bancos para DOCs e TEDs*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivotaxas
- Herbert Lima. *Examinando a intenção de uso de carteiras digitais: estudo de caso do Paypal Brasil*, 2020.

HERBERT LIMA > Mestre pelo Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC) pela FGV EAESP > hgdlima@gmail.com
EDUARDO DE REZENDE FRANCISCO > Professor da FGV EAESP > eduardo.francisco@fgv.br



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: GERANDO VALOR PARA O “NOVO FUTURO”

| POR ALBERTO LUIZ ALBERTIN E ROSA MARIA DE MOURA ALBERTIN

O poder das tecnologias digitais permite que a sociedade e as empresas façam algo novo, diferente e melhor, que é a essência da transformação digital.

Transformação digital tem sido uma expressão constante nas agendas das organizações, sendo utilizada quase que como sinônimo de agilidade. Ao mesmo tempo, há muitas discussões sobre como conseguir realizá-la e mensurá-la. Um bom começo é entender o que ela significa. Transformação digital pode ser entendida como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas.

O foco dessa transformação pode ser em aspectos como: processo, produto, serviço, modelo de negócio e relacionamento interno, externo e social.

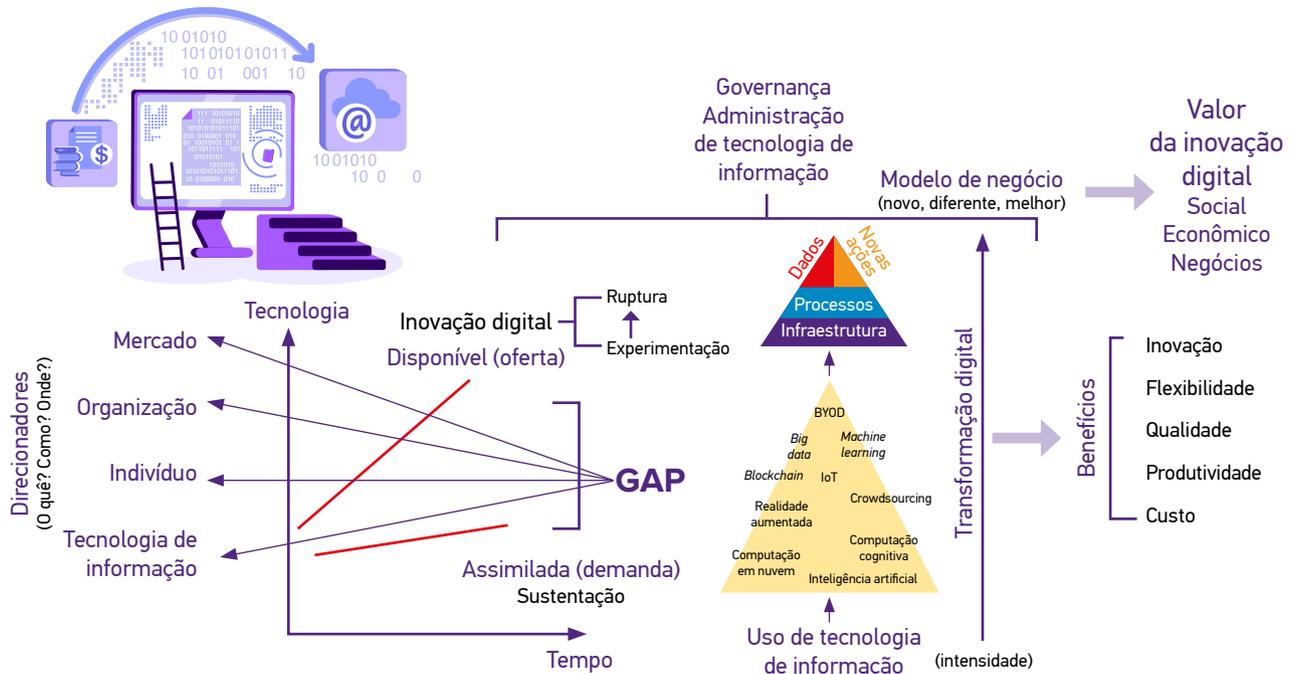
Para facilitar a diferenciação entre os conceitos, pode-se definir inovação digital como uma evolução da tecnologia anterior ou uma totalmente nova disponível para ser assimilada pela sociedade. Tal assimilação considera a situação dos participantes ou ambientes e depende das características e dos requisitos de cada tecnologia. A diferença entre a tecnologia disponível e a tecnologia assimilada pela sociedade e pelas organizações é denominada de *gap tecnológico*. Para conhecer seu potencial transformador e maximizar

as chances de sucesso na mudança que permite a ruptura com os modelos anteriores, a inovação digital exige experimentação. Isso pode ser feito com a participação do ecossistema das *startups*, que tende a trazer novas ideias e agilidade nas soluções.

No Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGVcia) temos estudado a transformação digital desde 2016 e partimos da visão de assimilação de várias tecnologias digitais (internet das coisas, inteligência artificial, *machine* e *deep learning*, computação quântica, 5G, *edge computing*, entre outras) que têm como características a capacidade de tratar dados, ser reprogramável e propiciar alto nível de integração. Essa assimilação apresenta grande diferencial no que se refere aos usos já realizados pelo seu poder transformador – mudar o que se fazia e o modo como se fazia.

Os resultados demonstraram claramente que o vínculo com o contexto interno e externo é determinante para entender e garantir a assimilação de novas tecnologias e a realização de novos usos, permitindo a transformação e a geração de valor para a sociedade e as empresas. A figura da página seguinte representa essas várias dimensões do uso

DIMENSÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



de tecnologia de informação (TI), com ênfase na transformação digital e na relação entre elas. Destaca-se a forte necessidade de garantir o valor social e econômico desse processo de digitalização, que está presente e é inexorável. Por um lado, ele apresenta grandes desafios para a sua realização efetiva e bem-sucedida; por outro, traz oportunidades e necessidades novas e mais intensas do que as do passado.

Os direcionadores definem os motivadores para a transformação digital, seu contexto e sua necessidade. O mercado, ambiente externo, exerce pressão sobre as organizações e exige que elas respondam, sendo que o uso de tecnologia digital é parte dessa resposta. O modelo de negócio da organização influencia e é influenciado pelo uso de tecnologia, assim como seus processos e interações, que são feitos com apoio desses aparatos ou por eles. Logo, novos modelos de negócios surgem por meio do uso intenso de tecnologia. O perfil do indivíduo, tanto interno como externo à organização, é determinante para o uso de tecnologia, pois é preciso que ele perceba o valor desta e tenha condições de aproveitá-la. Finalmente, sem a tecnologia – pela sua disponibilidade, acessibilidade e seu poder transformador – não ocorre a transformação digital. Um exemplo atual é a crise da Covid-19, que exigiu o distanciamento social (mercado)

das pessoas (indivíduo), bem como que as empresas (organizações) assimilassem tecnologias (tecnologia de informação) para viabilizar seus processos e interações de maneira adequada em um contexto tão crítico, garantindo a realização de novos meios e formas de interação.

Estabelecido esse vínculo entre os contextos e as novas aplicações da inovação digital, há o uso de tecnologias desde a composição da infraestrutura e dos processos organizacionais até o tratamento de dados e novas ações. O investimento em tecnologia para obter seu máximo valor deve ser distribuído nesses quatro direcionadores, uma vez que são inter-relacionados e interdependentes. Cada um desses ambientes apresenta benefícios e riscos distintos, mas os resultados dos estudos demonstram que essa distribuição é importante e pode maximizar o ganho de valor no uso de tecnologia. Tais resultados também permitem verificar que no Brasil o valor de investimento está mais concentrado na infraestrutura e nos processos, apresentando oportunidades de aumento no tratamento de dados e novas ações.

Nesse contexto, o uso de tecnologias digitais busca o aproveitamento do seu poder transformador para que a sociedade e as empresas façam algo novo, diferente e melhor, que é a essência da transformação digital. Em 2020, ano em que se es-

perava alguma aceleração dessa transformação, a pandemia, por um lado, agilizou a digitalização para superar as limitações impostas pelo distanciamento social e, por outro, intensificou o uso de tecnologias para viabilizar o que já se fazia, mas com pouca transformação efetiva, restringindo os investimentos em inovação disruptiva. Houve casos de inovação, mas não na mesma proporção, e em várias situações ficou evidente que uma parte da sociedade e das empresas não estava preparada para essa intensificação da digitalização, o que explica a concentração de investimentos em infraestrutura e processos.

Novamente, tal situação reforçou a importância do vínculo entre os contextos externo e interno e o uso de tecnologia. Nesse caso, a pandemia não apenas pressionou e exigiu uma resposta da sociedade e das empresas, mas também direcionou o que e como fazer. É interessante notar a influência que o uso de tecnologia tem no contexto, pois se verificou que houve um processo acelerado e intenso de digitalização que influenciará o futuro da utilização de tecnologia. Outra relação desse uso com o contexto se refere ao fato de que ficou claro que muitos não tinham a infraestrutura nem o acesso necessário para esse nível de digitalização. As notícias sobre a educação, por exemplo, evidenciaram tal situação. Mas o mito da baixa prontidão para a digitalização foi questionado e vencido com a adoção de tecnologia em larga escala nas situações em que havia condições para isso, independentemente das características socioeconômicas.

O uso de tecnologia oferece benefícios que podem ser resumidos em redução de custo, aumento de produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. O modelo adotado nos estudos reforça essa ideia, porém considera que não há garantia ou são necessárias outras ações e condições para que tais benefícios se confirmem e sejam transformados em valor. O uso de internet, os *sites* e os aplicativos oferecem o aumento da flexibilidade por viabilizarem outros canais para a realização de processos além do ambiente presencial, como transações comerciais, educação etc., mas a falta de infraestrutura e acesso limita a confirmação e o aproveitamento desse benefício, apesar de ele ter sido oferecido.

A utilização bem-sucedida da tecnologia significa que ela gera valor para a sociedade e para as empresas. Os valores podem ser resumidos em financeiros, melhoria dos processos, satisfação dos clientes, inovação, aspectos sociais e de sustentabilidade. Em 2020, também foi possível identificar iniciativas viabilizadas pelo uso de tecnologia que contribuíram para os esforços públicos e privados em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Organização da Nações Unidas (ONU). Com esse valor propiciado pela tecnologia, percebe-se que este deve

.....

Nos últimos anos, percebeu-se o aumento da velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, o que gera um crescente nível de incerteza e a necessidade de inovação constante.

.....

ser identificado e medido na contribuição que o uso da tecnologia traz à sociedade e às empresas.

O valor do uso de tecnologia deve ser identificado e mensurado na melhoria do desempenho da organização que faz tal utilização, assim como na transformação que esse uso viabiliza e promove. O valor está nos vários níveis e áreas do negócio. Também está presente no nível da sociedade e do indivíduo, de maneira especial para que possa participar do ambiente social e econômico atual, intensamente permeado pela tecnologia.

O desafio de lidar com o uso de tecnologia para a sustentação do negócio, ao mesmo tempo em que se deve promover e garantir a inovação digital, está relacionado com governança e administração da tecnologia. Essa capacidade é chamada de ambidestria, porque requer liderança, investimento, estrutura, competência e outros fatores específicos para cada uso da tecnologia. Os estudos indicam que há grandes oportunidades de aperfeiçoamento para o aproveitamento e a integração dessas duas faces da digitalização. Um dos aspectos críticos é a cultura de inovação, essencial nos processos de transformação digital.

Nos últimos anos, percebeu-se o aumento da velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, o que gera um crescente nível de incerteza e a necessidade de inovação constante. O debate que está presente nos estudos do FGVcia se refere à relação da tecnologia com as mudanças sociais e econômicas que estão acontecendo nos últimos anos e que devem aumentar nos próximos. A relação da sociedade com as novas tecnologias e seu papel nessas mudanças são fundamentais para compreender o momento atual e gerar valor para o “novo futuro”. ●

PARA SABER MAIS:

- Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*, 2016.
- Organização das Nações Unidas (ONU). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*, 2015. Disponível em: un.org/sustainabledevelopment

ALBERTO LUIZ ALBERTIN > Professor da FGV EAESP e coordenador do FGVcia > albertin@fgvbr

ROSA MARIA DE MOURA ALBERTIN > Pesquisadora do FGVcia > rosamoura@fgvbr



CAMINHOS PARA DESENVOLVER SOFTWARE

| POR CLÁUDIO LARIEIRA

A transformação digital exige a aceleração de projetos para o desenvolvimento de aplicações de maneira mais ágil, rápida e com maior valor. Como enfrentar esse desafio?

Por conta da Covid-19, muitas organizações precisaram de um dia para o outro estabelecer novos modelos de operação. A transformação digital acelerou-se. Foi necessário realizar um esforço mais intenso em criar, manter e melhorar as soluções de negócio utilizando novas tecnologias. Essa mudança trouxe novas demandas e desafios ao desenvolvimento de *software*. Como enfrentá-los?

CENÁRIO ATUAL

Em 2020, realizamos uma pesquisa com profissionais de mercado perguntando sobre as tecnologias digitais que foram adotadas ou alavancadas no Brasil durante a pandemia da Covid-19. Inteligência artificial, *blockchain* e *mobile* foram as mais citadas. No futuro pós-pandemia, os entrevistados acreditam que inteligência artificial, realidade aumentada, robotização de processos e *data analytics* serão, nessa ordem, as mais promissoras. Como todas essas tecnologias dependem de programação para operação e gestão, será necessário produzir *software* com qualidade e de maneira mais rápida e barata.

No entanto, alcançar um novo padrão com agilidade não é tão fácil. Estudos recentes revelam as dificuldades que as organizações têm enfrentado atualmente ao desenvolver seus *softwares*, como: surgimento constante de novas tecnologias,

aplicações, plataformas digitais e ecossistemas; falta de conhecimento aprofundado sobre as tecnologias emergentes; carência de profissionais capacitados; falta de integração entre os times de projeto distribuídos em locais e tempos diferentes; instabilidade dos cenários políticos, econômicos e sociais, o que faz com que as organizações precisem mudar constantemente seus processos, tecnologias e estruturas para atender ao negócio; escassez de recursos financeiros, dados o alto custo de desenvolvimento e as recentes crises econômicas; complexidade na integração entre as plataformas digitais; e necessidade de automatizar o processo de desenvolvimento de *software* para ganhar produtividade.

Alguns dos desafios são velhos conhecidos das organizações e dos profissionais envolvidos com a produção de *software*. Mas, considerando a necessidade de se produzir *software* cada vez mais rápido, com menos recursos e para uma variedade maior de tecnologias, o desafio como um todo aumenta de forma exponencial.

COMO SE PREPARAR PARA O FUTURO

Mais do que apontar desafios, interessa-nos neste artigo apresentar sugestões de como efetivamente melhorar os projetos de desenvolvimento de *software* à luz do que a transformação digital potencialmente trará de impacto nos próximos anos.



Pessoas

Começemos refletindo sobre o mais fundamental, que é a necessidade de capacitar, com certa urgência, a mão de obra que tomará decisões, fará a gestão e implementará os *softwares* demandados para tecnologias digitais. É notório que as políticas e ações governamentais das últimas décadas não têm estado alinhadas para cumprir esse objetivo. Conseqüentemente, as ações de capacitação devem ser compreendidas pelas organizações que produzem *software*. Há diversos caminhos possíveis: formação técnica formal e extensa, treinamentos específicos, abordagem contínua de ensino-aprendizagem (como um *lifelong learning*), ou parcerias com universidades e centros de pesquisa.

Quanto mais desenvolvedores de *software* houver com conhecimento profundo sobre o negócio em que atuam, maior a chance de se desenvolverem soluções adequadas às necessidades das organizações. A criação e o desenvolvimento de times de projeto com alto grau de coesão, confiança, sinergia e colaboração podem ser fatores críticos de sucesso nesse objetivo de melhorar o desenvolvimento de *software*.

Esse entrosamento da equipe foi considerado um dos cinco fatores mais influentes na gestão do conhecimento em projetos de desenvolvimento de *software*, em pesquisa realizada por Ricardo Maciel Rodrigues para dissertação do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade, na linha de Tecnologia da Informação, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), sob orientação do autor deste arti-

Os desafios de desenvolver *softwares* envolvem, por exemplo, a multiplicidade de novidades tecnológicas, a carência de profissionais, a falta de integração nos times, as mudanças organizacionais provocadas pela instabilidade no ambiente externo, a escassez de recursos financeiros e a complexidade na integração.

go. Os outros fatores que se destacaram foram qualidade dos relacionamentos interpessoais; capacidades e competências pessoais; características, percepções e motivações pessoais; e, principalmente, a percepção de que o conhecimento tem utilidade e deve circular entre todos, e não ficar restrito ao poder de um ou poucos indivíduos.

Boas práticas

Considerando que o desenvolvimento de *software* é um processo, vale destacar a importância de se estabelecer boas práticas para conduzir a tarefa de maneira que a organização crie o valor esperado ao mesmo tempo em que utiliza o melhor dos seus recursos. Para isso, muitas organizações têm migrado dos métodos tradicionais para os métodos ágeis. Mas, enquanto não finalizam suas jornadas de transição, devem se preparar de maneira mais adequada para conviver com essas duas realidades.

Passada uma primeira onda da adoção e do uso de métodos ágeis nas organizações, existe atualmente uma discussão latente e relevante em que se pondera que os métodos híbridos são a melhor opção, pois combinam o caminho mais inteligível dos métodos tradicionais ao mais focado nas necessidades dos clientes e na entrega de valor dos métodos ágeis. Nos métodos híbridos, é possível combinar o uso de cronogramas, planilhas de orçamento ou mapas de respostas a riscos (que são produtos de uma gestão de projetos mais tradicional) com o uso de quadros Kanban, ciclos de vida como Sprints ou papéis organizacionais como um Scrum Master (que são elementos típicos dos métodos

ágeis), para criar um modelo de gerenciamento de projetos mais eficiente.

É importante ressaltar que o método de gestão do projeto deve ser compatível com o tipo de *software* que se pretende implementar, sob pena de se adotarem processos que “mais atrapalham do que ajudam”. Supondo que uma organização decida implementar um novo aplicativo em um *mobile*, é sabido que os métodos ágeis são mais adequados, porque permitem o desenvolvimento em ciclos menores, com mais interação entre os desenvolvedores e com resultados tangíveis facilmente percebidos. Nesse caso, utilizar uma abordagem mais tradicional e engessada não seria recomendável. Já para *softwares* que tenham a necessidade de alto controle de escopo, de custos, de riscos, os métodos tradicionais são mais adequados, por oferecerem aos gestores um conjunto maior de ferramentas de planejamento e gestão dos projetos.

Não menos importante é garantir que o processo de desenvolvimento de *software* obtenha um grau de automação capaz de garantir boa produtividade, assim como integração entre os vários ambientes e arquiteturas em implementação, levando-se em conta também o custo-benefício. Essa automação refere-se principalmente à implantação de ferramentas capazes de criar *software* com base em especificações de alto nível que dispensem a codificação direta pelos desenvolvedores e que ajudem o time de desenvolvimento a controlar as versões dos *softwares* e os testes unitários e integrados de maneira automática e repetitiva – além de ferramentas que possibilitem uma integração mais facilitada entre os vários *softwares*.

O desenvolvimento de *software* baseado em plataformas digitais ou ecossistemas (conforme preconizado pelo Gartner Group e mais recentemente denominado de *composable architecture*) pode ser uma boa alternativa na produção de *software*, na medida em que se podem integrar soluções e aplicações sem ter de começar do zero. Ou seja, as organizações podem buscar “pedaços” de programas já prontos para criar assim uma aplicação que integre essas partes, economizando tempo e recursos no desenvolvimento de seus *softwares*.

Alinhamento, parcerias e cultura

A gestão dos projetos de desenvolvimento de *software* deve estar alinhada com a gestão da organização. Esse alinhamento implica minimamente três decisões pragmáticas: o gerenciamento conjunto e centralizado, para que haja ordenamento entre os vários projetos simultâneos em desenvolvimento (a chamada gestão de programas); a avaliação e

.....

Existe atualmente uma discussão latente e relevante em que se pondera que os métodos híbridos são a melhor opção, pois combinam o caminho mais inteligível dos métodos tradicionais ao mais focado nas necessidades dos clientes e na entrega de valor dos métodos ágeis.

.....

seleção criteriosa dos projetos a serem desenvolvidos, para que se possa de fato trabalhar apenas nos melhores e assim não desperdiçar recursos; e a gestão da mudança provocada pelos projetos, para garantir que a operação da organização não seja prejudicada (considerando que os projetos um dia terminam e que seus produtos de *software* criados é que vão se tornar os novos processos e sistemas em uma organização).

Um caminho possível a ser trilhado por organizações que necessitam produzir *software* com maior desenvoltura é buscar a participação em consórcios ou comunidades de práticas. Por exemplo, existe já um grande volume de *startups* do grupo das *tech* (como Agrotech, Edutech, Fintech etc.) que podem impulsionar a produção de *software* especializada com base em suas experiências.

Por último, a institucionalização de uma cultura de experimentação, de inovação constante e de colaboração pode ajudar e muito no desafio de produzir *software*, pois alavanca a criatividade das pessoas e aumenta o potencial de criação dos times de projeto.

Implementar essas sugestões de maneira conjunta e integrada nos parece ser um bom caminho para melhorar os projetos de desenvolvimento de *software* e, assim, dar continuidade aos esforços de transformação digital estabelecidos nas organizações. ●

PARA SABER MAIS:

- Júlia Mallmann. *Com a escassez de talentos, empresas de tecnologia focam em capacitação*, 2019. Disponível em: bit.ly/gvexecutivo/capacitacao
- Project Management Institute Rio Grande do Sul. *Nova era da gestão de projetos terá métodos híbridos e agilidade*, 2014. Disponível em: bit.ly/gvexecutivo/hibrido
- Kasey Panetta. *Gartner keynote: the future of business is composable*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivo/business

CLÁUDIO LARIEIRA > Professor da FGV EAESP > claudio.larieira@fgv.br



FAZENDO JUSTIÇA NA PANDEMIA

POR TRÁS DOS DADOS DE AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE DECISÕES JUDICIAIS PELA VIRTUALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS, DESPONTAM AS DESIGUALDADES DE ACESSO ENTRE OS USUÁRIOS.

| POR LUCIANA JORDÃO DA MOTTA ARMILIATO DE CARVALHO

O sistema de justiça brasileiro, assim como outros setores da administração governamental, enfrenta enormes desafios para fornecer um serviço público adequado e eficiente em meio à pandemia da Covid-19. Desde março de 2020, os atores responsáveis pela prestação jurisdicional

no Estado brasileiro – poder judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública – viram-se premidos pela necessidade de uma rápida readequação na forma de implementar políticas públicas.

Inúmeras inovações tecnológicas foram anunciadas como alternativas para a adequação à nova realidade, mais virtual

e menos fisicamente próxima aos usuários. Notícias a respeito do aumento da produtividade da prestação virtual de serviços públicos são frequentes nos meios de comunicação e na mídia especializada, mas como essa mudança foi implementada durante a pandemia? Como afetou os usuários dos serviços e quais as consequências para o futuro?

CONTINGÊNCIAS NA IMPLEMENTAÇÃO

Richard Matland, professor da Loyola University Chicago, nos Estados Unidos, formulou um modelo contingencial que pode nos ajudar a refletir acerca da implementação de modificações nas políticas públicas em um cenário de restrições como o que estamos vivendo. Em seu modelo, são levados em conta dois fatores essenciais à análise sobre implementação de políticas públicas: as posições de diferentes atores ou organizações em relação aos conflitos sobre a política pública e a existência de ambiguidade nos meios e fins durante a implementação.

Segundo Matland, há conflito de políticas quando mais de um ator ou organização entende uma política como relevante para seus interesses e quando esses participantes apresentam visões incongruentes sobre ela. Essas diferenças podem surgir no que se refere aos objetivos de uma política ou quanto à atividade programática planejada para realizá-la. A intensidade do conflito aumenta à medida que também cresce a incompatibilidade percebida pelos atores ou organizações envolvidos.

Já a ambiguidade da implementação da política se enquadra em duas categorias: a ambiguidade de objetivos e a ambiguidade de meios. No caso da primeira categoria, se os objetivos não forem claros, podem ocorrer falhas na implementação. Por sua vez, na segunda categoria, diversos problemas podem prejudicar os meios de executar uma política, como tecnologia insuficiente para alcançar o objetivo, ruídos sobre os papéis das organizações no processo de implementação e indefinições a respeito de quais ferramentas usar, como usá-las e quais serão os efeitos do seu uso em um ambiente complexo.

Partindo do cruzamento dos dois fatores, o modelo analítico de Matland classifica o processo de implementação das políticas públicas em quatro quadrantes: implementação administrativa, quando os graus de conflito e ambiguidade são baixos; implementação política, quando há baixa ambiguidade, mas alto conflito; implementação experimental, quando, ao contrário, há pouco conflito, mas muita ambiguidade; e implementação simbólica, quando tanto conflito quanto ambiguidade são altos (veja no quadro da página seguinte).

IMPLEMENTAÇÃO EXPERIMENTAL

Com base no modelo, podemos analisar os graus de conflito e de ambiguidade no processo de virtualização do serviço público durante a pandemia da Covid-19, tomando como exemplo a prestação jurisdicional. É possível verificar baixo grau de conflito e alta ambiguidade na forma como a política pública de prestação jurisdicional vem sendo executada, o que caracteriza a implementação experimental. As condições contextuais dominam todo o processo de efetuação da política, pois os resultados dependem dos recursos disponíveis em diferentes locais.

A ausência de conflito decorre da institucionalização da política e da inquestionável necessidade da adequada prestação jurisdicional por parte do Estado. O baixo grau de conflito, segundo Matland, tende a ampliar o número de atores participantes do processo, que moldam a política a depender de seus interesses e da previsão de recursos.

A implementação experimental apresenta alto grau de ambiguidade, já que o programa executado difere entre as organizações e os atores envolvidos. Mutações surgem conforme os diferentes participantes implementam a política em ambientes diversos. A ambiguidade de meios sobressai no contexto da pandemia. A tecnologia necessária para alcançar os objetivos da política pública ainda não existe ou é deficitária. Em razão da complexidade do ambiente, há dificuldade para formular e gerenciar ferramentas.

Desde o início da Covid-19, as instituições do sistema de justiça divulgam dados a respeito do aumento de sua produtividade. Os números são expressivos. Dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) revelam que a produtividade do sistema de teletrabalho até a 42ª semana após o seu início (28 de dezembro de 2020 a 3 de janeiro de 2021) gerou a produção de mais de 22 milhões de sentenças e acórdãos e de 34 milhões de decisões em todos os tribunais do país. Só no Tribunal de Justiça de São Paulo, foram produzidos mais de sete milhões de despachos em autos judiciais no período. Essa produtividade só foi possível porque mais de 82,6% dos processos em trâmite no país são digitais, segundo informações do CNJ. Em tribunais de grande porte e dotados de um parque tecnológico já consolidado, como o Tribunal de Justiça de São Paulo, a implantação do trabalho remoto no início da pandemia para juízes, desembargadores e servidores ocorreu em apenas dois dias.

No entanto, atos processuais que envolvem a presença dos usuários do serviço foram prejudicados. Audiências de processos em andamento, oitivas de testemunhas e audiências de custódia – essenciais à garantia daqueles que se encontram em situação de restrição de liberdade – foram inicialmente

MATRIZ DE CONFLITO–AMBIGUIDADE



FONTE: ADAPTADO DE SYNTHESIZING THE IMPLEMENTATION LITERATURE: THE AMBIGUITY-CONFLICT MODEL OF POLICY IMPLEMENTATION.

suspensas e passaram a ser realizadas em formato virtual durante a pandemia. O volume dos atos processuais em que se exige a presença física do usuário do serviço pode ser menor no poder judiciário, mas afeta de forma expressiva as Defensorias Públicas, responsáveis por garantir o acesso à justiça das pessoas de baixa renda.

Todo o funcionamento das Defensorias Públicas é organizado mediante o contato com o usuário do serviço, que foi suspenso com o início do isolamento social. A vulnerabilidade tecnológica é uma realidade que está atrelada à exclusão social da parcela da população atendida. Mesmo com a adoção de medidas como incorporação de aplicativos para troca de mensagens, atendimento telefônico e assistentes virtuais de atendimento e de inteligência artificial para o acesso do público ao serviço, as iniciativas são pontuais, experimentais e diferentes em cada um dos estados da federação.

CONCLUSÃO

A vulnerabilidade tecnológica dos usuários do sistema de justiça precisa ser considerada como premissa fundamental e deve acompanhar as decisões dos atores envolvidos na implementação de digitalização de serviços durante a pandemia da Covid-19.

Faz-se necessário reconhecer que diminuir a ambiguidade dos meios, com a utilização de instrumentos tradicionais e exclusivamente presenciais para o atendimento, não se apresenta como uma alternativa, em razão da contingência vivenciada. A implementação experimental é, portanto, uma realidade inescapável, já que a adoção das inovações tecnológicas pelo sistema de justiça consiste atualmente em uma necessidade, e não em uma opção. Mas essa atuação deve vir acompanhada de uma autoavaliação dos gestores públicos envolvidos para adequar os serviços prestados respeitando-se o acesso à justiça.

PARA SABER MAIS:

- Associação dos Magistrados Brasileiros. *Produtividade semanal do poder judiciário*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivojudiciario
- Conselho Nacional de Justiça. *Audiência de custódia poderá ser feita por videoconferência na pandemia*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivocnj
- Flávio Ferreira e Renata Galf. *Juízes e defensores conseguem aumento de produtividade durante a pandemia. Folha de S.Paulo*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivoprodutividade
- Eduardo Mesquita Gibrail. *A crise da Covid-19 e a tecnologia da Defensoria Pública. Conjur*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivotecnologizacao
- Richard Matland. *Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. Journal of Public Administration Research and Theory*, v.5, n.2, 1995. Disponível em: bit.ly/gvexecutivoimplementacao

LUCIANA JORDÃO DA MOTTA ARMILIATO DE CARVALHO > Doutoranda no Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP e defensora pública no estado de São Paulo > luarmiliato@hotmail.com



DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A CRISE DA COVID-19 EVIDENCIOU O PAPEL CENTRAL DA GESTÃO E BUROCRACIA PROFISSIONAL DO ESTADO, QUE PRECISA RESGATAR MECANISMOS DE AUTONOMIA DECISÓRIA, FORTALECER-SE EM UM AMBIENTE DE COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO FEDERATIVA E PASSAR POR UMA REFORMA QUE ELIMINE DISTORÇÕES E FAVOREÇA SUA LEGITIMIDADE E PODER DE AÇÃO.

| POR ALKETA PECI E MARCO ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA

A pandemia exigiu uma miríade de respostas governamentais, demandando do Estado e, conseqüentemente, da administração pública, assumir o protagonismo no processo de gestão da crise. As políticas iniciais de distanciamento social foram acompanhadas por diversas outras intervenções, como o auxílio-emergencial para as populações vulneráveis, a ajuda financeira a setores econômicos e a mobilização de capacidades científico-tecnológicas para o desenvolvimento de vacinas e soluções terapêuticas. O conjunto dessas políticas foi responsável por expor a musculatura ou a fragilidade dos sistemas burocráticos em ação em cada contexto nacional e subnacional, em cada área de políticas públicas.

No Brasil, a crise vem servindo como teste de resiliência para a burocracia governamental, ao revelar as tensões com lideranças políticas; ao mostrar os obstáculos à adoção de políticas públicas baseadas em evidências diante de discursos negacionistas; ao explicitar as próprias desigualdades que ainda caracterizam a administração pública a partir de vários recortes – regionais, setoriais ou salariais –; ao levantar debates e discussões sobre a própria legitimidade da burocracia, materializados no novo processo de reforma administrativa; e, por fim, ao tensionar as relações entre os entes federativos.

PANDEMIA E CONFLITOS FEDERATIVOS

As relações entre os entes federativos foram conflitantes em toda a trajetória de enfrentamento à pandemia. Sem que houvesse uma política nacional pactuada com os estados, a União, por meio de conduta ditada pelo comportamento pessoal do presidente da república, sabotou as políticas de distanciamento social, já experimentadas em praticamente todo o mundo como as mais eficientes. As constantes trocas de chefia provocaram instabilidade na pasta central de combate à Covid-19, o Ministério da Saúde. Luiz Henrique Mandetta ficou no cargo por 470 dias, sendo demitido depois de ter sido exposto a um conjunto de constrangimentos públicos pelo chefe do Executivo. Nelson Teich permaneceu na função por apenas 29 dias, passando para a história como o ministro da Saúde mais breve a ocupar a pasta no período de redemocratização. Foi assim que o governo federal não assumiu o papel de coordenador de uma política nacional de combate à pandemia com os estados, como seria de se esperar em uma república federativa.

As tensões entre União e estados também acabaram repercutindo, em menor escala, em dificuldades nas relações

entre governos estaduais e municípios. Ao desempenharem seus papéis de coordenadores das ações municipais, governos estaduais depararam com municípios sem estrutura e recursos prévios que dependiam da articulação entre estados e União para viabilizar alternativas à crise. Na falta de uma ação cooperada no enfrentamento da pandemia, escancararam-se as desigualdades entre os estados na luta contra a Covid-19, na medida em que estes passaram a depender inicialmente da mobilização dos seus próprios recursos. Revelou-se a precariedade do planejamento intergovernamental e, como consequência, explicitou-se a fragilidade do sistema federativo.

O dissenso em torno de como enfrentar a pandemia também se apresentou nas relações entre governos subnacionais. Prefeitos entraram em conflito com governadores ao decretar *lockdowns* quando esta não era a posição defendida pelo governo estadual. No sentido contrário, prefeitos não seguiram a orientação de governos estaduais de isolamento social quando as medidas causariam impacto econômico significativo às suas cidades. Por exemplo, municípios da Baixada Santista, em São Paulo, inclusive alguns governados por prefeitos filiados ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), mesmo partido do governador, recusaram-se a cumprir o decreto estadual que estabelecia o fechamento de atividades econômicas não essenciais no período de festas de fim do ano. A politização, decorrente sobretudo da priorização, por parte de alguns governantes, de manter a economia em pleno funcionamento em detrimento do distanciamento social, e do negacionismo em relação à letalidade da Covid-19 e até acerca da real existência do coronavírus, acabou sabotando o combate à pandemia.

POLITIZAÇÃO, IDEOLOGIZAÇÃO E INAÇÃO

A politização da burocracia pública manifestou-se de diversas formas, contaminando capacidades instaladas em diversos setores e encontrando seu ápice na gradual substituição da *expertise* técnica, historicamente dominante, pela *expertise* militar. O Sistema Único de Saúde (SUS), reconhecido internacionalmente não apenas pelo seu tamanho, como também pela sua capacidade testada no enfrentamento de outras emergências de saúde e pelo êxito de campanhas vitoriosas de vacinação (a exemplo da H1N1), foi gradualmente minado via crescente militarização dos mais altos cargos de gestão. A substituição da burocracia profissional do Ministério da Saúde, historicamente encarregado do papel de coordenação das políticas de saúde com estados e municípios, fragilizou tanto as políticas sanitárias baseadas em evidências necessárias para o enfrentamento da pandemia

quanto os próprios princípios e procedimentos que caracterizam a administração pública no contexto democrático, a começar pelo da transparência.

A ideologização da administração pública afetou outros segmentos da burocracia, tradicionalmente profissionais, como os da diplomacia e da educação. As consequências despontam, com a perda dos canais diplomáticos necessários para negociar matéria-prima para a produção nacional de vacinas, além de danos ainda não mensuráveis em acordos comerciais com países como China, Índia e mesmo Estados Unidos. A pauta do Ministério de Educação foi por um bom tempo marcada pelas declarações de um dos ministros mais ideologizados do governo. Enquanto isso, o Brasil nunca discutiu um plano de educação adequado à pandemia, aprofundando a *gap* educacional.

A inação do governo federal em áreas como saúde e educação repercutiu na ponta de implementação de políticas públicas, afetando milhões de trabalhadores da linha de frente e comprometendo a qualidade de políticas públicas centrais para o bem-estar da população.

Por outro lado, a politização, a ideologização e a inação do centro do governo federal não imobilizaram totalmente as capacidades burocráticas do Estado brasileiro, como ilustrado pela resiliência de instituições públicas como Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Instituto Butantan, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e as iniciativas de inúmeras universidades públicas do país, mas impediram que essas capacidades instaladas fossem impulsionadas adequadamente para a gestão da crise.

LEGITIMIDADE DA BUROCRACIA PÚBLICA

Enquanto a crise evidenciou o papel central da administração pública e das instituições burocráticas, o contexto de recursos públicos cada vez mais escassos marcou a reabertura da discussão de um processo de reforma administrativa, materializado na Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/2021, e, o mais importante, colocou na agenda política o debate acerca da própria legitimidade da burocracia pública.

Uma dupla motivação estrutura a proposta da PEC 32/2021: a tentativa de redução de gastos com o funcionalismo se alinha com a necessidade de construir as bases de uma burocracia mais justa, superando documentadas desigualdades no serviço público. Entretanto, focando quase exclusivamente em vínculos jurídicos individuais, a proposta é ambígua no que diz respeito à estabilidade e à profissionalização dos servidores públicos, trazendo mais

desafios à consolidação de uma burocracia pública profissional no país.

Por outro lado, o Congresso está assumindo um protagonismo crescente na elaboração de uma proposta legislativa mais completa, que busque não apenas o resgate da legitimidade da burocracia profissional, eliminando as distorções e a desigualdade presente, mas também a capacidade de ação pública, imobilizada tanto pelas ingerências políticas como pelas várias formas de controle que paralisam a ação do gestor.

DESAFIOS PÓS-PANDEMIA

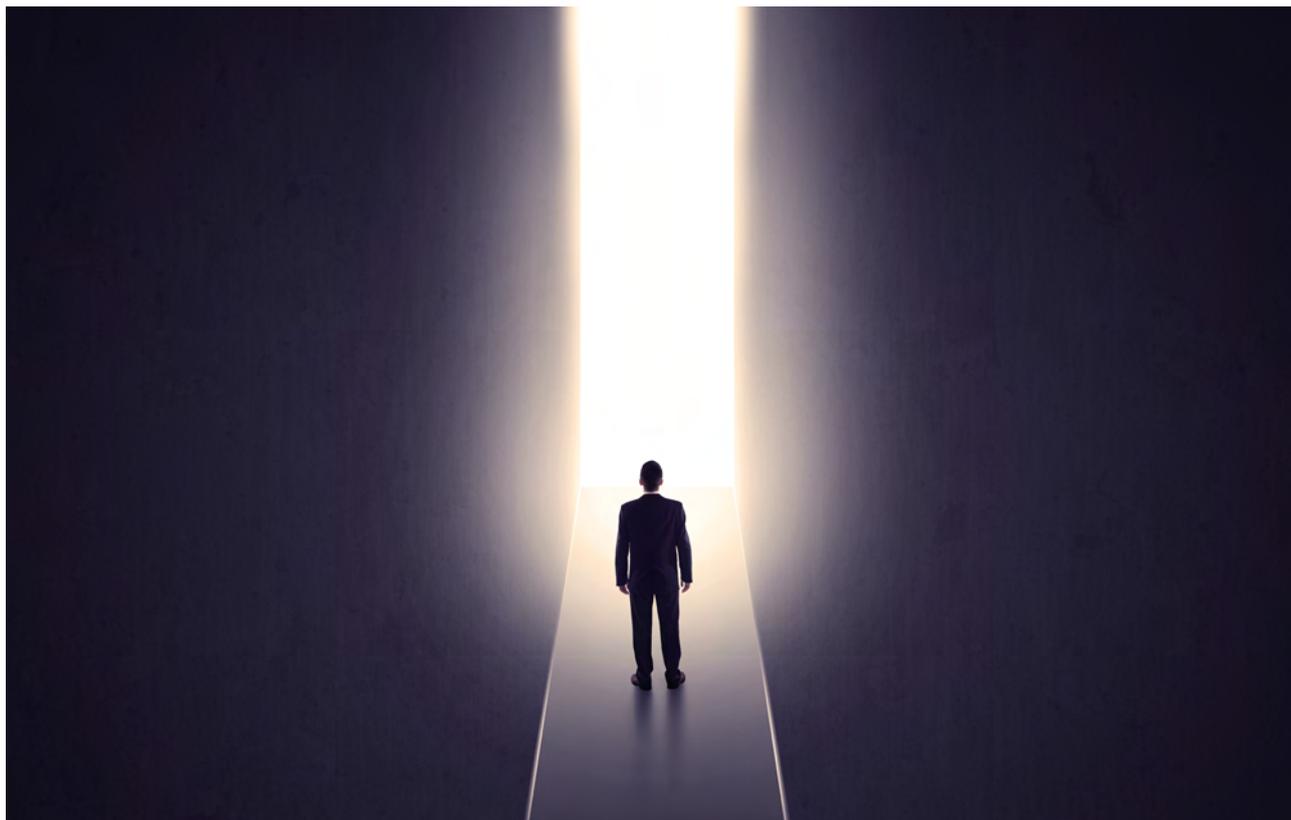
Essa breve análise da administração pública no combate à pandemia guia os desafios a serem enfrentados no pós-pandemia, alguns dos quais listamos no fim dessa resumida reflexão:

- Resgate de mecanismos institucionais que fortalecem a burocracia profissional: a pandemia revelou que politização, ideologização e populismo são ameaças sérias à burocracia profissional, cuja fragilidade, por sua vez, se traduz em perdas concretas em termos de políticas públicas. A resiliência de instituições vem de mecanismos institucionais que garantem sua autonomia decisória, como se pode verificar no caso da Anvisa ao aprovar o uso de vacinas no país;
- Fortalecimento de cooperação e coordenação federativas: é fundamental a compreensão da política como espaço de negociação e de construção de acordos, e não de conflitos que colocam em risco não apenas as relações intergovernamentais e entre os poderes, mas sobretudo a vida das pessoas;
- Aperfeiçoamento da proposta da reforma administrativa: o avanço de uma reforma que tenha uma visão do setor público como um todo ainda é um imperativo para o pós-pandemia. O caminho passa por eliminar distorções, fortalecer a legitimidade da burocracia e criar condições favoráveis para a tomada de decisão proativa no setor público brasileiro. ●

PARA SABER MAIS:

- Fernando Luiz Abrucio, Eduardo José Grin, Cibele Franzese, Catarina Ianni Segatto e Cláudio Gonçalves Couto. *Combating Covid-19 under Bolsonaro's federalism: a case of intergovernmental incoordination*. *Revista de Administração Pública*, v.54, n.4, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivocombatincovid
- Alketa Peci. *O que esperar da nova proposta de reforma administrativa: uma análise da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/20*. *Revista de Administração Pública*, v.54, n.6, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivoreforma
- Alketa Peci. *A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia*. *Revista de Administração Pública*, v.54, n.4, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivoadm

ALKETA PECI > Professora da FGV EBAPE > alketa.peci@fgv.br
MARCOS ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA > Professor da FGV EAESP > marco.teixeira@fgv.br



ESTRATÉGIA PARA O PÓS-COVID-19

EM 2020, AS ORGANIZAÇÕES FIZERAM MUDANÇAS PROFUNDAS NOS NEGÓCIOS EM TEMPO RECORDE. AGORA, DEVEM APROVEITAR PARA INSTITUCIONALIZAR O QUE DEU CERTO, AMPLIAR OPORTUNIDADES E REPENSAR O MODELO DE ATUAR.

| POR CYNTHIA VILASBOAS CALIXTO CASNICI, JEFFERSON MARLON MONTICELLI E SANDRO BENELLI

No momento em que escrevemos este artigo, a pandemia provocada pelo novo coronavírus já atingiu mais de 200 países, infectou quase 83 milhões de pessoas no mundo e causou mais de 200 mil mortes só no Brasil. Não podemos contar com bola de cristal ou fórmula

mágica para o futuro, contudo devemos aprender com as adversidades de 2020 para melhor gerir as empresas diante das incertezas.

Segundo Igor Ansoff, “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial”. A estratégia de uma empresa deve estar estruturada

levando-se em conta aspectos internos da organização, como recursos e competências, e aspectos externos a ela, como o ambiente institucional em que opera. Em tempos de muitas dúvidas, como estamos vivendo, os aspectos externos ficam ainda mais dinâmicos, precisando constantemente de monitoramento. Não basta apenas adotar um planejamento focado em previsão. É imprescindível pensar na necessidade de adaptabilidade e resiliência para responder adequadamente aos acontecimentos mais relevantes.

ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

Adaptabilidade e resiliência exigem agilidade. Organizações tiveram de fazer mudanças em tempos recordes no ano passado, conforme mostra pesquisa da consultoria McKinsey com executivos do mundo todo (veja no quadro da página seguinte). Em outro levantamento realizado pela consultoria KPMG com *chief executive officers* (CEOs) brasileiros, 67% dos entrevistados indicaram a necessidade de ter uma estrutura clara de tomada de decisão para garantir resposta rápida e eficaz à Covid-19. Algumas das decisões, como teletrabalho, foram mais fáceis de ser solucionadas, no entanto outras revelaram a necessidade de investimento em tecnologia, desenvolvimento de novas capacidades e mudanças significativas no modelo de negócio da empresa. Modificações nos modelos de governança corporativa também foram fundamentais para as empresas enfrentarem a crise, o que ficou evidente na intensificação das atividades do Conselho de Administração. Normalmente, conselhos envolvem-se de forma esporádica na atuação das empresas. No ano passado atuaram mensalmente para discutir medidas emergenciais, a fim de assegurar a sobrevivência do negócio.

Houve, em 2020, diferentes picos de demanda para alguns produtos (nem sempre essenciais), bem como crises de fornecimento em algumas regiões do país. O consumidor alterou significativamente seu comportamento não apenas na forma de aquisição, mas também no perfil do que é adquirido. Alguns ramos, particularmente do setor de serviços, tiveram restrições para trabalhar. Empresas precisaram adotar estratégias emergentes e decisivas para serem mais resilientes ao novo contexto. Em alguns casos, essas estratégias foram completamente novas, como o de um restaurante que transformou seus principais pratos em um *kit* para os clientes replicarem a receita em casa. Em outros, como na digitalização de canais de vendas, as estratégias já estavam presentes e foram intensificadas. Levantamento da consultoria McKinsey indica que as empresas estão 80% mais favoráveis a interagir com o seu cliente de forma digital. Importante é aproveitar as adaptações realizadas durante a

crise para ampliar as oportunidades de integração dos canais *offline* e *online*, repensar o modelo de negócio e institucionalizar o que deu certo.

MUDANÇAS PERMANENTES

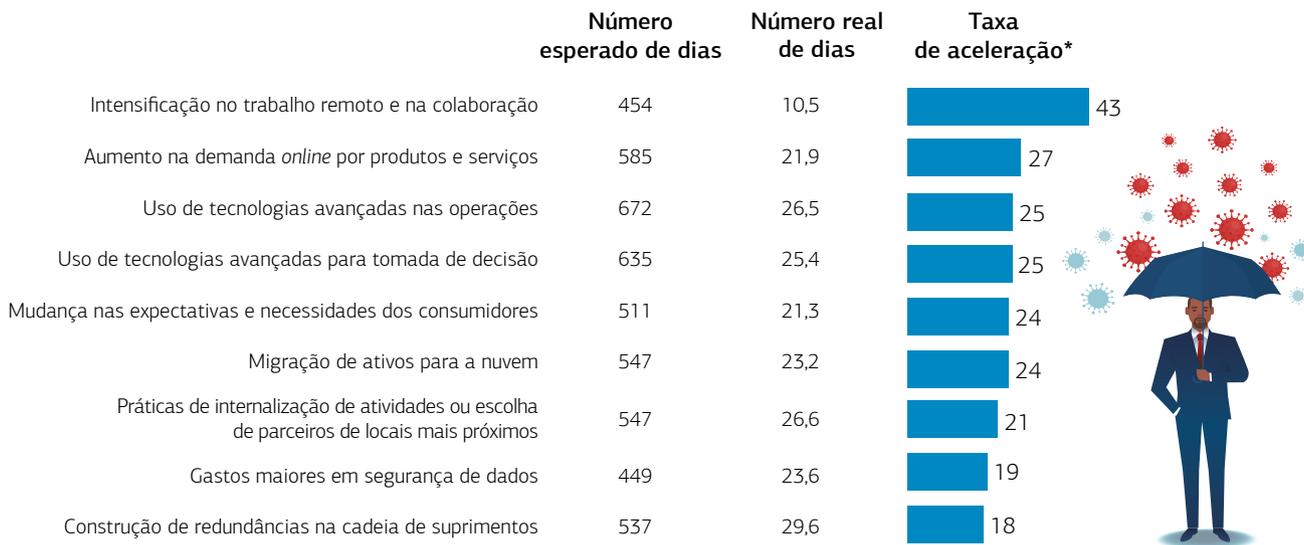
De acordo com artigo publicado na *Harvard Business Review* por Michael G. Jacobides, professor da London Business School, com Martin Reeves, *chairman* do BCG Henderson Institute, crises provocam alterações não apenas temporárias no sistema; algumas reestruturam os negócios no longo prazo. O atentado às torres gêmeas, de 9 de setembro de 2001, levou a uma mudança total no sistema de segurança na aviação mundial que remanesce até hoje. Já o surto de SARS na China, em 2003, acelerou a utilização do *e-commerce* e permitiu a expansão de empresas de tecnologia chinesas que hoje lideram o mercado internacional, como a Alibaba.

Agora, com a Covid-19, há sinais de que algumas transformações vão perdurar. A primeira está relacionada à aceleração da digitalização de organizações e governo, que impulsionou a disrupção baseada na tomada de decisões por meio de dados. A sociedade deixou de atuar em modelo reprodutivo e escasso, baseado na imitação de respostas para as mesmas perguntas que sempre existiram, para um modelo de complexidade e abundância, de forma a lidar com um mundo globalizado, criativo e mutável. A sociedade possui atualmente mais tecnologias do que consegue utilizar, o que abre oportunidades para as empresas desenvolverem inovações.

A segunda transformação vem do fato de as pessoas terem de ficar majoritariamente em casa. A necessidade de adaptar as moradias para trabalhar, estudar e cozinhar fez com que se ampliassem as vendas de móveis de escritório, eletrônicos e eletrodomésticos. Alguns desses hábitos vão permanecer após o controle da pandemia. Empresas brasileiras como Banco do Brasil, Vale e Petrobras, por exemplo, já devolveram parte das salas comerciais que possuíam no país.

A terceira transformação refere-se à conexão entre negócios e sociedade. Cerca de 73% dos CEOs brasileiros entrevistados pela KPMG disseram dar maior atenção aos temas relacionados ao comportamento social e às questões de meio ambiente como resposta à Covid-19. Destaca-se a importância de reavaliar os propósitos da empresa para melhor atender às necessidades dos *stakeholders*. A pandemia indicou que empresas que já adotavam iniciativas mais flexíveis nas relações com os colaboradores, oferecendo possibilidade de trabalho remoto, foram mais ágeis na organização de *home office* em grande escala. Ainda, as

COMPARAÇÃO ENTRE O NÚMERO ESPERADO DE DIAS PARA RESPONDER A MUDANÇAS ANTES DA PANDEMIA E O NÚMERO DE DIAS EM QUE MUDANÇAS FORAM IMPLEMENTADAS COM A COVID-19



FORNTE: MCKINSEY.
*CALCULADA DIVIDINDO O NÚMERO ESPERADO DE DIAS PELO NÚMERO REAL DE DIAS.

empresas que já privilegiavam e valorizavam a utilização de fornecedores locais não foram tão impactadas como aquelas que adotavam políticas de custo baixo e volume alto com grandes fornecedores globais. Portanto, para repensar estratégias empresariais que visem impactar positivamente o ambiente e a sociedade, é necessário abrir caminhos para criar valor não apenas para os acionistas e pensar no retorno no longo prazo.

TIMING

Por fim, crises trazem redução relativa das vantagens competitivas. Na crise, a vantagem de ser o maior, o mais rentável ou até mesmo o mais conhecido pelo mercado diminui significativamente. Como os padrões de consumo se alteram, a cadeia produtiva sofre grandes ajustes, e as prioridades também se invertem. As grandes empresas costumam demorar mais a se adaptar a essa mudança de cenário do que as pequenas.

Os negócios só tirarão proveito dessa janela de oportunidade se forem rápidos, se souberem ler o mercado e se propuserem algo que resolva um problema concreto que surgiu com a pandemia. É preciso se preparar para o que vem depois da crise e não perder o *timing* da reestruturação. Uma atitude prática é revisar o propósito da empresa, a estrutura de comando, o engajamento dos colaboradores, além de avaliar

como é possível reduzir o impacto ambiental e promover práticas sociais mais sustentáveis. Em relação ao modelo de negócio, deve-se reforçar o que a empresa faz bem e se livrar daquilo que não gera diferenciação. Cabe uma reavaliação, por meio de uma análise reflexiva, a fim de identificar concorrentes diretos, indiretos e mesmo os substitutos com base em modelos disruptivos que nem sempre estão no campo de visão, em um primeiro momento. Muitas vezes, essa análise pode levar a empresa a expandir suas atividades para mercados adjacentes ou mesmo se transformar de tal forma que seja necessário “matar o seu próprio modelo de negócios”. É a oportunidade que a empresa tem para se reinventar e adotar modelos de negócio que façam sentido para a economia do futuro. ●

PARA SABER MAIS:

- Igor Ansoff. *Strategic management*, 1979.
- Mehrdad Baghai, Stephen Covey e David White. *The alchemy of growth*, 2000.
- Michel Jacobides e Martin Reeves. *Adapt your business to the new reality*. Harvard Business Review, 2020.
- Kevin Sneider e Shubham Singhal. *The next normal arrives: trends that will define 2021 – and beyond*, 2021.

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO CASNICI > Professora da FGV EAESP >

cynthia.calixto@fgv.br

JEFFERSON MARLON MONTICELLI > Professor da Universidade La Salle >

jefferson.monticelli@unilasalle.edu.br

SANDRO BENELLI > Doutorando da FGV EAESP > sandrobenedi@live.com



TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA: PERSPECTIVAS PARA 2021

Falar de perspectivas para o trabalho em 2021 comporta riscos muito grandes, pois, no momento, a sensação predominante é a de atordoamento, com planos e projetos em suspensão e foco concentrado na sobrevivência. A sensação que impera é a de estarmos atravessando uma tormenta severa, em que os ventos batem forte e podem produzir consequências que não conseguimos vislumbrar com o mínimo de clareza. Os riscos dessa análise, no entanto, têm potencial de ser recompensados se gerarem ações que levem ao fortalecimento da capacidade de enfrentamento dos desafios, que certamente serão enormes.

No campo do trabalho do administrador, forças de longo prazo foram surgindo do acúmulo e da interação de transformações sociais, econômicas, culturais, políticas, tecnológicas e organizacionais de diferentes intensidades e, muitas vezes, direcionadas em sentidos distintos. Entre elas, destaco três que me parecem ter impacto significativo no planejamento e na construção de trajetórias individuais: a internacionalização das oportunidades, o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora, e a busca de um propósito maior que dê sentido às atividades do cotidiano.

Essas forças vinham criando o contexto e fornecendo parâmetros para decisões de carreira. Com a emergência da pandemia, mas não apenas em função dela, aspectos de curto prazo entraram em cena e impactaram as tendências de longo prazo. Houve um refluxo momentâneo no processo de internacionalização das trajetórias. Intercâmbios, viagens, congressos e cursos no exterior foram bastante afetados, e a recuperação disso se dará, de acordo com as evidências atuais, de forma muito lenta. Uma sólida perspectiva internacional, entretanto, continuará sendo fundamental para o trabalho dos administradores, e a preparação para isso seguirá configurando

um diferencial competitivo importante, ainda que aplicada de maneira mais difusa. As movimentações internacionais continuarão a ocorrer e a exercer um amplo fascínio para determinados perfis de profissionais, mas exigirão um planejamento mais minucioso para lidar com pontos como: exigências de ingresso no país, permissões de trabalho e credenciais educacionais solicitadas ou valorizadas no mercado.

A tendência de se trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora já vinha se delineando com força há alguns anos. Ela foi acelerada pelas circunstâncias,

que promoveram uma transformação abrupta do padrão de interação para geração de resultados. A potencialização desse cenário levou a uma valorização ainda maior de competências como habilidades computacionais, capacidade de trabalho em times virtuais, utilização de recursos digitais para aprimorar análises e comunicação, e capacidade de automotivação e disciplina no trabalho autônomo. Os desafios da realidade permitiram o desenvolvimento acelerado dessas

competências por muitas pessoas. A continuidade dessa evolução das capacidades individuais e coletivas para enfrentar as dificuldades do trabalho remoto será uma marca deste ano e possivelmente dos próximos.

Finalmente, há a questão do propósito do trabalho. Os desafios nesses últimos meses fizeram com que o por que e o para que das atividades a que nos dedicamos se tornassem ainda mais acentuados. Essas perguntas conduzem a uma reflexão que orienta dois olhares: um para dentro, em busca do autoconhecimento ou da autoconstrução; outro para fora, em busca das oportunidades cambiantes de um mundo em transformação. O propósito é a tentativa de unificar esses dois olhares em uma perspectiva de vida que nos faça ter a sensação de que está valendo a pena.

Que a boa sorte acompanhe a todos, que valha a pena o esforço.

OS DESAFIOS NESSES
ÚLTIMOS MESES FIZERAM
COM QUE O POR QUE E O
PARA QUE DAS ATIVIDADES
A QUE NOS DEDICAMOS SE
TORNASSEM AINDA MAIS
ACENTUADOS.



TENDÊNCIAS PÓS-PANDEMIA

Em 2020, fomos surpreendidos pela pandemia. Nesse contexto, a logística e a gestão da cadeia de suprimentos das empresas ganharam destaque tanto em setores da saúde e de atividades essenciais – que viram o aumento da necessidade de produtos não previstos, enquanto a oferta estava limitada pela paralisação – quanto no varejo, que precisou migrar do atendimento para a entrega da última milha, levando os pedidos até a casa dos clientes.

A campanha de vacinação da Covid-19 será outro grande desafio para a área. Estudo da DHL e da McKinsey & Company prevê a necessidade de 15 mil voos para que toda a população mundial seja imunizada. Um enorme desafio, sobretudo por se tratar de uma carga que exige temperaturas controladas e com produtos altamente vulneráveis a danos. Por isso, a atenção de executivos, profissionais de mercado e acadêmicos está direcionada para a função que, por muito tempo, foi considerada suporte.

Para quem trabalha no segmento, este é o momento de mostrar o poder da criação de valor e o impacto do setor na competitividade dos negócios. Para isso, é fundamental que o profissional atue como um agente de transformação na empresa, sendo capaz de identificar oportunidades em um ambiente de alta incerteza e volatilidade, mobilizar equipes na organização e com fornecedores e clientes e implementar mudanças de forma proativa, e não apenas por obrigação.

Algumas tendências para a gestão da cadeia de suprimentos já são amplamente debatidas em diversos fóruns executivos: a importância de uma cadeia mais centrada no cliente; a transformação digital e a adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial, automação e *blockchain*; e estratégias que combinam filosofias enxutas (*lean*) e ágeis. É imperativo que as

empresas sejam capazes de customizar e personalizar a oferta de produtos e serviços de modo rápido, respondendo às novas exigências dos consumidores, ao mesmo tempo em que eliminem desperdícios e reduzam custos. Para isso, o planejamento precisa entender e analisar padrões de demanda, bem como antecipar mudanças e incertezas para orquestrar as demais áreas que compõem a gestão da cadeia de suprimentos – compras, operação, distribuição e logística reversa.

A pandemia reforçou ainda a importância de se criar cadeias mais resilientes, que consigam antecipar e se preparar para eventos inesperados, responder de maneira rápida e eficiente e se adaptar ao novo cenário. Para isso, é relevante que sejam desenvolvidas competências de visibilidade na cadeia, flexibilidade, redundância, colaboração e adaptação, além de aprendizagem constante.

Existem outras oportunidades adotadas de forma mais proativa e estratégica, como as práticas de sustentabilidade tanto ambiental como social. Esse é o caso, por exemplo, da economia circular, que envolve a redução do uso de recursos no início da cadeia e a diminuição de resíduos no fim dela. Apesar de erroneamente confundida com logística reversa e reciclagem, a economia circular pressupõe repensar produtos e serviços, a utilização de materiais mais ecológicos e a assistência técnica. Igualmente, algumas empresas têm desenvolvido iniciativas afirmativas em suas operações e com fornecedores, como diversidade na cadeia de fornecimento e combate à corrupção. Cadeias mais responsáveis serão cada vez mais exigidas por mercados e outros *stakeholders*.

Estar atento a essas tendências fará a diferença entre profissionais líderes e capazes de criar valor e aqueles que constantemente apagam incêndios.

ESTE É O MOMENTO DE
MOSTRAR O PODER DA
CRIAÇÃO DE VALOR E O
IMPACTO DO SETOR NA
COMPETITIVIDADE DOS
NEGÓCIOS.



2021 INCERTEZAS

A aprovação do uso de três vacinas no Brasil ocorre no momento em que a Covid-19 cobra seu mais elevado preço em vidas e internações. A esperança de que a economia retomaria seu crescimento e marcharia por uma ampla avenida em 2021 sofreu duro golpe. Agora, o caminho é evitar o pior e acelerar a vacinação para alcançar a imunidade de rebanho, condição fundamental para que a economia volte a crescer. Inicialmente, o governo federal apostou nessa imunidade, mas sem a vacina, ou seja, apostou na imunidade do pastor, mesmo que perdesse boa parte do rebanho. Ao tentar implementar tal estratégia, sofreu forte desgaste político e agora defende a vacina – até aquela execrada de origem chinesa.

Um pouco tarde. Na melhor das hipóteses, a trapalhada no enfrentamento da pandemia retardará em mais seis meses a tão esperada recuperação dos investimentos privados, os quais dependem, no entanto, de outras condições. É bom lembrar que investimentos privados de médio e longo prazo – aqueles que garantem o crescimento sustentado – requerem tempo de maturação: entre os primeiros gastos e os primeiros retornos do capital investido. Quanto maior for esse prazo, maiores serão as garantias de segurança exigidas pelos investidores. Uma delas é básica: que as condições não sofram mudanças no meio do caminho. Ou seja, faz-se imperioso minimizar as incertezas e assegurar o retorno do capital investido. Essa questão não está resolvida, uma vez que no interior (e fora) do governo existe uma corrente imediatista preconizando que, se o investidor

privado não sai da toca, o setor público deve substituí-lo, acionando uma espécie de motor de arranque para a retomada do crescimento da economia. Essa corrente, que se opõe à atual política do ministro da Economia Paulo Guedes, tende a ganhar força na medida em que promete inflar o cacife do atual presidente nas eleições de 2022 e neutraliza, pelo me-

nos em parte, os malogros sofridos nos últimos meses: a não reeleição do querido guru (Donald Trump), a derrota na batalha da vacina para o seu mais odiado adversário (João Dória) e o término do auxílio emergencial.

Se for vitoriosa, a opção de investir, mesmo furando o teto de gastos, agravará a situação econômica e afugentará os investimentos: aos olhos dos investidores privados, ela significa aumentar o déficit e a dívida pública e, conseqüentemente, a inflação e os juros. É uma espécie de cloroquina que não cura o doente e pode levá-lo à morte por complicações coronárias, sobretudo se aplicada em doente fragilizado, internado na unidade de terapia intensiva (UTI) e portador de várias comorbidades.

Em 2020, a crise econômica provocada pela pandemia resultou em retrocesso no produto interno bruto (PIB) de cerca de 4,5%, mas alguns

estudos mostram que a renda dos mais ricos aumentou. Apesar do silêncio conivente em relação a esse perverso fato, não seria hora de esses felizardos contribuir, voluntária ou tributariamente, com parte do que ganharam para financiar, por algum tempo, um auxílio emergencial II até a vacina apresentar os primeiros resultados?

AGORA, O CAMINHO
É EVITAR O PIOR E
ACCELERAR A VACINAÇÃO
PARA ALCANÇAR
A IMUNIDADE DE
REBANHO, CONDIÇÃO
FUNDAMENTAL PARA
QUE A ECONOMIA VOLTE
A CRESCER.



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

PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR: Luiz Simões Lopes

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES: Francisco Oswaldo Neves Dornelles (licenciado), Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, 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, Marçílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade

SUPLENTE: Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, José Ermirio de Moraes Neto, Marcelo José Basilio 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 Ildelfonso 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

SUPLENTE: 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 Strour (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: Irapoan 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:** Maria José Tonelli; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Paulo Renato Soares Terra; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Eugênio Augusto Franco Montoro; **INFORMÁTICA E MÉTODOS QUANTITATIVOS APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** 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:** Mario Aquino Alves; **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (DPA):** Thomaz Wood Jr.; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:** Claudio Gonçalves Couto; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL:** Luis Henrique Pereira; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE:** Gilberto Sarfati; **ONEMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **PROGRAMA GLOBAL MBA, PARCERIA DA ALLIANCE MANCHESTER BUSINESS SCHOOL (AMBS) COM A FGV:** Susana Carla Farias Pereira; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **FGV EAESP PESQUISA:** Thomaz Wood Jr.; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Edgard Elie Roger Barki; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** 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:** Lígia Maura Costa; **CENTRO DE ESTUDOS DO NOVO DESENVOLVIMENTO:** Nelson Marconi; **NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E REDES SOCIAIS DIGITAIS:** Eliane Pereira Zamith Brito; **CENTRO DE ESTUDOS DE INFRAESTRUTURA E SOLUÇÕES AMBIENTAIS:** Gesner José de Oliveira Filho; **NÚCLEO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E PESSOAS:** Maria José Tonelli

APOIO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM: Delane Botelho; **COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:** Heloisa Mônaco dos Santos; **CENTRO DE CARREIRAS:** Cecília Maria Braga de Noronha Santos; **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; **ADMISSÕES OFFICE:** Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP

DIRETORA GERAL: Alexandre Godoi de Angelis

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

PRESIDENTE: Marco Marzola Koblinsky

fgv.br/gvexecutivo - v. 20, n. 1, 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. Trimestral a partir de 2021. 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

 **FGV EAESP**

ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO

“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.