GV novos negócios

FGV EAESP
CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS

ANO 9 | NÚMERO 9 | 2018

A REVISTA DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DA FGV



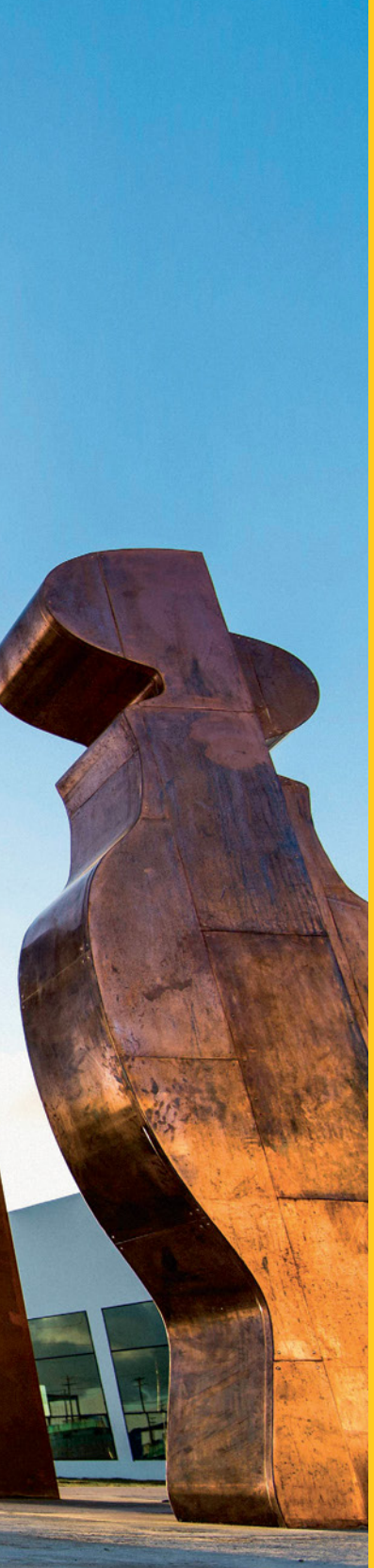
REVISTA GV NOVOS NEGÓCIOS - ANO 9 - NÚMERO 9 - 2018

POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREENDEDORISMO E FOMENTO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:

ENTREVISTA COM A DEPUTADA FEDERAL ELEITA E PROFESSORA DA FGV **ADRIANA VENTURA**

Entre tantas essências que utilizamos, uma está em tudo que fazemos: empreendedorismo.





Mesmo quando já éramos a maior franquia de beleza do Brasil, nós nos tornamos um grupo multimarca e multicanal que hoje é referência no país. Nossa essência empreendedora fala mais alto. Somos muito mais que a união de grandes marcas de sucesso. Somos um grupo com vocação para realizar. O Boticário; Eudora; *quem disse, berenice?* e The Beauty Box estão presentes em quatro mil pontos de venda próprios, e-commerce e venda direta. Com Multi B e Vult, ampliamos nossa presença para mais de 40 mil outros pontos de venda, como farmácias e lojas multimarcas. Crescemos o dobro da média do mercado de beleza e faturamos 12,3 bilhões de reais. É assim, transformando oportunidades em negócios, que estamos escrevendo a nossa história. E ela está só no começo.

Grupo Boticário

beleza é o que a gente faz

grupoboticario.com.br

EXPEDIENTE

DIRETORES EAESP – FGV
Luiz Artur Ledur Brito
Tales Andreassi

COORDENADOR FGVcenn
Edgard Barki

GESTÃO EXECUTIVA
Aline de Oliveira Novaes
Rene Jose Rodrigues Fernandes

PROFESSORES ASSOCIADOS
Adriana Ventura, Edgard Barki, Gilberto Sarfati, Marcelo Marinho Aidar, Marcus Salusse, Newton Campos e Tales Andreassi

PESQUISADORES e RESPONSÁVEIS POR PROJETOS
Rubens Mussolin Massa, Gilberto Sarfati, Laura Cristina Pansarella, Newton Campos, Marcelo Aidar, Marcus Salusse, Rene Jose Rodrigues Fernandes e Tales Andreassi

FGVcenn
Av. 9 de Julho, 2029 – 11º andar, São Paulo
tel: 11 3799-3439 / **e-mail:** cenn@fgv.br / cenn.fgv.br
www.facebook.com/FGVcenn / twitter: @FGVcenn

REVISTA GV novos negócios
ISSN: 22374639

EDITOR RESPONSÁVEL
Rene Jose Rodrigues Fernandes - MTB 0078451/SP

REVISÃO
Raquel Machado Fernandes

DIREÇÃO DE ARTE
Luiza Poli Franco
Raquel Thomé

DOADORES DE TEMPO E PATROCINADORES
O FGVcenn agradece aos patrocinadores, palestrantes, debatedores, moderadores e juízes de competições de planos de negócios que gratuitamente compartilharam sua experiência com a comunidade acadêmica e o público em geral neste último ano.

Os conteúdos dos artigos assinados são de responsabilidade exclusiva dos autores. Ao submeter o artigo, o(s) autor(es) garante(m) que ele não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

FGV EAESP
CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS

ÍNDICE

8 **JÁ PENSOU EM SER UM INVESTIDOR-ANJO?**
Por Patrícia Osorio

12 **POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREENDEDORISMO E FOMENTO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**
Entrevista com a deputada eleita e professora da FGV Adriana Ventura, por Rene José Rodrigues Fernandes

17 **TRABALHOS ACADÊMICOS**
Obstáculos e limitadores das Govtechs

20 **TRABALHOS ACADÊMICOS**
A inadimplência na mira dos empreendedores

22 **ENCONTRO COM O FUTURO**
Como pequenas e médias empresas familiares brasileiras lidam com o futuro, por Rubens Mussolin

24 **O PAPEL DA ACADEMIA NO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL**
Por Edgard Barki

26 **A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA**
Como Desenvolver um Ambiente Interno Favorável ao Intraempreendedorismo, por Marcus Alexandre Yshikawa Salusse

BIANCA GENS



EDITORIAL

Neste ano, a GV Novos Negócios chega à sua nona edição. Desde sua criação, o periódico viveu, até agora, duas fases.

Na primeira delas, entre 2009 e 2013, a revista tinha suas reportagens majoritariamente escritas por jornalistas contratados. Os textos mostravam as atividades que o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios havia realizado nos 12 meses que precediam à publicação da revista. Em 2014, não houve edição.

A partir de 2015, quando assumi a editoria da revista, busquei dar um novo enfoque. Os textos passaram a ser produzidos exclusivamente por professores, pesquisadores, alunos e ex-alunos da FGV. A revista também passou a retratar menos o lado de dentro da Fundação e começou a refletir a realidade externa, se preocupando em tirar o homem branco cisgênero da representação principal de empreendedor.

A atual edição chega com a audaciosa intenção de inaugurar uma terceira fase. Agora o periódico passa a ter uma chamada aberta para resumos de trabalhos acadêmicos. Professores, pesquisadores e estudantes de quaisquer Instituições de Ensino Superior no Brasil são convidados a submeter textos curtos, que mostrem as implicações práticas de pesquisas acadêmicas. As contribuições são submetidas ao processo de avaliação por especialistas em empreendedorismo, sem identificação de autoria (*blind peer review*). Os dois artigos escolhidos em 2018 estão na seção Trabalhos Acadêmicos. Os temas são GovTechs e inadimplência.

A revista de 2018 traz ainda artigos sobre a criação do GV Angels, intraempreendedorismo, empreendedorismo social e empresas familiares. O texto de capa é sobre políticas públicas de empreendedorismo, na visão da deputada eleita Adriana Ventura.

Boa leitura.

Rene Jose Rodrigues Fernandes
Editor da revista GV Novos Negócios

DIVULGAÇÃO



APRESENTAÇÃO

Um dos focos do FGVcenn é empreendedorismo social. Em 2018, em conjunto com a Artemisia e A BANCA, lançamos a ANIP (Aceleradora de Negócios de Impacto da Periferia) visando acelerar dez negócios provenientes da Zona Sul de São Paulo. Os resultados superaram as expectativas e os negócios acelerados tiveram um crescimento bastante relevante no período.

Além dessa iniciativa, trabalhamos intensamente no tema de empreendedorismo social, organizando a primeira feira de carreira de negócios de impacto na FGV, e criando uma nova disciplina na graduação de empresas -"Avaliação de Impacto Social"- que se soma à outras três já oferecidas sobre este tema. Em complemento, também desenvolvemos alguns Workshops, eventos e seminários dentro dessa área.

O ano também foi importante para consolidar a GVentures, aceleradora de startups de alunos e ex-alunos da FGV. No ano de 2018, um dos acelerados da GVentures, a Simbiose Social, recebeu o prêmio de empreendedor social de Futuro da Folha de São Paulo.

Lançamos em 2018 a Rede de Empresas Familiares, uma rede que se reúne constantemente para discutir temas e desafios de empresas familiares. Dentro dessa Rede, promovemos workshops, fóruns de discussões e momentos de networking.

Em 2018, mantivemos e ampliamos nossas parcerias com o Facebook e Itaú, oferecendo workshops de empreendedorismo para seus clientes. Também sediamos o X EGEPE, principal evento acadêmico de empreendedorismo do Brasil.

Para 2019 pretendemos fazer ainda mais. Continuamos com o foco em empreendedorismo social, fomentando o ecossistema, e o foco em ensino e pesquisa nessa área. A Rede de Empresas Familiares deve crescer ainda mais com novos membros e mais atividades.

Professor Edgard Barki
Coordenador do FGVcenn

JÁ PENSOU EM SER UM INVESTIDOR-ANJO?

Por PATRÍCIA OSORIO*

Você com certeza já ouviu falar em startups. Nos últimos anos, esse termo se tornou cada vez mais popular com o surgimento dos primeiros unicórnios (startups com *valuation* de mais de 1 bilhão de dólares) brasileiros como 99 e Nubank, dentre outros. São milhares de notícias diárias a respeito de startups e do ecossistema em torno disso – fundos de investimento, aceleradoras e investidores-anjo.

Você também já deve saber o que é investimento-anjo. Essa modalidade de investimento, que surgiu no início do século 20 na Broadway com o financiamento de musicais, tem como característica ser um investimento de risco, feito no início da vida da startup, e com aporte não só financeiro, mas também de conhecimento e *networking*.

O que você talvez não saiba, é o quanto ele é importante para o ecossistema de startups, e que existe um grupo de investidores-anjo dentro da FGV. Mais do que isso, que você pode se tornar um investidor-anjo e participar ativamente desse mundo. E, lendo esse artigo, você vai ficar sabendo de tudo isso.

A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO-ANJO

O investimento-anjo é considerado um dos primeiros estágios de investimento em startups. Antes dele, existem apenas as incubadoras e aceleradoras, que ajudam a startup a validar seu negócio e garantir que o produto atenda a um mercado (*product-market fit*), e/ou o próprio investimento dos fundadores da startup.

O investimento-anjo normalmente é feito após a etapa de validação da existência de uma necessidade de mercado (*market pain*), porém antes do estabelecimento do negócio e, portanto, da confirmação de todo o potencial da iniciativa – o risco, dessa forma, é alto.

Dados da Kauffman Foundation (https://angelresourceinstitute.org/reports/angel-returns-full-version-2016.pdf) mostram que um retorno médio esperado para esse tipo de investimento é de 2.5x do valor investido, mas com riscos de mais de 50%. Por isso a diversificação é necessária – estimam-se entre 8 e 10 investimentos para que 1 tenha, em 5 anos, um retorno de mais de 10x e pague o restante. Normalmente, a forma de retorno é por meio da venda da empresa a outro investidor, ou a outra empresa (um *exit*, como chamamos).

Essa modalidade de investimento, que acaba sendo bem menos falada que o Venture Capital (VC), é crítica para o sucesso das startups, pois ela permite a empreendedores levar suas ideias

adiante, com apoio altamente qualificado de mentores/investidores entendidos em aspectos que podem ser decisivos para o futuro da startup – o chamado *smart money*. Esses investidores contribuem ativamente na rotina da startup, atuando em áreas como finanças, operações, marketing, gestão e tecnologia, evitando erros que comprometam o futuro do negócio e ajudando a acelerar o crescimento.



DIVULGAÇÃO

Um estudo de pesquisadores de Harvard e do MIT de 2010 (KERR, LERNER, SCHOAR, 2010) mostrou que a existência de investidores-anjo aumentam em até 50% as chances de uma startup sobreviver por mais de 5 anos, conseguir uma nova rodada de capital e crescer com mais velocidade, ganhando mercado e força para se tornar realmente relevante em seu universo de negócios. Estima-se que mais de 67000 startups recebam investimento de anjos todo ano nos EUA – gerando mais de 275000 empregos.

O investimento-anjo, portanto, permite que milhares de startups sobrevivam e possam chegar até o próximo estágio, no qual poderão ganhar mercado e crescer o suficiente para serem vendidas ou receberem um novo aporte, agora de um VC, para crescer ainda mais – e, quem sabe, se tornarem os unicórnios que vemos nas notícias.

O GVANGELS

O GVAngels – Grupo de Investidores-Anjo formados pela FGV, surgiu em 2017 a partir da iniciativa de quatro ex-alunos que tinham em comum o interesse em fomentar o ecossistema. Mike Ajnsztajn, fundador da Ace e idealizador do grupo, percebeu que não havia, no Brasil, número suficiente de anjos para permitir a sobrevivência de startups. Viu ainda que nenhuma escola de negócios do país tinha um grupo de investimentos, algo que era comum nos Estados Unidos (o Harvard Angels, por exemplo, surgiu em 2007).

Com isso em mente, procurou outros ex-alunos e compartilhou a ideia. Rafael Belmonte, fundador da Netshow.me e diretor da ABStartups (Associação Brasileira de Startups), Sergio Adler, CEO da Wursburg e investidor-anjo, e eu, que tive a sorte de me tornar duas vezes sócia de um empreendedor Endeavor – uma delas fundando o Birdie.ai. A ideia de Mike era ver o impacto que mentorias e suporte podem trazer a um negócio. Logo aceitamos a empreitada e o grupo foi formado.

Nossa ideia: juntar ex-alunos, com experiência em grandes empresas, fundos de investimento ou em suas próprias startups, e que tivessem interesse em investir e contribuir ativamente em startups que precisassem de investimento e mentoria. A eles, nós iríamos apresentar startups de qualquer setor, com um produto já existente, fundadores fora da curva e com alto potencial de crescimento, para que eles pudessem

avaliar e decidir em quais investir.
Mais do que isso, queríamos fazer tudo de forma pouco burocrática, fugindo dos processos de seleção e avaliação (*due diligence*) longos e complexos, nos quais são necessários vários meses de análise de planilhas, documentos e reuniões até que um investimento seja decidido. Isso porque sabemos o quanto de tempo o processo de captação toma de uma startup, tirando o empreendedor do foco em fazer seu negócio crescer.
Algumas reuniões depois, em abril de 2017, o grupo, que foi o primeiro grupo de investidores-anjo de uma universidade brasileira, foi lançado oficialmente – mais de 200 ex-alunos se interessaram e cerca de 30 aderiram imediatamente. Em pouco mais de um ano, apenas com o boca-a-boca entre os membros, já somos quase 100 membros ativos que participam de encontros mensais nos quais 5 startups selecionadas se apresentam para serem levadas ou não para uma etapa de *due diligence* – processo que leva cerca de 45 dias. Garantimos assim que, em menos de 3 meses da candidatura a um investimento-anjo pelo GVAngels, o empreendedor já possa ter o cheque na mão e um membro do GVAngels no board.

INVESTIMENTOS GVANGELS

INVESTIDA	RESUMO
Espresso (www.espressoapp.com.br)	Plataforma B2B para lançamento e controle de despesas corporativas que permite a gestão, auditoria, aprovação e criação de reembolsos e adiantamentos.
Estoks (www.estoks.com.br)	Solução B2B2C de reprocessamento, liquidação e reciclagem de eletrônicos, que reduz em até 65% os custos em logística reversa para as indústrias, e revende os produtos a preços populares para as classes C e D.
Instaviagem (www.instaviagem.com.br)	Agência online de viagens, especializada em viagens surpresa e temáticas, que planeja e organiza todo o roteiro a partir do perfil do cliente.
MeuEntrevistador (www.meuentrevistador.com.br)	Plataforma online de vídeos para treinamento de universitários que buscam o primeiro emprego, com dicas e simulações de entrevistas com grandes executivos do mercado.
Standout (www.standout.com.br)	Solução B2B para publicação de vitrines de produtos da indústria em grandes e-commerces, aumentando a conversão em vendas e gerando relatórios de comportamento do usuário.

Fonte: Elaboração própria.

Desde abril de 2017, já passaram pelo GVAngels mais de 500 startups, sendo que, até agora, cinco foram investidas, totalizando mais de R$2 milhões de reais investidos pelo grupo. Outras duas



DIVULGAÇÃO

estão em processo de finalização do investimento e, até o final de 2018, a previsão é que mais dois investimentos se concretizem, dobrando o valor investido.
As vantagens de participar de nosso grupo de investimento são: acesso a uma lista de startups (*deal flow*) já selecionada pelo comitê de seleção da GVAngels, redução do risco do investimento (uma vez que o grupo debate a qualidade das startups e sempre há membros da indústria para oferecer visões distintas sobre o negócio) e possibilidade de realizar investimentos mais relevantes – assinar um cheque maior, como dizemos, o que permite maior voz nas decisões.
Além disso, é uma ótima oportunidade de relacionamento com outros ex-alunos e outros executivos do ecossistema. Para isso, além dos fóruns bimestrais de investimento, o GVAngels organiza mesas-redondas de discussão com grandes VCs do mercado. Nesses encontros, os membros têm a oportunidade de ouvir, de um investidor de sucesso, dicas, expectativas e números sobre o mercado.
Já passaram pelo papo Edson Rigonatti (Astella), Carlos Pessôa Filho (InvestTech) e João Kepler (Bossa Nova).

COMO SER UM INVESTIDOR-ANJO

Para ser um investidor-anjo pelo GVAngels, basta você ser um ex-aluno da escola, ter interesse em participar do ecossistema, tempo disponível para participar dos encontros mensais do grupo (em São Paulo) e capacidade de investir pelo menos 50 mil reais ao longo de 12 meses – o equivalente a dois investimentos, já que o cheque mínimo que sugerimos é de 25 mil reais.
Recomendamos, ainda, que você consiga dedicar algumas horas mensais a acompanhar as discussões no grupo sobre o ecossistema, algumas outras horas para acompanhar e contribuir com suas startups investidas, e que o investimento-anjo seja no máximo 10% do seu investimento total.
Para saber mais sobre o grupo, visite nosso site (https://www.gvangels.com.br) ou entre em contato com a gente pelo contato@gvangels.com.br.

Referências

KERR, William R.; LERNER, Josh; SCHOAR, Antoinette. The consequences of entrepreneurial finance: A regression discontinuity analysis. National Bureau of Economic Research, 2010.



DIVULGAÇÃO

*PATRÍCIA OSORIO é co-founder do Birdie.ai e do GVAngels. Sócia da Arizona, é também embaixadora One Young World no Brasil e investidora-anjo em startups. Formada em Administração de Empresas pela FGV-EAESP e em Direito pela USP.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREENDEDORISMO E FOMENTO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:

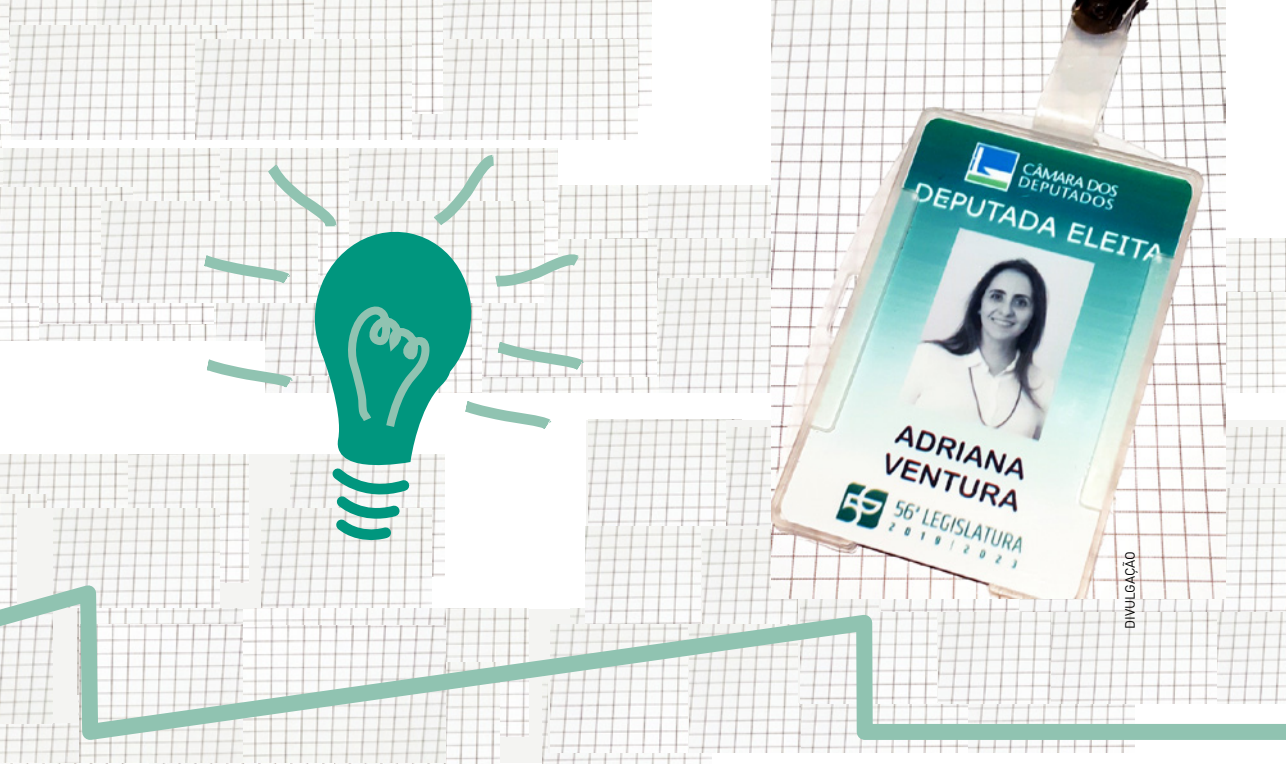
ENTREVISTA COM A DEPUTADA ELEITA E PROFESSORA DA FGV **ADRIANA VENTURA**

por RENE JOSÉ RODRIGUES FERNANDES, editor da Revista GV Novos Negócios, professor e pesquisador em políticas públicas, com foco em empreendedorismo.

Desde o final dos anos 1970 e início dos anos 1990, as economias ocidentais têm dado maior importância para as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) no crescimento econômico e na geração de empregos. O estudo de David Birch, de 1979 (Birch, 1979), documenta que aproximadamente 60% de todos os empregos nos EUA eram gerados por empresas com 20 ou menos empregados e que aproximadamente 50% de todos os empregos eram criados por pequenos empreendedores independentes, enquanto as empresas grandes, com mais de 500 empregados, eram responsáveis pela geração de menos de 15% do total líquido de novos empregos.

Após Thatcher no Reino Unido e Reagan nos Estados Unidos, o discurso em favor das MPMEs e da cultura empreendedora ganhou grande difusão. Cada vez mais governos passaram a acreditar que uma das maneiras de solucionar a crise do desemprego seria fomentando o autoemprego – ou a atividade empreendedora – e os programas se multiplicaram: administrações federais ou locais passaram a financiar programas de incubação, a desenvolver agências de fomento ao empreendedorismo e buscar a redução dos entraves burocráticos e a simplificação tributária, entre outras medidas. Mais recentemente, há uma crença de que as empresas de alto impacto, ou as empresas gazela, são as responsáveis pela inovação e pelo crescimento econômico e claro, a tão necessária geração de emprego. Com seu suposto potencial de agregar produtos e serviços de valor, em escala global, as startups entraram no discurso público e governos passaram a dedicar recursos para aceleradoras e a aportar recursos em venture capital e private equity.

O Brasil é um país empreendedor. De acordo



DIVULGAÇÃO

com os números divulgados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o índice mais antigo que mede a taxa de empreendedorismo em mais de 50 economias, a Taxa Total de Empreendedores (TTE) no Brasil, em 2016, era de 36,0% (Empreendedorismo no Brasil: 2016, 2017). Segundo este indicador, pelo menos um em cada três brasileiros, entre 18 e 64 anos, estaria envolvido, naquele ano, na gestão ou na criação de um negócio. O que é importante notar, entretanto, é que a maioria dessas empresas não são aquelas de alto impacto. São pessoas que estão lutando no dia a dia para conseguir alguma forma de renda, com pouca inovação, na maior parte empreendendo por necessidade (Empreendedorismo no Brasil: 2016, 2017).

Em 2018, a professora associada ao **Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios**, Adriana Ventura, foi eleita deputada federal pelo Estado de São Paulo, com uma expressiva votação. A revista GV Novos Negócios fez seis perguntas a ela, para entender suas motivações e o que ela pensa sobre o apoio às MPMEs e o fomento ao empreendedorismo. Adriana respondeu por áudio e as respostas foram transcritas na sequência.

ADRIANA, QUAL FOI SUA MOTIVAÇÃO PARA SE CANDIDATAR A DEPUTADA FEDERAL?

Eu nunca pensei em me candidatar, nunca pensei em entrar para a política e nunca me envolvi com área pública. Apesar de ser formada em administração pública, eu realmente nunca me envolvi. Meu envolvimento era mais no terceiro setor. Eu sempre trabalhei em ONG. Fui vice-presidente da Fundação Julita (http://fundacaojulita.org.br) e fui conselheira até este mês. Por conta da eleição, eu tive que renunciar, mas eu achava que, com

o terceiro setor, estava dando a minha contribuição para a sociedade. O fato é que, com tanto escândalo, com tanta corrupção – e eu sou uma cidadã comum indignada – eu não conseguia dormir mais. Eu estava muito revoltada com tudo o que estava acontecendo. Meu doutorado foi sobre ética e integridade - e a cada escândalo novo que ouvia, eu falava 'gente, está péssimo isso, a gente precisa fazer alguma coisa!'. E nesse 'precisamos fazer alguma coisa', conheci o Partido Novo e percebi que eu era muito alinhada com os seus valores de não uso de recursos públicos e de corte de gastos da máquina pública. Aí eu comecei a ajudar o Partido, comecei a promover encontros, cedi meu espaço, o Espaço 10x21, para fazer encontros do Partido, comecei a organizar palestras e essas coisas. Depois, eu comecei a ajudar o Partido a ter candidatas mulheres, e aí as candidatas falaram para mim 'opa, você está falando para todo mundo ir, mas você não vai?'. Eu acabei entrando e o fato é que eu realmente me envolvi, trabalhei muito e me tornei uma deputada federal.

Em resumo, o que me motivou foi a indignação de uma cidadã comum.



DIVULGAÇÃO

EM SUA CAMPANHA, VOCÊ FALOU BASTANTE EM MUDANÇAS. "MUDAR" NO SETOR PÚBLICO, OU SEJA, INTRODUZIR INOVAÇÕES, É SEMPRE COMPLICADO, SEJA POR BARREIRAS LEGAIS, SEJA POR PRÁTICAS ENRAIZADAS NO COMPORTAMENTO DOS REPRESENTANTES ELEITOS. COMO VOCÊ ACREDITA QUE PODERÁ PROMOVER MUDANÇAS NO PAÍS A PARTIR DE BRASÍLIA?

Eu concordo que seja difícil promover mudanças no setor público, ainda mais porque estou assumindo um cargo legislativo e não executivo. Mas apesar de difícil, acredito que o momento seja bem favorável. Os cidadãos estão super atentos, estão acompanhando mais, estão cobrando mais e estão participando mais. E também tem uma questão de mudança no cenário político. Houve uma renovação grande na Câmara e a gente vê uma ânsia por mudança. E tudo isso vai favorecer as mudanças. Eu acho que é realmente uma necessidade. Não é querer. É o precisar. Precisamos fazer as mudanças acontecerem.

VOCÊ É PROFESSORA DE EMPREENDEDORISMO NA FGV. COMO VOCÊ ENXERGA OS PEQUENOS NEGÓCIOS E O EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DO BRASIL?

Os pequenos negócios e o empreendedorismo em si são fundamentais. Foram a base da minha campanha,

principalmente porque todos esses pequenos negócios geram renda e geram emprego. Vamos lembrar que empreendedorismo - e isso eu frisei muito na minha campanha – é um super instrumento de combate à pobreza e é um instrumento de inclusão. Se nós pensarmos em moradores de rua, em ex-presidiários... Tem várias coisas que a gente consegue fazer através do empreendedorismo. Esses últimos dados do SEBRAE, quando falam de pequenos negócios, falam que representam 98% dos negócios existentes e 50% dos empregos. Então é um dado relevante. Empreendedorismo para mim, realmente, é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento econômico e social que o Brasil tanto precisa.

UMA DAS CRÍTICAS FEITAS PELO SEU PARTIDO, O NOVO, É EM RELAÇÃO AO TAMANHO DO ESTADO E AO GASTO PÚBLICO. POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO ÀS MPMES E DE FOMENTO À ATIVIDADE EMPREENDEDORA DE ALTO IMPACTO TÊM CUSTOS ALTOS. ESTIMA-SE QUE A RENÚNCIA FISCAL DO SIMPLES SEJA DA ORDEM DE R$ 80 BILHÕES, MAIOR QUE OS GASTOS COM O "BOLSA FAMÍLIA". PROGRAMAS COMO O "STARTUP BRASIL" CONSOMEM DEZENAS DE MILHÕES DE REAIS. OUTRAS CENTENAS DE MILHÕES DE REAIS SÃO AINDA INVESTIDOS EM FUNDOS, VIA BNDESPAR. VOCÊ ACREDITA QUE É PAPEL DO ESTADO DAR APOIO ÀS MPMES E FOMENTAR A ATIVIDADE EMPREENDEDORA DE ALTO IMPACTO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO ISTO SE ALIA AO IDEÁRIO DE UM ESTADO MENOR E MAIOR LIBERDADE PARA O MERCADO?

A gente fica numa situação que parece ser paradoxal mas, em linhas gerais, a simplificação tributária deve ser a base de uma reforma tributária para atender a todos. É claro que tem muita reformulação para ser feita. O Simples começou a abrir demais o leque, aumentando a sua abrangência - e isso é realmente um problema enorme, mas existe uma simplificação que tem que ser feita para todos os tipos de empresa, melhorando o ambiente de negócios. As pequenas empresas têm que ter um regime de contratação de pessoas simplificado para estimular a geração de empregos. Se a gente pensar, isso pode entrar na reforma trabalhista. Tem que ter mais incentivo à inovação, mais interação com a academia e, inclusive, eu acho que a gente tem que 'aprender a aprender' com os fracassos. Deve ter a cultura do fracasso, como tem em Israel, das pessoas realmente verem tudo o que erraram para não fazerem de novo. Então tem vários instrumentos, não é só renúncia fiscal. O fundamental é ter um ambiente de negócios que favoreça o investimento em empresas inovadoras.

E a preocupação deve ir além de reformar o sistema regulatório: a gente tem que realmente pensar em inovação e em educação empreendedora, que é o que falta. A gente precisa promover inovação através de pesquisa, através de desenvolvimento. Para mudarmos este patamar, temos que mudar também esse enfoque. A gente ainda está degraus abaixo do que é necessário. O papel do Estado é importante para fomentar uma educação empreendedora. Quando a gente pensa em políticas de inovação, de pesquisa e desenvolvimento, essas pontes, têm várias coisas nas quais o Estado é fundamental. Tem a parceria [privada] também, não estou falando que é só com dinheiro público, mas o Estado tem um papel muito importante nisso.

SENDO DEPUTADA, COMO VOCÊ ACREDITA QUE PODERÁ ATUAR EM

FAVOR DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO ÀS MPMES E DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO?

Através de reformas. E a gente está falando de várias reformas. Reforma do sistema tributário, novas políticas para desenvolvimento de novos negócios. Por exemplo, empresas novas recebendo carência por um período até gerarem lucros, a formalização mais rápida de startups para facilitar o acesso a mercado e crédito. Eu trabalhei muito na minha campanha nas comunidades, então eu realmente quero trabalhar com empreendedorismo nas classes mais vulneráveis. Quero implementar políticas públicas para facilitar empreendimentos nas periferias. Outra coisa que tem que ser feita é a aproximação da atividade empreendedora com as escolas, as universidades de pesquisa e os parques tecnológicos. Precisamos melhorar o acesso a crédito e, outra coisa, nós precisamos implementar a educação empreendedora do Ensino Fundamental ao Ensino Médio. Tem iniciativa já em São José dos Campos, tem iniciativa aqui em São Paulo, que é o "Empreendedorismo nas escolas" que a vereadora Janaína Lima, do Partido Novo, está fazendo. Acho que isso é fundamental para a gente fazer essa virada.



DIVULGAÇÃO

VOCÊ TEM ALGO MAIS QUE GOSTARIA DE DESTACAR EM RELAÇÃO À SUA FUTURA ATUAÇÃO? COMO OS CIDADÃOS PODERÃO SE COMUNICAR COM VOCÊ?

Minha atuação será nessa linha, de empreendedorismo, de capacitação empreendedora, de melhoria do ambiente de negócios e, do lado do governo especificamente, ajudar a promover as reformas e cortes de gastos. Eu pretendo atuar mais forte em empreendedorismo na periferia mesmo, para a gente fazer uma política de inclusão. Usar o empreendedorismo como uma ferramenta de inclusão. Já na comunicação com os eleitores, estou com vários canais disponíveis. Até a minha posse em primeiro de fevereiro, e eu não tenho equipe, tem muita mensagem que eu preciso responder, muito email, mas eu tenho todas as redes sociais, Facebook (https://www.facebook.com/adrianasounovo/), Twitter (@adrianasounovo), Instagram (adrianam_ventura) e Whatsapp (11 94395-0030).

E vou fazer encontros presenciais. Tenho o primeiro encontro agora em dezembro, mas quero fazer encontros, pelo menos trimestrais, para chamar as pessoas, tanto para me conhecerem, quanto para darem sugestões. Quero também ter transparência, mostrar os votos e o que foi votado. Estou super animada! Animada, animada, animada e vamos que vamos!

Referências

BIRCH, David. **The job generation process**. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change. 1979.

Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil : 2016. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. : il

OBSTÁCULOS E LIMITADORES DAS GOVTECHS: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA PARA SE PENSAR UMA AGENDA AMPLA DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

AUTOR

Felipe Massami Maruyama, Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). felipe.maruyama@usp.br | fmaruyama@prefeitura.sp.gov.br

A agenda de inovação ganhou importância e visibilidade no setor público por conta do aumento de problemas complexos e transversais, e do crescimento de demandas por melhores serviços e participação social no processo decisório dos governos (MACEDO, 2017). Inovar passou a ser uma necessidade para que governos sejam capazes de responder e se adaptar às mudanças do contexto, sejam tecnológicas, econômicas ou sociais (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Apesar de ser um tema bastante em voga, há pouco conhecimento – teórico e empírico – sobre quais são os fatores determinantes da inovação no setor público, como esses fatores podem variar de acordo com o tipo de inovação e quais são os potenciais resultados gerados a partir de diferentes combinações (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; BRANDÃO, 2012). Para discutir inovação em governo, Vries, Bekkers e Tummers (2016) e Camões e Cavalcante (2017) apontaram quatro dimensões de análise: organizacional, ambiental, características da atividade inovadora e individual. Estas dimensões podem ser influenciadas por um conjunto de indutores que tanto podem facilitar como dificultar a inovação (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011; CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Estes indutores podem ser sintetizados em:

• Melhores mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização;

• Promoção do governo eletrônico para ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã;

• Ampliação na utilização da tecnologia de informação para melhorar a qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos;

• Novos arranjos para um papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens públicos;

• Pressão sobre os orçamentos e teto de gastos;

• Atuação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada;

• Foco em soluções centradas nos cidadãos.

Simultaneamente a esta agenda, um conjunto de novas dinâmicas - ciclos rápidos para desenvolvimento de novos produtos e serviços; aprendizagem e compartilhamento de riscos em rede; inovação em modelo de negócios; barateamento de tecnologias da informação e comunicação; maior oferta de capital de risco - fez com que uma pequena parcela de empresas iniciantes fossem capazes de liderar inovações de caráter disruptivo, as quais exploraram oportunidades para transformar e criar novos mercados. Para esse conjunto de empresas, deu-se o nome de startups.

As startups focadas em resolver problemas de governos – as govtechs - tem sido

apontadas como novas e importantes indutoras de inovação e de geração de valor em governos pela capacidade de desenvolverem soluções novas, em plataformas escaláveis e, potencialmente, mais baratas através do uso de novas tecnologias, ou a partir de novos modelos de negócios. O "Poupinha", resultado da parceria entre o Poupatempo do Governo do Estado de São Paulo e a Nama, startup de inteligência artificial, é um desses exemplos em que foi gerado valor a todos os elos da cadeia: aos cidadãos, com um atendimento eficiente e simples; promoção e divulgação da startup para novos clientes; e, para o governo, o impacto positivo da tecnologia em suas operações, absorvendo parte das capacidades. Apesar de não serem únicos, casos que possam ser considerados bem-sucedidos ainda são exceções.

Este fato decorre de um conjunto de barreiras como a falta de canais de interação com a administração pública; limitação dos incentivos e aversão ao risco dos servidores; as incertezas quanto aos resultados possíveis (BRANDÃO, 2012); um conjunto de normas para aquisição marcada pela rigidez (FIUZA, MEDEIROS, 2014); e o próprio desconhecimento das novas alternativas pelos gestores públicos. E quando eles conhecem novas alternativas, as dificuldades burocráticas em utilizá-las, bem como a insegurança jurídica no que concerne à forma mais adequada de prestação de conta desestimulam e inibem o uso.

Avançar na relação com as startups depende de um conjunto de medidas da administração pública que consiga mitigar o impacto negativo dessas barreiras e fortaleça (ou crie) indutores locais de inovação, gerando um melhor aproveitamento destes atores. Exemplos de ações nesse sentido têm que:

- Disseminar, nos órgãos públicos, precedentes dessas relações e práticas;
- Identificar as oportunidades abertas pelo novo Marco Legal da Inovação (Lei 13.243/16) que fortaleçam as políticas de inovação pelo lado da demanda, e que sejam fundamentadas no emprego das potencialidades de compras governamentais para criar, direcionar e estimular a demanda por produtos/serviços inovadores (MACEDO, 2017), como, por exemplo, as encomendas tecnológicas;
- Elencar os tipos e os conteúdos dos instrumentos normativos que as entidades subnacionais precisam criar para minimizar as incertezas organizacionais e os riscos individuais;
- Explorar antigos marcos regulatórios como a Lei das Licitações (Lei 8.666/1993) de forma criativa, como é o caso da modalidade de concurso de projetos;

Ou seja, não podemos cair na tentação de achar que as govtechs serão as respostas para todos os problemas. Camões e Cavalcante (2017) apontaram que uma iniciativa inovadora dificilmente é uma construção isolada, mas sim uma convergência de diferentes indutores que levam à inovação. Ter uma perspectiva holística de como e quando as govtechs poderão colaborar efetivamente com o governo é essencial para não desperdiçar recursos e energia com ações de alcance limitado.

A intenção deste artigo foi estimular uma agenda de pesquisa sobre a relação das startups e do governo. Entende-se que compreender como este fenômeno tem acontecido é uma oportunidade frutífera para a produção de conhecimento teórico

e prático. Nesta direção, sugere-se a investigação de temas como: (1) as competências das startups considerando o mercado governamental, identificando aspectos convergentes e divergentes em relação à outros mercados; (2) explorar as variáveis que levaram alguns casos a serem mais bem-sucedidos do que outros a partir de diferentes perspectivas teóricas; (3) proposição de modelos de mensuração de impacto que possam trazer justificativas sobre este relacionamento, apontando benefícios e limitantes; e (4) comparar como se dá esse relacionamento em diferentes locais, seja no âmbito nacional, internacional, ou em diferentes níveis subnacionais (municipal. estadual e federal).

Posto isto, pensar nas govtechs e na facilidade com que podem resolver grandes dores da administração pública para gerar valor à sociedade parece ser tentador, mas ainda há um conjunto de obstáculos que precisam ser enfrentados por gestores e servidores públicos corajosos e inovadores, mas que felizmente, também podem contar com a colaboração desses novos atores do ecossistema de inovação e de empreendedorismo. Esse passo, apesar de desafiador e exigir uma grande dose de resiliência, é necessário para pensarmos em uma agenda ampla de inovação em governo.

Referências

BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Brasília: Ipea, dez. 2011. p. 1-76.(Texto para Discussão, n. 1686)

CAVALCANTE, P; CAMOES, M. R. S. **Public Innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers**. Brasília: Ipea, p. 1-36, 2017. (Discussion paper, n. 222

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** In: Inovação no setor público : teoria, tendências e casos no Brasil / organizadores: Pedro Cavalcante ... [et al.]. – Brasília : Enap : Ipea, 2017.

DE VRIES, H. A.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. G. **Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda**. Public Administration, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

FIUZA, E.; MEDEIROS, B. **A agenda perdida das compras públicas: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do arcabouço institucional**. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1990).

MACEDO, M. M. **Fundamentos das políticas de inovação pelo lada da demanda no Brasil**. In: Políticas de inovação pelo lado da demanda no Brasil / organizador: André Tortato Rauen. – Brasília : Ipea, 2017.

TORRES-FREIRE, C. MARUYAMA, F.M., POLLI, M. **Políticas de apoio à inovação tecnológica no Brasil - Avanços recentes e desafios para o futuro**. Políticas públicas e ações privadas de apoio ao empreendedorismo inovador no brasil: programas recentes, desafios e oportunidades, capítulo 7. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2017.

A INADIMPLÊNCIA NA MIRA DOS EMPREENDEDORES

AUTORES

Guilherme Masaaki Koreeda, Bacharel em Economia pela USP/FEA. Assistente em C&T pela Fundacentro. gkoreeda@gmail.com

Luis Fernando Salles Moraes, Doutor em Administração pela FEI, Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais pelo Mackenzie e bacharel em Administração pela FGV/EAESP. luissalles@hotmail.com

Mauro Maia Laruccia, Pós-Doutor e Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUCSP, Mestre e Bacharel em Administração pela mesma instituição. Analista em C&T pela Fundacentro e professor universitário. mauro.laruccia@gmail.com

Dalton Tria Cusciano, Doutorando em Administração Pública e Governo pela FGV/EAESP, Mestre e Bacharel em Direito pela mesma instituição. Analista em C&T da Fundacentro e professor universitário. dalton.cusciano@gmail.com

Empreender no Brasil não é tarefa fácil. Segundo o Doing Business, relatório publicado anualmente pelo Banco Mundial e que procura avaliar a facilidade para se realizar um negócio em um país, o Brasil ocupa a 125° posição num ranking de 190 países (1°- Nova Zelândia; 190° - Somália). Para reverter essa situação, a análise do ecossistema empreendedor é etapa fundamental na estruturação de um ambiente propício para o surgimento de novos negócios, pois ecossistemas desenvolvidos promovem produtividade, competitividade, influenciam a inovação e facilitam os processos de negócios (HAYTER, 2016). Nessa direção, este artigo propõe uma complementação na metodologia de cálculo do Índice de Cidades Empreendedoras – Brasil (ICE), um indicador que reflete o grau de desenvolvimento do ecossistema empreendedor de 32 municípios brasileiros, caracterizando-se como um importante referencial para os gestores de políticas públicas (ENDEAVOR, 2017).

Atualmente, o ICE consiste na mensuração de 7 determinantes que reúnem aspectos essenciais da performance empreendedora das cidades brasileiras: Ambiente Regulatório; Infraestrutura; Mercado; Acesso a Capital; Inovação; Capital Humano; e Cultura Empreendedora. Tais determinantes são construídos a partir de 56 indicadores, e o ranking final é uma combinação de todos os determinantes, com pesos estabelecidos de acordo com seu poder explicativo (ENDEAVOR, 2017). Entretanto, ainda que o ICE faça uso de toda essa informação, entendemos que a inclusão de dados sobre endividamento e inadimplência melhoraria a precisão do determinante Mercado.

Na literatura acadêmica, vem se consolidando o entendimento de que o alto endividamento e a inadimplência possuem correlação com a retração do mercado consumidor. Ao analisar dados da Coreia, Choi e Son (2016) identificam que famílias começam a reduzir suas despesas de consumo quando a relação dívida/renda excede 210%, ou quando o serviço da dívida excede 27%. Já o estudo de Kukk (2016) mostra que, na Estônia, o alto endividamento medido pela relação dívida/

renda prejudica o consumo ao longo de todo o ciclo de negócios. No Brasil, Silva et al. (2012) revelam que, quanto maior o grau de endividamento, maior a propensão a se chegar ao pedido de falência da pessoa física.

Nesse sentido, propõe-se agregar dados do endividamento e da inadimplência, tais como os disponibilizados pela Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic), com o objetivo de elevar a precisão do determinante Mercado. Espera-se que essa ação melhore o poder do ICE em classificar as cidades com melhor potencial para recebimento de novos empreendimentos ao incorporar informação relevante acerca do mercado consumidor. Vale destacar que o mapeamento do perfil de endividamento e inadimplência local possibilita a reunião de dados que podem ser utilizados como base na elaboração de uma política pública efetiva para a melhoria do ambiente de negócios. Ademais, a identificação da necessidade local e do seu potencial econômico deve compor a agenda pública para ações de refinanciamentos, créditos pontuais, subsídios, desonerações e demais benefícios fiscais a fim de mitigar restrições à criação de novos negócios.

Referências

BANCO MUNDIAL. **Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs**. A World Bank Group Flagship Report. Washington: The World Bank, 2018.

CARVALHO, S.S.; SANTOS, C. H.; ALMEIDA, V. A.; JOEL, Y.K.Z.; PAIVA, K. C.; CALDAS, L. F. **O Consumo Das Famílias No Brasil entre 2000 e 2013: Uma Análise Estrutural a Partir de Dados do Sistema de Contas Nacionais e da Pesquisa de Orçamentos Familiares**. Texto para Discussão: 2209. Brasília: Ipea, 2016.

CHOI, Y.; SON, J.C. **Nonlinear Effect of Household Debt on Consumption: Evidence from Household-level Panel Data in Korea**. Economics Bulletin, v. 36, n. 2, p 1083-1094, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC)**. Disponível em: http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/analise_peic_-_agosto_2018.pdf. Acesso em: Ago. 2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de Cidades Empreendedoras – Brasil 2017**. Disponível em: ←http://info.endeavor.org.br/ice2017→. Acesso em : Ago. 2018.

FECOMERCIO. **Radiografia do crédito e do endividamento das famílias nas capitais brasileiras: comparações 2011 – 2013**. São Paulo: Fecomercio, 2014.

_____. Radiografia do crédito e do endividamento das famílias nas capitais brasileiras: comparações 2013 – 2016. São Paulo: Fecomercio, 2017a.

HAYTER, C. S. **A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem**. Small Business Economics, v. 47, n. 3, p. 633 -656, 2016.

KUKK, M. **How Did Household Indebtedness Hamper Consumption during the Recession? Evidence from Micro Data**. Journal of Comparative Economics, v. 44, n. 3, p. 764-786, 2016.

SILVA, L. F. S.; VIEIRA, V. A.; FAIA, V. S. **Fatores determinantes do endividamento e da inadimplência associados à propensão de falência da pessoa física**. Análise (PUCRS), v. 23, n. 3, p. 207-221, 2012.

ENCONTRO COM O FUTURO

COMO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS LIDAM COM O FUTURO

por RUBENS MUSSOLIN*

SEGUNDO PESQUISA realizada em 50 países pela PWC, apenas 12% das empresas familiares chegam à sua terceira geração. Inúmeros são os fatores que explicam este resultado catastrófico: conflitos, falta de competitividade, negligência dos gestores frente às mudanças do mercado, falta de planejamento sucessório, ausência de estratégia definida ou qualquer estrutura de gestão. No cerne de todos estes fatores, a ausência de uma estrutura de governança corporativa coerente com as necessidades do negócio.

É preciso contextualizar. Empresas familiares são sistemas complexos que envolvem a relação entre 3 eixos: família, empresa e propriedade. Se individualmente cada uma dessas dimensões traz suas complicações, ao seu fundirem, criam um ambiente propício à perda de tempo, e de competitividade quando não há mecanismos de regulamentação.

De forma geral, empresas são criadas para gerar resultados financeiros, enquanto famílias são sistemas que têm a valorização da lógica de cooperação. Neste contexto, em diversos momentos, os pontos se chocam se não houver clareza nos papéis de cada familiar, e a lógica familiar impedir a empresa de ser competitiva, afastando os clientes.

Este seria então um quadro de negligência da empresa em relação a seu real objetivo que seria centrar os esforços para beneficiar a família. Em um primeiro momento, favorecimentos, exceções, gestão sem regras e intuitiva pode fazer sentido, porém, com o tempo, essa lógica de cooperação tende a se tornar uma doença crônica, que pode ser mortal para a empresa.

Uma das situações mais comuns é a acomodação de parentes em cargos não necessários ou que os ocupantes não têm as competências para o exercício. Nem sempre o parente escolhe estar na empresa, muitas vezes é algo imposto pela geração que está no comando. Este tipo de situação gera uma estrutura ineficiente, pesada e com um ambiente de trabalho onde a meritocracia e a motivação são deixadas de lado. A consequência é a perda gradativa de competitividade.

A situação ilustra um conjunto de possibilidades que explicam porque apenas 12% das empresas familiares chegam à sua terceira geração, mas geram algumas reflexões que podem ajudar a família empresária a compreender a importância de um plano de governança para uma empresa saudável, protegendo seus resultados e a integridade familiar.

Minha experiência como consultor e professor, me mostra que um dos grandes problemas é que, apesar dos gestores da família reconhecerem a importância do tema quando são estimulados e sensibilizados, o que move a decisão de implantar um sistema de governança corporativa é o senso de urgência, ou seja, quando já existe um problema: seja perda de resultados financeiros, conflitos entre família, ou problemas na sucessão.

Em contextos como esses, o sucesso do trabalho pode ficar comprometido, pois a

construção de um sistema de Governança Corporativa Familiar é um processo que envolve consensos e, idealmente, precisa de tempo para ser construído de forma a respeitar o tempo e os valores da família. Outro problema é a percepção de que por ser pequena, a empresa não precisa de um plano de governança e/ou sucessão. Mais uma ilusão. Os problemas relativos à empresas familiares são inerentes, principalmente, nestes contextos.

Para ajudar a desenvolver consciência e apoio à famílias empresárias, iniciativas no mundo inteiro têm sido desenvolvidas, normalmente partindo de universidades. No Brasil, o CENN sedia, desde de Setembro de 2018, uma rede de Empresas Familiares com programação regular para capacitar e apoiar o desenvolvimento de famílias empresárias através de workshops, mentorias e eventos de networking entre as famílias e profissionais de mercado.

A experiência tem sido engrandecedora. Existe uma troca de experiências valiosas entre professores e famílias, mas também entre as próprias famílias, criando um ambiente rico em possibilidades de aprendizado. Hoje a rede conta com dezenas de famílias inscritas e explora trilhas de aprendizado como governança e gestão no contexto da empresa familiar e desenvolvimento pessoal para líderes, levando a experiência de grandes profissionais do mercado de uma forma acessível e simples, coerente com o contexto da pequena e da média empresa familiar brasileira, ou deveríamos chamar, a típica empresa brasileira?

Para quem não quer, ou não pode participar de iniciativas semelhantes, a dica é procurar livros e artigos sobre o tema em fontes confiáveis. Desenvolver a consciência da necessidade é o primeiro passo para se pensar em promover um "encontro com o futuro" entre empresa e família, permitindo à empresa ter a família como um diferencial competitivo, e não um fardo. Afinal, pesquisas acadêmicas demonstram que as empresas familiares foram as primeiras a se recuperar da crise de 2008 devido à sua capacidade de dedicação e foco. A questão é que, para isso é necessário repensar, ou pensar pela primeira vez, a relação entre empresa e família, buscando criar um sistema saudável onde esteja claro o que é a empresa, quais os papéis de cada um, o que é permitido e o que não é. É preciso buscar equilíbrio entre dar e receber, definir e respeitar hierarquias (mesmo que horizontalizadas), e ter clareza que todos têm o direito a pertencer a ele, mesmo que não atuando diretamente na empresa. Precisamos de famílias que estejam a serviço de suas empresas, e não o contrário. É preciso definir em qual lado a família empresária quer estar: no lado dos 88% das empresas que não chegam à terceira geração, ou dentre os 12% das empresas que resistem ao tempo e seus testes?

Para ajudar a desenvolver consciência e apoio à famílias empresárias, iniciativas no mundo inteiro têm sido desenvolvidas, normalmente partindo de universidades.



DIVULGAÇÃO

*RUBENS MUSSOLIN é coordenador e professor no CENN da FGV/EAESP, onde fundou a Rede de Empresas Familiares e o programa Impulso de Aceleração de Pequenos Negócios.

O PAPEL DA ACADEMIA NO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

por EDGARD BARKI*

O fenômeno do empreendedorismo social não é novo, apesar do uso de seu termo ser relativamente recente. Segundo Dees (2001), sempre tivemos empreendedores sociais no mundo, apenas não os chamávamos dessa forma.

Basicamente, os empreendedores sociais buscam resolver problemas sociais a partir de instituições que podem ser ONGs ou empresas com retorno financeiro, mas que têm como foco principal o impacto social, o que costumamos chamar no Brasil de "negócios de impacto".

O campo de empreendedorismo social vem crescendo muito nos últimos anos no Brasil e no mundo. Muito se discute sobre o papel dos empreendedores, dos investidores, das aceleradoras e do governo no apoio aos negócios de impacto. Um ator que às vezes fica à margem e em um papel passivo é a Academia. Como os outros agentes desse mercado, no entanto, a Academia pode ter uma atuação relevante em, pelo menos, cinco dimensões.

A primeira e mais óbvia dimensão é o ensino. Para que tenhamos mais negócios de impacto e empreendedores sociais, as universidades devem abrir espaço para ensino e aprendizagem desse fenômeno, mostrando aos alunos os desafios dos problemas sociais, e discutindo alternativas de solução. No entanto, mais do que trabalhar apenas os conceitos, as teorias e os modelos de empreendedorismo social, é importante chegar ao coração desses alunos, reforçando o potencial de mudança que cada um pode exercer, e como cada aluno/a pode ser um agente de mudança social. Esse papel de transformação e enaltecimento dos valores dos indivíduos talvez seja a maior entrega na área de ensino-aprendizagem que a Academia pode oferecer.

A segunda dimensão inerente ao trabalho da Academia é a pesquisa. Nesse quesito, muito se avançou nos últimos anos. Vários temas foram amplamente pesquisados no Brasil e no mundo. Desde a conceituação de negócios de impacto, até atração e retenção de talentos, passando por desafios e modelos de negócios, e avaliação de impacto social. Os temas são vários. Talvez o que ainda falte é uma aproximação dessas pesquisas com a realidade dos empreendedores sociais e o seu uso mais aplicado.

Em outras palavras, como fortalecer os laços entre os empreendedores e a Academia para

a realização de mais pesquisas que possam oferecer, por um lado, mais subsídios para o fortalecimento de teorias existentes ou construção de novas e, por outro, ferramentas úteis e relevantes para o dia a dia das organizações?

Apenas para ficar com dois exemplos rápidos: a Academia pode se aproximar ainda mais dos negócios de impacto para estabelecer ferramentas simples e úteis para monitoramento e gestão do impacto social das empresas. Ou então, apoiar na criação de melhores modelos de identificação de problemas sociais e desenho de protótipos de inovação social.

A terceira dimensão seria o apoio direto aos empreendedores sociais. Em várias universidades no Brasil temos incubadoras e aceleradoras que apoiam esses empreendedores, assim como há muitas entidades estudantis como Enactus e Choice que fomentam o ecossistema nas universidades. Uma aproximação maior com o campo e, principalmente, com os empreendedores sociais pode alavancar ainda mais esse suporte da Academia.

UM ATOR QUE ÀS VEZES FICA À MARGEM E EM UM PAPEL PASSIVO É A ACADEMIA. COMO OS OUTROS AGENTES DESSE MERCADO, NO ENTANTO, A ACADEMIA PODE TER UMA ATUAÇÃO RELEVANTE EM, PELO MENOS, CINCO DIMENSÕES.

Uma quarta dimensão é a articulação dos vários agentes do ecossistema. A Academia tem um papel privilegiado de neutralidade. Há um espaço que ainda pode ser melhor aproveitado nas universidades, um espaço de discussão e aproximação entre agentes que podem, em determinadas circunstâncias, ser concorrentes, mas que podem atuar em conjunto na resolução de problemas sociais.

Novamente, apenas para dar um exemplo, várias fundações e institutos de grandes empresas trabalham problemas sociais similares e têm programas próprios para atuação, por exemplo, em educação. Da mesma forma, há nesse campo muitas ONGs e negócios de impacto também tratando do mesmo assunto. Eventualmente, a Academia poderia funcionar como um campo neutro de união desses diversos atores para proporcionar uma maior sinergia nas ações e menor desperdício de energia e recursos.

Por fim, a quinta dimensão, e talvez a menos trabalhada pela academia, é ser um agente propositivo de mudança. Ou seja, com um olhar de fora e neutro, como a Academia pode apoiar, em diversas instâncias, o desenvolvimento do ecossistema? Por exemplo, em Portugal, a Academia teve um papel preponderante na formulação de uma estratégia de inovação social para o País. O Brasil tem peculiaridades e desafios regionais muito grandes, mas a Academia poderia estar mais próxima no pensamento articulado de ações de longo prazo para o campo de empreendedorismo social.

Nos últimos anos, o ecossistema de empreendedorismo social cresceu muito no Brasil. A Academia também se desenvolveu nesse campo em várias dimensões. Mas ainda há espaço para uma atuação mais próxima, direta e propositiva da Academia no avanço deste ecossistema no país.

Referências

DEES, J.G. **The Meaning of "Social Entrepreneurship"**. *Working paper*. 2001.

*EDGARD BARKI é professor da FGV-EAESP e coordenador do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios. É autor de diversos artigos em revistas nacionais e internacionais nas áreas de empreendedorismo social e base da pirâmide.

A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA

COMO DESENVOLVER UM AMBIENTE INTERNO FAVORÁVEL AO INTRAEMPREENDEDORISMO

por MARCUS ALEXANDRE YSHIKAWA SALUSSE*

O aumento da competitividade no ambiente de negócios exige que as organizações inovem e se reinventem continuamente para se manterem competitivas. Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para inovar de forma consistente é o empreendedorismo corporativo. De forma abrangente, empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, refere-se ao comportamento empreendedor que ocorre dentro das organizações e tem como foco o processo de inovação organizacional.

Há décadas, o tema faz parte da pauta de empreendedores, gestores e conselhos de administração em todo o mundo, mas em grande parte dos casos, os esforços para se desenvolver empreendedores corporativos não obtiveram os resultados esperados. Isso porque iniciativas de empreendedorismo corporativo tendem a acontecer de forma desestruturada dentro da organização, correndo o risco de não serem muito focadas e, às vezes, pouco produtivas ou relevantes para a estratégia da organização. Além disso, há inúmeros fatores internos e externos que influenciam a atividade empreendedora dentro das organizações, e somente recentemente os estudos científicos conseguiram consolidar entendimentos sobre quais e como esses fatores influenciam o intraempreendedorismo.

Aqui vamos focar nos fatores do ambiente interno das organizações os quais as pesquisas indicam influenciar o comportamento empreendedor, pois a influência dos gestores limita-se às dimensões internas e controláveis da organização. O desafio da gestão compreende, portanto, a utilização dos recursos disponíveis e métodos de gestão para criação de um ambiente favorável à inovação e ao comportamento empreendedor.

Neste sentido, o professor da *Kelley School of Business* da Universidade de Indiana, Donald F. Kuratko e coautores, consolidaram em estudo de 2014, cinco dimensões consideradas importantes para um clima organizacional favorável ao empreendedorismo corporativo:

① APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Refere-se à percepção dos gestores sobre o apoio, facilitação e promoção do comportamento empreendedor pelos gestores de topo, incluindo a defesa de ideias inovadoras e o fornecimento dos recursos de que as pessoas precisam para realizar ações empreendedoras. O apoio da alta administração tem um efeito positivo nos níveis de atividade empreendedora e cada nível de gestão desempenha papel fundamental na facilitação do empreendedorismo;

② DISCRIÇÃO OU AUTONOMIA DO TRABALHO

Denota a medida em que se percebe que a organização tolera o fracasso, fornece liberdade de decisão, não exerce supervisão excessiva e delega autoridade e responsabilidade para gestores de nível inferior e trabalhadores da base. Maior autonomia influencia positivamente a identificação de oportunidades e a

experimentação, o que contribui para um maior nível de atividade empreendedora;

③ SISTEMA DE RECOMPENSAS OU REFORÇO

Estabelece até que ponto os indivíduos da organização percebem que a organização usa sistemas de recompensa baseada na atividade empreendedora e no seu sucesso. Sistemas de recompensas que encorajam o risco e a inovação, bem como a existência de recursos e recompensas alinhadas a realização de atividades empreendedoras têm se mostrado eficazes no estímulo ao empreendedorismo;

④ DISPONIBILIDADE DO TEMPO

Refere-se à percepção de que a carga de trabalho garante tempo para que os indivíduos e grupos busquem inovações, com funções e empregos estruturados de forma a apoiar tais esforços, que devem ser direcionados ao alcance de objetivos organizacionais de curto e longo prazo.

Para inovar e empreender é preciso tempo, e as organizações tendem a se beneficiar por meio da geração de iniciativas empreendedoras quando seus gestores possuem tempo disponível;

⑤ LIMITES ORGANIZACIONAIS

Denotam a percepção sobre a existência de flexibilidade organizacional que seja útil na promoção do empreendedorismo por meio do aumento do fluxo de informação entre o ambiente externo, bem como entre departamentos e divisões dentro da organização. Os estudos têm demonstrado, no entanto, que resultados inovadores positivos surgem de maneira mais previsível quando a inovação é tratada como processo estruturado e intencional, ao invés de caótico. Ou seja, a inovação ocorre mais facilmente nas organizações quando a incerteza é mantida em níveis gerenciáveis, o que ocorre com a definição de limites que induzem, direcionam, incentivam e coordenam o comportamento inovador em toda a organização.

A partir dessa análise, empreendedores e gestores têm à sua disposição dimensões claras para focar esforços, e assim enfrentar de maneira mais assertiva o imperativo da inovação. Essas iniciativas devem, no entanto, ser cuidadosamente integradas à estratégia global da organização. Neste sentido, o professor da *Mays School of Business*, da Universidade do Texas, Duane Ireland e coautores, define estratégia de empreendedorismo corporativo como a "estratégia ampla e direcionada pela visão, que se fundamenta no comportamento empreendedor intencional e contínuo para rejuvenescer a organização e moldar o escopo das suas operações por meio do reconhecimento e exploração oportunidades empreendedoras" (IRELAND et al., 2009, p. 21, tradução livre).

Resta agora aos empreendedores, gestores e aos demais responsáveis pelo desempenho e competitividade das organizações, desenvolver iniciativas alinhadas à estratégia global da firma, com foco no alinhamento das cinco dimensões analisadas aplicadas no dia a dia das pessoas. Certamente, o desafio não deve ser subestimado e ainda não há ferramentas e manuais de como o fazer. Mãos à obra!

Referências

IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. **Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19—46, 2009.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. **Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship**. *Business Horizons*, 57(1), 37-47, 2014.

DIVULGAÇÃO



*MARCUS ALEXANDRE YSHIKAWA SALUSSE é professor e coordenador de projetos do FGVcenn - Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da EAESP.

FGV EAESP

CENTRO DE
EMPREENDEDORISMO
E NOVOS NEGÓCIOS