JUL | DEZ | 2023 | 43

DOM

a revista da Fundação Dom Cabral

ISSN 1980-8380
ISSN NO SUPORTE IMPRESSO



A ESTRATÉGIA DE UM ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS: QUANDO A COLABORAÇÃO VALE MAIS QUE A COMPETIÇÃO

Qual a relação entre meritocracia e diversidade?

Jornal do Futuro: eventos críticos até 2040

Confira mais a seguir

Ilustração Ágata Kretli


ALFA
O Alfa oferece as melhores soluções para o seu negócio crescer e prosperar.
Conte com o Banco Alfa para ir cada vez mais longe.
Saiba mais em: bancoalfa.com.br
Acesse:
bancoalfa.com.br
/bancoalfaoficial


Transformamos
o que está
acontecendo
no mundo
em conhecimento.
Em sintonia com as transformações globais e comprometida com a sua missão de renovação do conhecimento, a **Fundação Dom Cabral** atua em Educação Executiva, Acadêmica e Social, impulsionando pessoas e organizações públicas, privadas e do terceiro setor para a construção de um mundo sustentável e mais inclusivo.
Fundação Dom Cabral. Uma escola de negócios para os desafios globais.
fdc.org.br
FDC
FUNDAÇÃO
DOM CABRAL

DOM

FALE COM A DOM
REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR
0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO
Professor Paulo Resende
Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO
Cintia Maria Lamounier Coelho
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO
Criação&Design
Anderson Luizes – Designer Gráfico
Euler Rios – Coordenador
Rubens Cupertino – Revisor
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ILUSTRAÇÕES
Ágata Kretli
Ideia Clara
Adobe Stock

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há mais de 45 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.

www.fdc.org.br
atendimento@fdc.org.br
+55 31 3589 7300

carta do **editor**

O ano de 2023 vai ficar marcado na história mundial. Guerras, mudanças climáticas drásticas, rearranjos de blocos econômicos, relatórios financeiros fraudulentos e violência contra grupos minoritários são algumas das principais pautas dos noticiários brasileiros e mundiais. Qual o papel das organizações e da sociedade para mitigar estes acontecimentos?

Foi pensando nesse contexto que construímos esta edição da DOM. É sabido que muitos são os desafios para o ano que vem chegando e para o futuro que desejamos. Convidamos professores e especialistas para compartilhar conhecimentos e experiências nos temas de Liderança, Inovação, Estratégia, Sustentabilidade, Negócios, Cenários e Diversidade.

O artigo de capa traz um estudo desenvolvido sobre a estratégia de um ecossistema de negócios, quando a colaboração vale mais que a competição. Nele serão apresentados alguns conceitos sobre ecossistemas e algumas de suas características. O futuro do mundo dos negócios não mais estará na autoproteção competitiva, mas na colaboração de alto valor.

Para avançarmos na construção de uma nova economia e uma sociedade mais equânime, precisamos repensar o nosso papel como agentes transformadores. A FDC, como escola de educação executiva, entende que tem um papel fundamental na discussão destes temas relevantes.

Boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

5 **liderança** A confiança como virtude fundamental da liderança, por André Lúcio de Almeida, Lívia Lopes Barakat e Carla Arruda

12 **diversidade** Qual a relação entre meritocracia e diversidade?, por Luciana Carvalho Ferreira e Márcio Rehder

17 **inovação** Atenção à Inovação: como crenças compartilhadas podem levar a rejeição à transformação digital, por Erik Fernandes e Ana Burcharth

23 **capa** A Estratégia de um ecossistema de negócios: quando a colaboração vale mais que a competição, por Heitor Coutinho

32 **negócios** Alvoar Lácteos: a estratégia e o engajamento pós operação de M&A, por Guilherme Coelho e Conci Lima

39 **estratégia** Comunicação e escuta ativa: chaves para a implementação estratégica, por Felipe de Araújo, Fernando Zanicotti, Renata Gomes e Samir Lótfi

44 **sustentabilidade** Panorama da Transparência no Brasil: o caso do setor da Moda, por Alice Monnerat Erthal Levi e Leonardo Marques

52 **cenário** Jornal do Futuro: eventos críticos até 2040, por Paulo Vicente dos Santos Alves

65 **tema** O papel dos grupos de afinidade dentro das organizações, por Geudsmar Soares Macedo e Leonardo Assumpção



Ilustração Ágata Kretli

liderança

A confiança como virtude **fundamental da liderança**

POR ***ANDRÉ LÚCIO DE ALMEIDA, LÍVIA LOPES BARAKAT E CARLA ARRUDA***

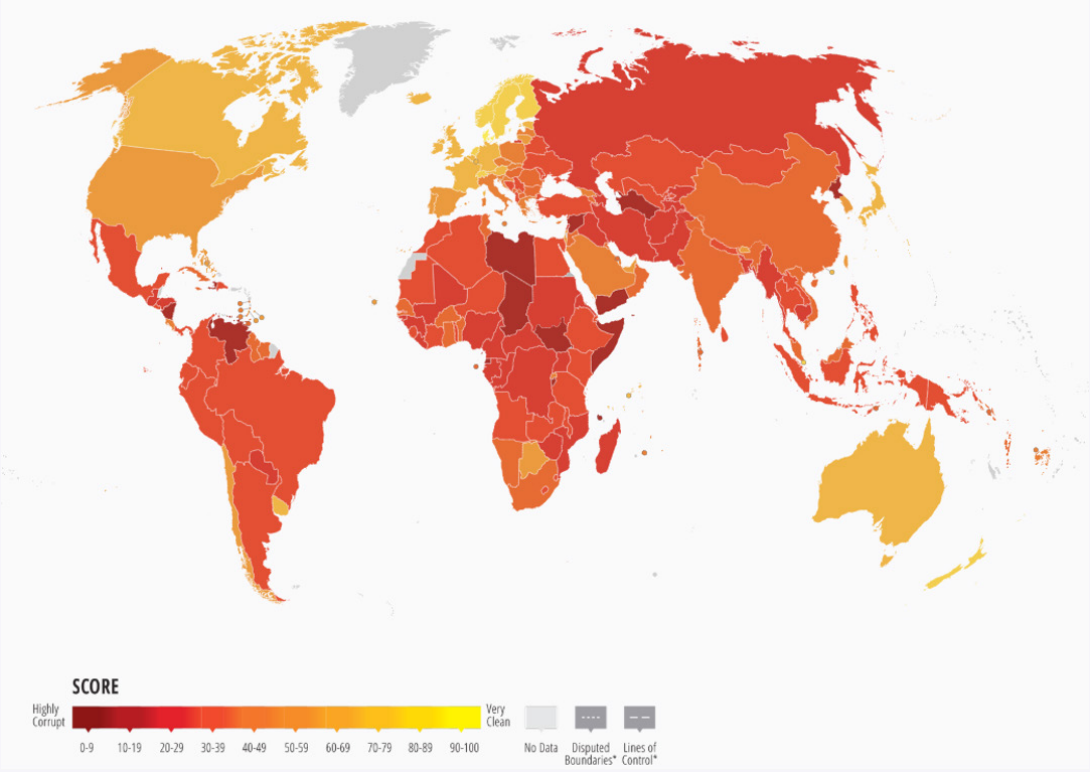
O mundo hoje passa por uma crise de confiança sem precedentes. Se por um lado o advento do capitalismo a partir do século XVIII trouxe progresso para as nações, evidenciado pelo desenvolvimento tecnológico, pelas melhorias na educação e na saúde, e por um maior acesso a bens de consumo e serviços, por outro, muitas vezes, ele está associado a um aumento da desigualdade social, da degradação do meio ambiente, da poluição, da corrupção sistêmica e de doenças emocionais.

O quadro que se configura na atualidade tem gerado profundos questionamentos sobre a ética das instituições e sua real contribuição para o desenvolvimento da sociedade. O

estudo do Edelman Trust Barometer (2023) mostra que a crise de confiança está em diversas nações ao redor de todo o globo, até nas mais desenvolvidas. Além disso, essa crise de confiança não está associada a um tipo de instituição apenas, e sim a várias que envolvem o sistema político-econômico mundial, como governos, empresas, ONGs e mídia. O Brasil, por exemplo, está abaixo da média do índice de confiança global dentre 27 nações, ficando com 53 pontos frente a 56 pontos da média global (Trust Barometer, 2023).

A baixa confiança nas instituições brasileiras está relacionada a diversos fatores. O alto nível de desigualdade que o país ainda apresenta, evidenciado pelo coeficiente Gini de 0,529 numa escala de 0 a 1 (Banco Mundial, 2022), levanta questionamentos sobre a efetividade das ações das nossas instituições para reduzir o *gap* social. Além disso, o Brasil é hoje um dos países com o pior Índice de Percepção de Corrupção (IPC). Numa escala de 1 a 100, em que o nível máximo indica transparência, o Brasil se mantém há anos estagnado em torno dos 38 pontos, abaixo da média mundial (43) e da média regional para as Américas (43) (Transparência Internacional, 2022).

FIGURA 1 | ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DE CORRUPÇÃO (IPC)



FONTE: TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (2022)

Esses são apenas alguns dos fatores que abalam a confiança da população e evidenciam a necessidade urgente de uma reforma nos valores, crenças, práticas e legislações que norteiam as ações de instituições. Dessa forma, o cenário reforça a importância de trabalhar a confiança nas relações e instituições, demonstrando a enorme responsabilidade para que os líderes atuem de forma ética, responsável e proativa em benefício da sociedade como um todo.

Mas o que 'eu' ou 'nós' temos a ganhar com um aumento no nível de confiança nas relações e instituições com as quais interagimos?

Os filósofos Robert Solomon e Fernando Flores chamam atenção para o fato de que a ausência de confiança aumenta os custos de transação para todos os envolvidos. Nas organizações, a confiança é um elemento fundamental das relações profissionais por ser complementar ao controle formal e contribuir para construção de bens intangíveis (ZANINI; MIGUELES, 2019). No nível do indivíduo, maior confiança não é apenas vantajoso, mas é também necessário. Em um estilo de vida cada vez mais integrado e envolvendo funções cada vez mais especializadas, é inevitável que, de uma forma ou de outra, dependamos dos esforços de outras pessoas para viver nossas vidas.

Enfatizar o desenvolvimento da 'confiança', dessa forma, está alinhado com um paradigma emergente no capitalismo, de que as organizações não devem focar exclusivamente no desempenho de seus negócios, como também no progresso da sociedade. De forma análoga, os líderes dessas organizações também não deveriam focar apenas nos retornos para si próprios, e sim buscar um equilíbrio com objetivos mais altruístas.

Ao propor a confiança como uma virtude para a liderança, nos referimos a "ser confiável" aos olhos de alguém, o que tem em seu cerne a ideia de caráter como fundamental. Torna-se necessário, então, termos clareza a respeito dos componentes essenciais de se ser confiável e, em especial, a respeito de como podemos determinar se alguém é digno de nossa confiança.

O QUE TORNA UMA PESSOA CONFIÁVEL? Quando confiamos em alguém em determinada situação, acreditamos que tal pessoa irá agir da maneira esperada e, assim, não irá trair nossa confiança. Acreditamos que podemos prever, em linhas gerais, qual será o comportamento da pessoa. **Isso significa que a qualidade de 'ser confiável' tem como um de seus componentes indispensáveis a previsibilidade de comportamento.** Obviamente isso não implica em prever exatamente o que a pessoa irá fazer, como e quando. Mas significa, sim, que estamos contando com alguém para, por exemplo, cuidar de algo que para nós é valioso. A pessoa

genuinamente confiável irá certamente empregar os devidos cuidados àquilo que está sob sua responsabilidade.

Confiar envolve ter expectativas acerca de como a pessoa em quem estamos confiando irá se comportar. Mas a previsibilidade de comportamento por si só não torna uma pessoa genuinamente confiável. Nós podemos, por exemplo, prever em várias instâncias o comportamento de um vigarista. E isso certamente não torna o vigarista confiável (POTTER, 1954). **Ser confiável requer um tipo de previsibilidade de comportamento que se baseia em uma certa boa-vontade, uma predisposição para agir com integridade.** Nesse sentido, a confiança é ainda mais necessária em contextos com alta complexidade, incerteza, ambiguidade e interdependência (ZANINI; MIGUELES, 2019).

Há também um atributo indispensável a pessoas genuinamente confiáveis: o comprometimento. Poderíamos entender o comprometimento no sentido de um comportamento que perdure ao longo do tempo e que esteja dentro do escopo das normas ou constrangimentos sociais. Por exemplo, o comprometimento induzido pela força de normas ou por qualquer tipo de coerção social. Essa é uma questão relevante para o contexto corporativo quando pensamos, por exemplo, no valor da *compliance*. Porém, um executivo que adere aos preceitos de *compliance* pode ser considerado genuinamente confiável? O que aconteceria se houvesse uma mudança absurda nas normas e leis – ser signatário dos preceitos sugeridos pela *compliance* seria suficiente para considerar que tal pessoa é confiável?

Pessoas que meramente agem dentro do escopo do que as normas ou constrangimentos sociais determinam possuem, sim, um grau de comprometimento. Mas tal tipo de comprometimento não torna alguém confiável, pois se fosse suficiente, a seguinte pessoa seria confiável: um funcionário sexista que trata bem suas colegas mulheres apenas porque ele incorreria em sanções legais caso não o fizesse. Podemos afirmar que tal tipo de pessoa é genuinamente confiável? O que será que aconteceria com o comportamento de tal pessoa caso comportamentos sexistas passassem a ser aceitos naturalmente, sem envolver nenhum tipo de sansão?

A questão que então se coloca é: basta que uma pessoa tenha comprometimento para que ela seja alguém confiável?

A previsibilidade da pessoa genuinamente confiável advém de termos uma noção do que é importante para tal pessoa tanto em termos éticos quanto não-éticos. Uma pessoa que não possui comprometimento com determinados valores não nos dá uma base para prever se seremos bem ou maltratados por ela.

Dessa forma, não basta que se tenha um comprometimento que perdure por certo tempo para concluirmos que alguém é confiável. A motivação de tal comprometimento é relevante. A substância que caracteriza o comprometimento de pessoas confiáveis é que elas genuinamente *se importam*. Sendo assim, **um componente indispensável para se ser confiável é ter um comprometimento que se baseia no fato de que a pessoa se importa, possui real estima pela pessoa ou coisa em questão.**

Outro atributo de uma pessoa confiável é a competência. Por melhores que sejam as intenções e mais comprometida que seja a pessoa, ela simplesmente não terá condições de cuidar devidamente do que precisa ser cuidado se ela não souber o que precisa ser feito para que o cuidado seja bem-sucedido.

Isso ocorre porque, geralmente, confiamos nas pessoas para *fazer algo*, mas se fôssemos incapazes de acreditar na competência da pessoa para desempenhar com qualidade o que precisa ser feito, seria impossível confiar nela. **Sem estarmos seguros de que a pessoa possui as habilidades relevantes ao caso não podemos confiar.** Isso vale tanto para habilidades técnicas – confiar que alguém tem as habilidades necessárias para pilotar um helicóptero no qual estamos embarcando – quanto habilidades éticas, como saber o que significa e como ser genuinamente honesto em determinada situação.

Outro ponto importante diz respeito a possuir a sensibilidade de compreender que cada pessoa é única e cada situação é particular e acomodar tais particularidades. Ser genuinamente confiável não significa ser perfeito, ou bom em tudo – nenhum ser humano o é. Uma pessoa pode ser confiável em termos de possuir um comprometimento genuíno, mas pode não ser confiável em casos específicos – por exemplo, para escolher um restaurante ou um filme.

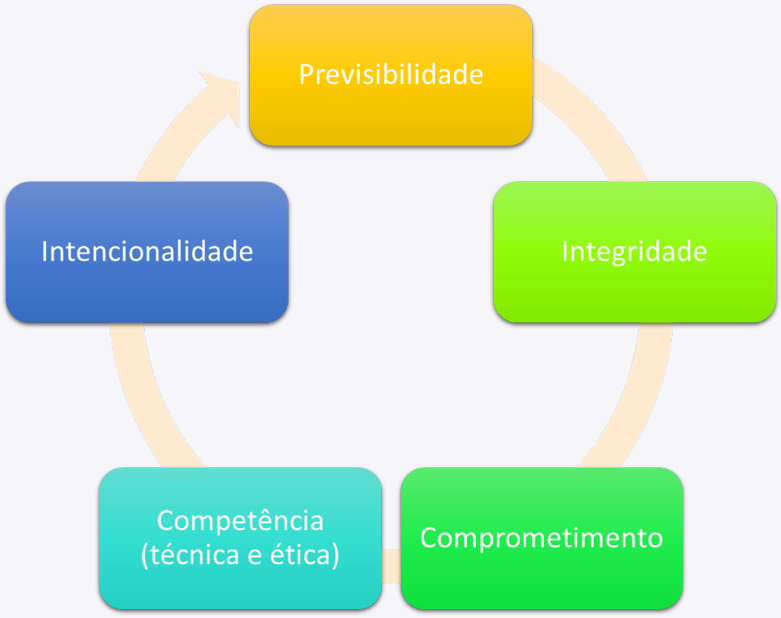
A VIRTUDE DE SER CONFIÁVEL Ser confiável não envolve, desta forma, uma confiança que poderíamos caracterizar como "cega". Ser confiável significa possuir uma virtude. E toda virtude pode ser entendida como uma disposição para agir de determinada forma nas situações adequadas.

Mas antes de desenvolver este ponto, cabe esclarecer o que isso não quer dizer. Ser confiável, enquanto uma virtude, não é: (a) uma disposição de agir de determinada maneira, pois seremos punidos de alguma forma se não o fizermos; ou (b) uma disposição para agir de determinada forma exclusivamente em relação a pessoas específicas, como, por exemplo, seus amigos. Possuir a virtude de ser confiável é ter em seu caráter devidamente desenvolvida uma disposição geral para ser confiável.

Por se tratar de uma virtude, a característica mais central de 'ser confiável' é a de ter uma disposição, uma sensibilidade, para responder adequadamente a cada situação concreta e para levar em consideração as pessoas reais com as quais se interage e suas particularidades (POTTER, 1954). Podemos contar com uma pessoa genuinamente confiável mesmo em casos nos quais ela precise contrariar normas estabelecidas quando estas forem inadequadas e levarem a situações desrespeitosas e cruéis.

Finalmente, cabe chamar a atenção para o fato de que possuir virtudes, como a virtude de ser confiável, se distingue de meramente 'fazer o que é certo', pois é possível agir corretamente por puro acidente ou por razões erradas. Agimos de maneira virtuosa não aleatoriamente ou apenas quando desejamos fazê-lo. Quando possuímos uma virtude, agimos corretamente a partir de uma disposição consciente e por esta ser a resposta adequada ao que cada situação concreta e particular pede.

A síntese do que propomos sobre a Confiança como virtude essencial para a liderança pode ser expressa pela Figura a seguir.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

A confiança envolve então a previsibilidade de que a pessoa digna de confiança irá agir de determinada forma com integridade, se comprometendo com o resultado esperado. Para tal, precisa ter competência, tanto técnica quanto ética, e agir com boa fé e intencionalidade.

O que é absolutamente central em toda essa discussão é esclarecer que **a virtude de 'ser confiável' pode ser desenvolvida**. E como toda virtude, nos tornamos uma pessoa confiável ao praticar o "agir" de maneira confiável.

CONCLUSÃO Acreditamos que é possível desenvolver líderes confiáveis, no sentido de uma virtude que o leva a responder de maneira adequada – ética – a cada situação concreta que se apresenta. Sabemos que as lideranças diariamente lidam com paradoxos da gestão e tomam decisões que impactam não apenas a eles próprios, mas a suas equipes, organizações e à sociedade como um todo. Ter um olhar ampliado para as necessidades de todos os *stakeholders* e buscar o progresso da sociedade por meio de sua atuação, para além do desempenho organizacional, é fundamental para endereçar os grandes desafios do mundo contemporâneo e para a promoção do bem comum.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

JONES, K. Second-hand moral knowledge. **Journal of Philosophy**, [*s.l.*], v. 96, n. 2, p. 55-78, 1999.

MCLEOD, C. "***Trust***", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed.), 2021.

POTTER, N. **How Can I be Trusted?** A Virtue Theory of Trustworthiness. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2002.

SOLOMON, Robert C.; FLORES, Fernando. **Building trust in business, politics, relationships, and life.** New York: Oxford University Press, 2001.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar, 2019.

André Lúcio de Almeida é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Ética e Filosofia. PHD em Filosofia pela University of Sussex (Inglaterra).

Lívia Lopes Barakat é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral. PhD em Negócios Internacionais e Gestão do Conhecimento, pela Copenhagen Business School, Dinamarca.

Carla Arruda é diretora do Executive MBA e da Graduação em Administração da Fundação Dom Cabral, doutoranda em Administração na Duke University (EUA).

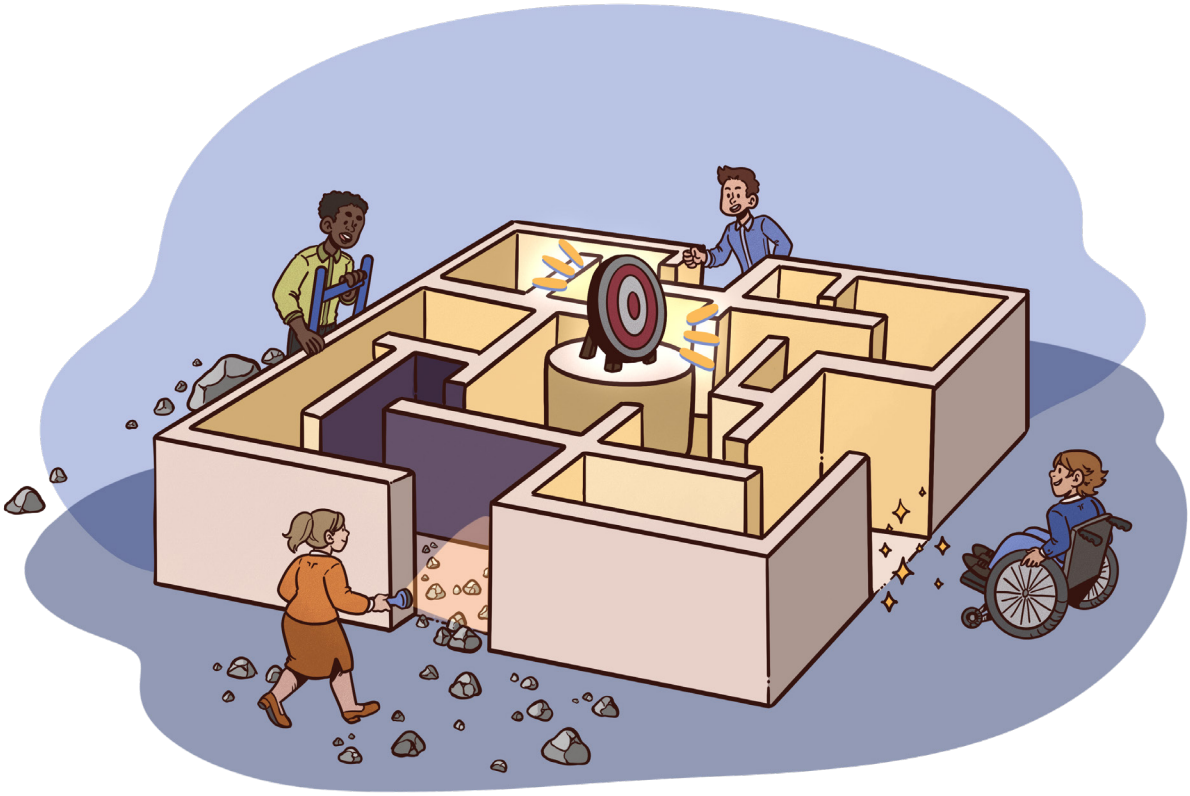


Ilustração Ideia Clara

diversidade

Qual a relação entre **meritocracia e diversidade?**

POR ***LUCIANA CARVALHO FERREIRA E MÁRCIO REHDER***

A meritocracia, para além de um sistema de gestão e avaliação, é também percebida como um valor. E, talvez por isso, não seja incomum que empresas de diversos portes e em vários setores de atividade econômica entendam a meritocracia como parte da sua cultura organizacional. Ainda que amplamente difundido, esse sistema de gestão vem sendo questionado na medida em que aumentam as pressões institucionais e de mercado para que empresas sejam mais diversas e mais inclusivas.

Esse questionamento parte de um presumível paradoxo que marca uma organização que incorpora, simultaneamente, premissas meritocráticas e de inclusão nas suas práticas de

gestão e, mais importante, na sua cultura organizacional. Afinal, considerando o contexto desigual no qual operam as empresas e demais organizações brasileiras, é possível ser meritocrático e inclusivo ao mesmo tempo? O desafio de gerenciar esse paradoxo da meritocracia e diversidade e de lidar com as diferenças de forma justa não é uma tarefa simples dentro das organizações contemporâneas, na medida em que aquilo que pode ser estimulante e parecer justo para um grupo de pessoas, pode ser desanimador e configurar injustiça para outro.

Nesse artigo, além de discutirmos a relação entre diversidade e meritocracia bem como suas possíveis tensões, sugerimos que empresas capazes de incorporar os desafios de gestão decorrentes da ampliação da inclusão em ambientes percebidos como meritocráticos criam ambidestria organizacional, facilitando e promovendo culturas mais fortes bem como mais adaptáveis. Mais que isso, um comportamento mais ativo que incorpore essas tensões permitirá que empresas e demais organizações sejam capazes de promover igualdade e percepção de justiça simultaneamente.

MERITOCRACIA Organizações modernas adotam práticas meritocráticas e as legitimam sobretudo a partir da racionalidade proposta por arranjos burocráticos desde os anos 20, com o trabalho de Max Weber. Como tal, a meritocracia é considerada um sistema de gestão e avaliação para obter-se recompensa financeira ou ascensão na hierarquia organizacional, através de resultados individuais alcançados em uma tarefa, projeto ou metas previamente estabelecidas. Empresas que se autodeclaram meritocráticas alegam praticar critérios justos para tomar decisões que impactem seus colaboradores de forma equânime e imparcial. Além do estabelecimento de metas (muitas vezes) ambiciosas para os colaboradores, acompanhar resultados e recompensar, há uma expectativa de se reconhecer quem de fato trabalha e estimular um esforço coletivo para ampliar o desempenho da organização. Essa racionalidade que fundamenta uma abordagem meritocrática de gestão de pessoas não só acomoda uma estruturação hierárquica como também uma lógica de eficiência, desejável do ponto de vista econômico.

Porém, não é incomum que pesquisas de engajamento, clima e outros instrumentos de gestão de pessoas capturem uma percepção de injustiça ainda que a meritocracia seja percebida positivamente. O que tais pesquisas sinalizam nada mais é que uma evidência de que a meritocracia nem sempre funciona como promete. Mais que isso, as virtudes normalmente associadas a um sistema meritocrático disfarçam seus impactos negativos e, ao mesmo tempo, oferecem um argumento de racionalização fácil que acaba por acomodar as externalidades negativas da meritocracia. E, talvez ainda relevante, no atual contexto de

busca por inclusão social, enquanto a lógica meritocrática sugere imparcialidade e igualdade de condições como pilares nas organizações, a diversidade traz princípios de parcialidade e ações corretivas, visando à mitigação das desigualdades sociais e econômicas, impondo a essa racionalidade questionamentos antes ausentes. Dessa forma, os pontos de vista explícitos das políticas meritocráticas sinalizam a justiça organizacional, enquanto seus ângulos ocultos facilitam que a iniquidade e a perpetuação dos privilégios aconteçam.

DESIGUALDADE A meritocracia ganha contorno polêmico quando é avaliada sob a ótica da desigualdade social e diversidade nas organizações. Pensar em diversidade em um contexto organizacional que acredita plenamente na meritocracia é controverso e desafiador. Afinal, como garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de progredir no ambiente organizacional?

Como, se no próprio ambiente organizacional, pessoas com deficiência são percebidas como menos capazes e com menor potencial de liderança? Como, se repetidamente pessoas pretas e pardas são apontadas como escassas para ocupar cargos que exijam mais qualificação? Como, se mulheres são mais associadas a um perfil de liderada do que de líder? Como, se a mesma racionalidade que sustenta a meritocracia argumenta que é mais difícil e caro buscar pessoas de grupos minorizados e que possuam qualificação? Não é à toa que ações afirmativas são percebidas como ameaças ao sistema de mérito nas organizações.

Diversos autores apresentam críticas profundas à meritocracia, demonstrando que a lógica e sua prática perdem legitimidade em contextos marcados por diferenças socioeconômicas na medida em que pessoas partem de lugares díspares. Algumas se posicionam à frente de outras por possuírem determinados recursos, enquanto outras, menos beneficiadas, iniciam suas jornadas em desvantagem. Vale destacar que a defesa da meritocracia, ou seja, a ideia de vencer pelo mérito, oculta que as desigualdades são desafios reais que prejudicam indivíduos e sociedade, mas sobretudo organizações que acreditam premiar os melhores.

Além disso, a ideia de que "você consegue, se realmente quiser", pode parecer inspiradora para alguns, porém, é cruel para muitos outros. Para aqueles que não alcançam posições relevantes é difícil fugir do pensamento de que o fracasso e o insucesso são resultados de suas próprias ações. Assim, a legitimação de uma lógica meritocrática sem uma consideração efetiva sobre as desigualdades desenvolveu uma percepção de que os vencedores foram recompensados de forma justa por seus méritos e capacidades. Em uma sociedade desigual, os indivíduos que chegam no topo querem acreditar que seu sucesso tem creden-

ciamento justo e moral. Aos demais, não haveria outra justificativa que não eles mesmos por serem os perdedores. Logo, não só a meritocracia se apropria das desigualdades, mas acaba por perpetuá-las. Essas desigualdades unem a meritocracia a grupos privilegiados, enquanto conectam a diversidade aos grupos minorizados.

UM CONVITE À AMBIDESTRIA DE SER INCLUSIVO, DIVERSO E MERITOCRÁTICO Parte da percepção de que meritocracia e diversidade são contraditórias entre si assume que práticas meritocráticas são apropriadas e que as empresas são capazes de avaliar mérito de forma rigorosa e, portanto, capazes de tomar decisões sobre pessoas de forma apurada. Porém, líderes e liderados, gestores, colaboradores e até mesmo profissionais da área Recursos Humanos são capazes de listar fatos e experiências múltiplos nos quais a prática de uma política meritocrática bem como seus resultados não podem ser classificados como tal.

Assim, uma percepção de que meritocracia e diversidade e inclusão se atrapalham mutuamente poderá atrasar e até mesmo limitar avanços importantes na mitigação da desigualdade socioeconômica. É talvez mais produtivo e recomendável que sejamos capazes de incorporar nas práticas gerenciais bem como na cultura organizacional as diversas tensões que marcam uma abordagem meritocrática e inclusiva da gestão de pessoas. Pesquisa recente desenvolvida no contexto brasileiro sinaliza para a necessidade de revisitarmos a forma como entendemos meritocracia para que possamos de fato nos beneficiar, econômica e socialmente, de ações afirmativas que possam promover resultados justos nas organizações (a pesquisa está listada no box no final do artigo). De acordo com as entrevistas realizadas, mais que ignorar, negar ou neglicenciar, gerenciar o paradoxo que marca a meritocracia e a inclusão está entre as melhores formas que organizações têm de contribuir para a mitigação da desigualdade socioeconômica. As contribuições da pesquisa apontam que para o efetivo gerenciamento do paradoxo, a meritocracia precisa ser ajustada, sob a lente da diversidade, e contrabalanceada com o uso de ações afirmativas e iniciativas intencionais, a fim de que possa realmente promover resultados justos nas organizações.

Enquanto a desigualdade descreve como é distribuído o acesso a recursos e oportunidades em uma sociedade, mais diversidade e inclusão bem como o reconhecimento do mérito podem trazer oportunidades de avanço consideráveis para que diminua a distância entre mais ricos e mais pobres, entre privilegiados e invisibilizados. Ao mesmo tempo, ao abraçar as tensões inerentes a tal paradoxo, organizações se tornam mais capazes de desenvolver

competências de ambidestria tão desejáveis em um mundo em profunda transformação no qual se faz necessário um esforço contínuo de atender demandas divergentes.

Mas qual seria um primeiro passo, básico, nessa direção? É preciso que gestores, em especial líderes de organizações, provoquem em seus times uma reflexão sobre como suas empresas compreendem o problema da desigualdade, como falam (quando falam) sobre desigualdade e, não menos importante, o que tem feito a esse respeito? Esse exercício, se feito com seriedade, irá provocar esses mesmos gestores a revisitar dados e fatos que compõem a realidade de suas organizações, tornando visíveis as marcantes contradições dentre aquilo que se almeja e aquilo que se pratica. Em especial, provocaria uma revisão não só dos critérios como também do processo meritocrático de gestão, minimizando suas externalidades negativas internas e externas. Além disso, diante de tais contradições entre o que é feito e o que é dito, que essas organizações sejam capazes de prover oportunidades equitativas para grupos minorizados e, ao mesmo tempo, construir percepções de justiça entre aqueles de grupos privilegiados.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

KONRAD, A. M., RICHARD, O. C.; YANG, Y. Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. **Journal of Management Studies**, *58*(8), 2180-2206, 2021.

MARKOVITS, D. **A cilada da meritocracia**. Editora Intrinseca, 2021.

REHDER, M. G. **A organização sem privilégios**: uma investigação sobre o paradoxo da meritocracia e a diversidade racial em organizações brasileiras. Nova Lima. Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. [Documento Eletrônico], 2023.

SANDEL, M. J. (2020). **A tirania do mérito:** o que aconteceu com o bem comum?. Editora José Olympio.

WALDMAN, D. A.; SPARR, J. L. (2023). Rethinking diversity strategies: An application of paradox and positive organization behavior theories. **Academy of Management Perspectives**, 37(2), 174-192, 2023.

Luciana Carvalho Ferreira é professora e pequisadora das áreas de Liderança e Comportamento Organizacional da Fundação Dom Cabral. Ph.D em Administração pela Erasmus University (Rotterdam, Holanda).

Márcio Rehder é diretor geral na TERRAL Shopping Centers e mestre em Administração Contemporânea, com ênfase em Liderança e Estratégia, pela Fundação Dom Cabral.



Ilustração Adobe Stock

inovação

Atenção à Inovação: como crenças compartilhadas podem levar a **rejeição à transformação digital**

POR ***ERIK FERNANDES E ANA BURCHARTH***

As crenças compartilhadas são um dos elementos cognitivos de maior influência para uma organização. Em tempos de transformação digital, vale lembrar que a cognição – como "vemos" o mundo – e a adaptação a novas tecnologias estão intimamente relacionadas.

As organizações podem ser vistas como sistemas que abrangem estruturas cognitivas compartilhadas, as quais são usadas para a interpretação de informações e a formulação de respostas. Devido à nossa racionalidade limitada, a atenção é um recurso cognitivo limitado para todas as organizações. Atenção foi definida pelo professor William Ocasio, em 1997,

como o foco de tempo e esforço da organização em um conjunto de questões – problemas, oportunidades e ameaças – e em um conjunto de alternativas de ação – programas, projetos e procedimentos.

Casos famosos de empresas que falharam ao executar sua estratégia digital exemplificam como a atenção focada em tecnologias ou modelos de negócios existentes dificulta a adaptação organizacional. Por exemplo, o desalinhamento entre as crenças gerenciais, construídas em torno do modelo de negócios original, e as novas oportunidades de mercado apresentadas pela tecnologia de imagem digital resultaram no fracasso da Polaroid em prosperar na nova realidade competitiva, mesmo que apresentando competências notáveis em fotografia digital. No caso da fabricante de celulares Nokia, a atenção distribuída às tecnologias digitais entre a alta liderança e a média gerência afetou a comunicação entre equipes, resultando em uma transição malsucedida para smartphones. Enquanto o foco de atenção da alta liderança era externo e privilegiava os novos competidores digitais, o foco de atenção da média gerência era interno e priorizava o atendimento a metas corporativas do mundo analógico, desconectadas da realidade do mercado.

Sabemos que os fatores cognitivos são uma condição competitiva importante para a adaptação organizacional, na medida em que afetam a capacidade de antecipar e explorar oportunidades e ameaças digitais. Contudo, a transformação digital não muda automaticamente o que as organizações pensam e fazem.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO NOVO PARADIGMA Muito mais do que um conjunto de inovações isoladas, a transformação digital é uma mudança tecnológica descontínua, envolvendo um conjunto interdependente de tecnologias e agentes econômicos – empresas, empreendedores e consumidores – e que acarreta amplos impactos socioeconômicos. A proliferação de tecnologias digitais – tais como big data *analytics*, mídia social, tecnologia móvel (5G), inteligência artificial, *blockchain*, computação em nuvem e Internet das Coisas – está no âmago da transformação digital.

Em essência, "transformação digital é o processo contínuo de uso de novas tecnologias digitais no cotidiano organizacional", como os pesquisadores Warner e Wäger definiram em 2019. Este é um contexto de grande efervescência tecnológica e de mudança de hábitos de consumo. Isto significa que a transformação digital envolve um novo paradigma, ou seja, uma nova forma de pensar e agir sobre como se estruturam as relações produtivas.

QUAIS SÃO AS ESPECIFICIDADES DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS? As tecnologias digitais acarretam novas propriedades: elas são generativas, maleáveis e combinatórias. Isto significa que geram novas oportunidades de inovação em abundância! Anteriormente separadas, estas tecnologias estão cada vez mais fundidas em ambientes digitais, físicos e biológicos integrados. Isto significa que a transformação digital favorece a convergência de setores em ecossistemas de negócios baseados em grandes quantidades de dados. Observamos a nítida erosão das fronteiras tradicionais entre setores.

Ademais, as tecnologias digitais são frequentemente introduzidas por *players* externos, como as gigantes de tecnologia (Google, Meta, Amazon, Netflix) ou as *startups* (Open AI e Uber), que mantêm o controle sobre sua evolução. Isto significa que a transformação digital se baseia, em grande medida, em esforços amplos de cocriação com parceiros externos e ecossistemas, envolvendo um elevado nível de abertura no processo de inovação.

Paradoxalmente, o acesso a grandes volumes de dados e oportunidades introduzidas pela transformação digital torna mais difícil para as empresas detectar suas consequências. A maioria das organizações não consegue perceber o potencial da transformação digital. Mesmo com o auxílio de ferramentas avançadas, como a inteligência artificial generativa, o acesso à enorme quantidade de informações dificulta o processamento de dados pelos gestores para a tomada de decisão, levando eventualmente à uma situação de "paralisia estratégica" ou "miopia temporal".

POR QUE ALGUMAS ORGANIZAÇÕES REJEITAM A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL? As organizações podem interpretar circunstâncias muito semelhantes de maneira diferente e tomar ações diferentes. Segundo pesquisa recente da Fundação Dom Cabral, uma das chaves para esta questão está no reconhecimento do papel das crenças compartilhadas. Ao investigar o fenômeno de rejeição à transformação digital entre empresas do setor de ensino de idiomas no Brasil, esta pesquisa encontrou que oportunidades digitais são negadas quando contradizem as crenças compartilhadas pela organização, por que tais oportunidades são consideras impossíveis.

A partir da consulta a 17 especialistas em tecnologia, educação e empreendedorismo em linha com a metodologia Delphi, esta pesquisa chegou a um cenário provável futuro em que as pessoas não precisariam aprender novos idiomas quando estivessem conectadas a aparelhos digitais com a capacidade de realizar tradução simultânea em alta qualidade. Ao

serem apresentadas a este cenário provável futuro, surpreendentemente todas as 11 escolas de idiomas consultadas rejeitaram-no. Isto porque este cenário desafiou duas crenças centrais compartilhadas por todas as escolas. A primeira crença refere-se à necessidade de aprender um novo idioma (em vez de se comunicar por meio deste), que era a razão de ser e a competência central das escolas de idiomas. A segunda crença central é que o ensino de idiomas é essencialmente uma atividade relacional e social, inerente à natureza humana e inserida em uma cultura estrangeira, para a qual a orientação de um professor humano, seja presencial ou *online*, desempenha um papel central.

A incredulidade e até mesmo a aversão a certas tecnologias ocorrem quando elas não se encaixam nas crenças compartilhadas existentes, semelhante ao chamado "efeito avestruz" descrito na literatura. Informações que causam certo desconforto têm maior probabilidade de serem evitadas, minimizadas ou ignoradas.

Utilizando a metáfora de um telescópio para explicar os resultados desta pesquisa, poderíamos comparar as crenças compartilhadas a "lentes" do telescópio – prismas através dos quais as organizações enxergam a transformação digital. As crenças compartilhadas "iluminam" o campo de busca, identificando e dando sentido às tecnologias que têm potencial de impacto para a organização. São filtros para rejeitar ou reconhecer tecnologias disponíveis no universo das constelações em determinado momento, transformando-as em informações disponíveis para a organização. As lentes do telescópio tornam-se "opacas" para o espectro específico de tecnologias que negam as crenças centrais da organização, de forma a não direcionar atenção a estas.

O caso de uma multinacional do ramo editorial de revistas, cujo negócio foi profundamente afetado pela mídia digital durante a última década, é outro exemplo que ilustra a necessidade de ressignificação de crenças. Esta empresa teve de passar de reconhecer que "estamos no negócio de fazer revistas impressas", para estar aberta a vários canais e produtos: "estamos onde estão os nossos leitores e vendemos-lhes coisas muito diferentes que podem pertencer a uma marca".

COMO LIDERAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL? Como líderes ou simplesmente funcionários que participam da transformação digital, isso significa que devemos nos questionar constantemente:

- Como “vemos” as tecnologias digitais emergentes?
- Quem somos e o que seremos ser?
- Quais são nossas “crenças centrais” em relação, por exemplo, a como criamos valor para o cliente?
- Como podemos reformular “crenças centrais”?

Em cenários de transformação digital, os líderes precisam reconsiderar as agendas estratégicas e reconstituir as crenças de organizações menos preparadas para lidar com questões digitais. É como se precisassem construir um novo telescópio, ou, pelo menos, reformar o telescópio existente. A primeira ação deve ser “desembaçar” as lentes do telescópio, repensando e reformulando crenças compartilhadas em fóruns coletivos, por exemplo, visando pressupostos sobre “como criamos valor para o cliente”. Exercícios que promovam a conscientização de crenças centrais compartilhadas podem ser um passo inicial, pois muitas vezes tais crenças estão tão arraigadas que se tornam inconscientes, ainda que reproduzidas. O passo seguinte pode ser um exercício de modificar as crenças centrais compartilhadas em um esforço consciente de ressignificação.

CONCLUSÃO Assim como viajar nos permite expandir nossa “visão de mundo” ao entrar em contato com culturas distintas, ressignificar crenças permite que as organizações se adaptem à transformação digital. Nossas crenças compartilhadas afetam muito a forma como vemos o mundo e impactam profundamente a atenção organizacional.

A transformação digital requer uma reconceituação ativa do negócio e desenvolvimento ativo não apenas das operações do dia a dia, mas das capacidades necessárias para mudar a forma como trabalhamos. A transformação digital bem-sucedida, portanto, está relacionada à superação das restrições da atenção organizacional, redirecionando e sustentando a atenção para tecnologias até então ignoradas. Não se trata de desenvolver grandes ideias ou adotar tecnologias de ponta que podem ou não ter sucesso, mas sim de como ideias e tecnologias se tornam parte de uma agenda estratégica sustentada.

SOBRE A PESQUISA Os argumentos aqui apresentados se apoiaram em uma pesquisa realizada entre 2017 e 2018, que teve como base uma metodologia mista, composta por dois estudos sequenciais. O primeiro estudo foi baseado na técnica de Delphi, que utiliza um painel de dezessete especialistas para construir os cenários futuros mais prováveis no médio

prazo para o setor de ensino de idiomas. O segundo estudo foi um caso comparativo qualitativo com onze empresas deste setor no Brasil.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

HANELT, A.; BOHNSACK, R.; Marz, D.; MARANTE, C. Antunes. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. **Journal of Management Studies**, 58(5), 1159-1197, 2021.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological Foundation of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 32, 1500 -1516, 2011.

OCASIO, W. Towards on Attention-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, 18, 187-206, 1997.

TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. **Strategic Management Journal**, 21, 1147-1161, 2000.

VUORI, T.; HUY, Q. N. Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost Smartphone Battle. **Administrative Science Quarterly**, 61, 9-51, 2016.

WARNER, K. S.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 52, 326-349, 2019.

Erik Fernandes é professor convidado da Fundação Dom Cabral e atua nas áreas de planejamento, marketing e vendas. Sócio/Fundador da tugB.

Ana Burcharth é professora nas áreas de gestão da inovação e estratégia e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. Ph.D. em Administração pela Universidade de Aarhus e Mestrado em Inovação, Conhecimento e Dinâmica Econômica pela Universidade de Aalborg (Dinamarca).

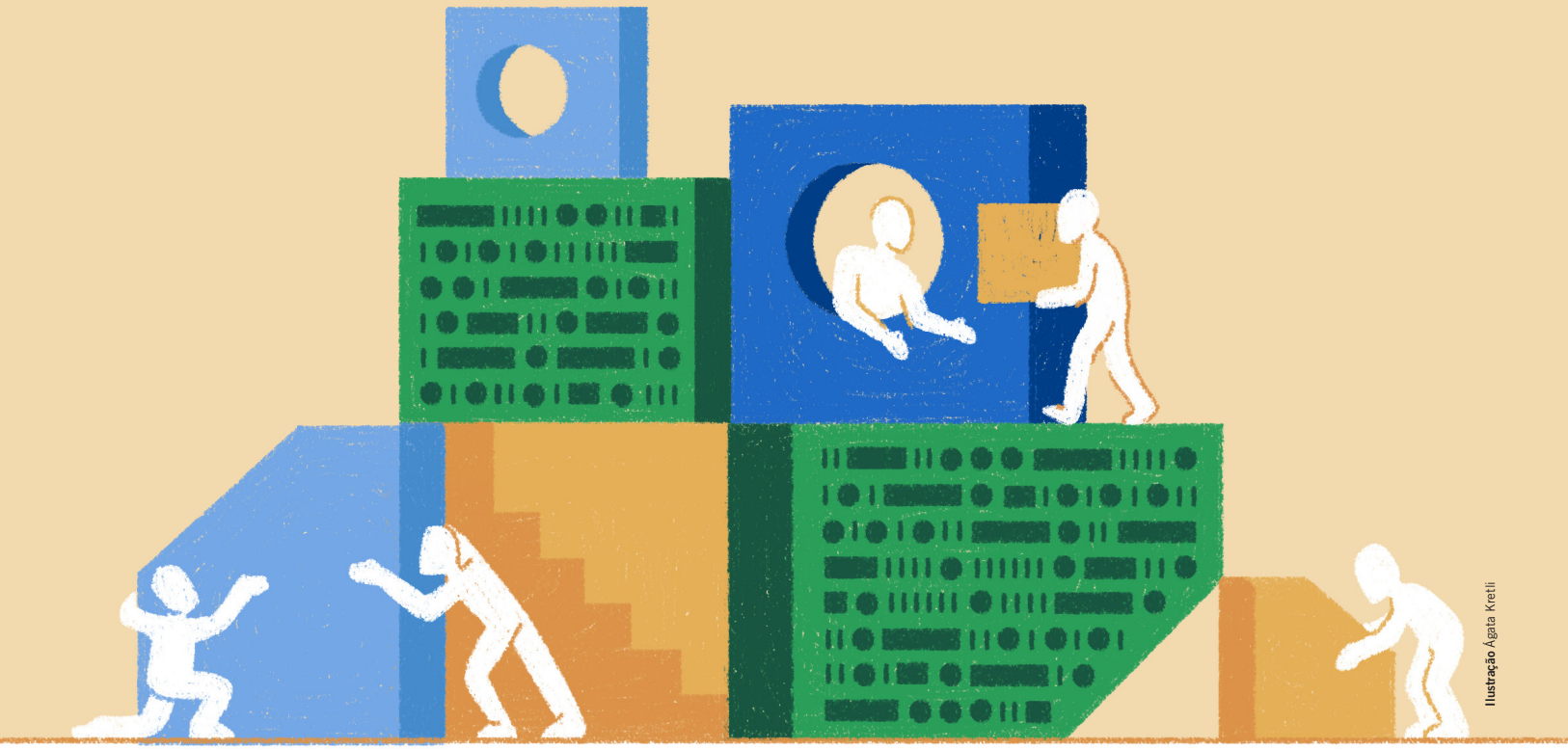


Ilustração Ágata Kretli

capa

A Estratégia de um ecossistema de negócios: quando a colaboração **vale mais que a competição**

POR ***HEITOR COUTINHO***

O termo ecossistema tem origem na biologia e sua transposição para o mundo empresarial resultou em amplo uso e variadas definições. Seu significado é naturalmente abrangente na natureza e em gestão não tem sido diferente. Os tipos mais comuns de ecossistemas são os de inovação, de conhecimento, sociais e de negócios. Os ecossistemas de inovação reúnem diferentes atores para a inovação de forma aberta, envolvendo *startups* e empresas interessadas em melhorar práticas dinâmicas. Os ecossistemas de conhecimento agregam empresas, consultorias e entidades para pesquisas e desenvolvimento de conhecimento conjunto. Os ecossistemas sociais unem organizações para o desenvolvimento de comunidades.

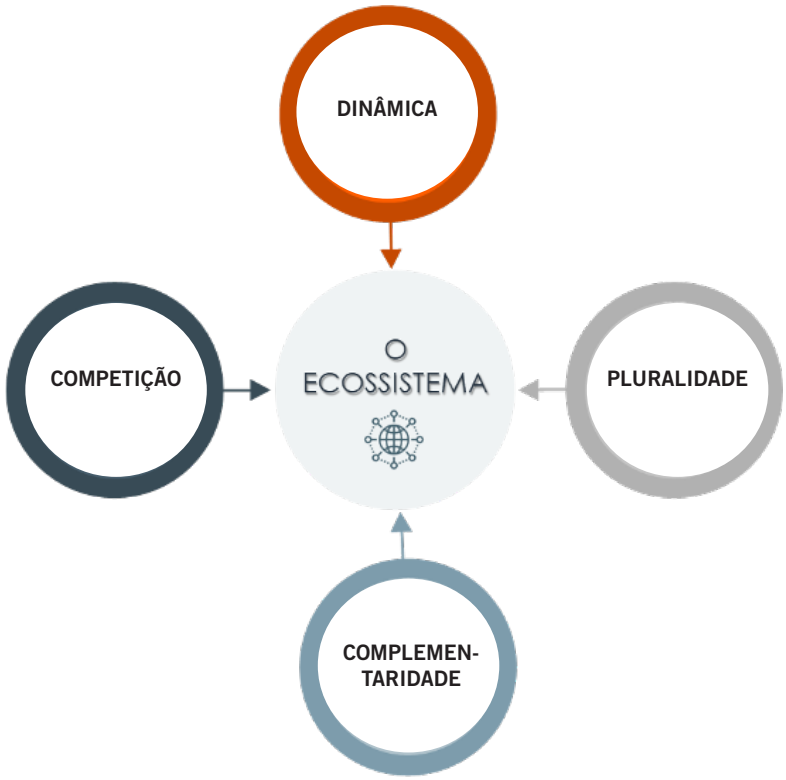
Já os ecossistemas de negócio envolvem empresas interessadas em oferecer produtos e soluções ao mercado em estreita parceria.

Um ecossistema de negócio é um conjunto dinâmico de atores econômicos independentes que criam produtos e serviços que, juntos, constituem uma solução coerente e de valor para o mercado. Há dois tipos de ecossistemas de negócio: os ecossistemas transacionais ou plataformas, como os *marketplaces* digitais, e os ecossistemas de soluções, que entregam coletivamente um bem para suprir uma demanda. Um ecossistema de negócios permite que usuários sejam atendidos por uma variedade de necessidades em uma experiência integrada, composta por diversos atores.

As fronteiras claramente definidas pelas empresas estão desaparecendo e com os ecossistemas as jornadas dos clientes poderão ser completamente repensadas e reformuladas. O avanço dessa nova estrutura de entrega de valor no mercado tem sido exitoso. As dez empresas mais valorizadas do mundo atuam em ecossistemas, além de mais da metade das empresas do S&P 500, o que caracteriza uma verdadeira economia de ecossistemas. A Apple está entre as dez e foi responsável por criar o ecossistema de música digital, com o iTunes. Por décadas, seu ecossistema agregou diferentes parceiros em estrita colaboração e até empresas concorrentes. A coopetição, um neologismo utilizado para expressar a competição cooperativa, está cada vez mais presente em ecossistemas, porque há consciência de que o próprio sucesso depende do sucesso dos outros e que a força competitiva dessa união é extraordinária.

Um ecossistema de negócio, por sua característica singular de organização, necessita de um modelo de estratégia não convencional. Por serem sistemas dinâmicos e multientidades, sua estratégia está centrada em uma governança colaborativa e no equilíbrio de interesses para geração e captura de valor. O diferencial de mercado está na criação de uma solução que nenhuma empresa conseguiria entregar sozinha e pela elevada singularidade ofertada. As variáveis que fazem com que os ecossistemas sejam objeto de reflexão estratégica particular estão representados na figura A.

FIGURA A | AS CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DOS ECOSSISTEMAS



FONTE: O AUTOR

A **competição** em ecossistemas é a primeira peculiaridade. Ela pode acontecer de maneiras exclusivas: entre plataformas, entre o orquestrador e empresas e entre as próprias empresas participantes. A plataforma IOS concorre com a plataforma Android; a Amazon vende produtos que concorrem com empresas participantes de sua plataforma e há concorrência entre empresas em um mesmo ecossistema. Spotify, Deezer e Tidal competem dentro do ecossistema de música digital ao mesmo tempo que, juntas, determinam o crescimento dele.

A **dinâmica** é outra característica inerente dos ecossistemas. Uma rede colaborativa de relacionamento dessa natureza pode mudar com frequência, havendo certa liberdade para entrada e saída de empresas que têm autonomia. A dinâmica também se refere à mudança de papéis no tempo. Com o aprendizado advindo da evolução de um ecossistema, as competências se tornam mais claras e as empresas passam a desempenhar diferentes papéis para alavancar a cocriação de valor e o crescimento. Assim, as capacidades existentes podem ser combinadas e recombinadas a cada momento. O PayPal modificou a estrutura do seu ecossistema, com milhões de comerciantes, para incluir bancos, que antes eram vistos

como rivais. Essa evolução foi possível pelo discernimento sobre o que a nova mentalidade estratégica preconiza: a mudança de papéis pela contribuição de um novo *player*

A **pluralidade** é outro aspecto inerente a ecossistemas. Empresas de diferentes setores se unem para oferecer uma solução única ao mercado ou atuam coletivamente para alavancar suas vendas em plataforma. Em qualquer modalidade ecossistêmica, a atuação no mercado se faz por uma multiplicidade de entidades que podem cooperar entre si. Em um ecossistema de saúde, por exemplo, há empresas de telemedicina, farmacêuticas, clínicas especializadas, além de universidades, governo, provedores de tecnologia e seguradoras.

E a **complementaridade** é um aspecto central, que acontece de forma deliberada ou emergente. A Microsoft, pioneira na criação de ecossistemas, planejou e implementou uma rede global de desenvolvedores de aplicativos na plataforma windows, estabelecendo assim um padrão de sistema operacional e interface gráfica. Essa mesma lógica colaborativa é utilizada pelos ecossistemas de consoles de videogame, que necessitam de complementares de sua solução para o desenvolvimento de jogos, assim como os smartphones necessitam de aplicativos.

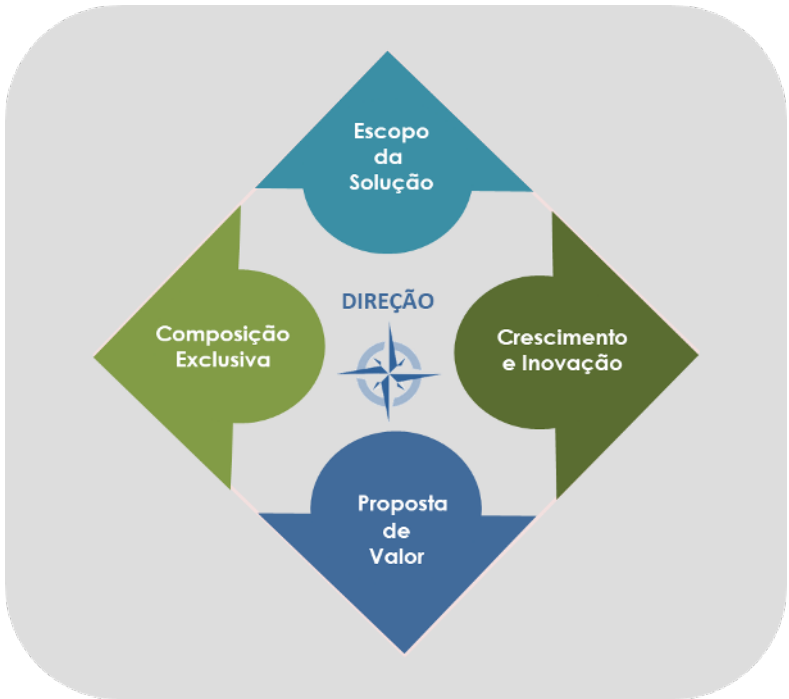
OS COMPONENTES DA ESTRATÉGIA DE UM ECOSSISTEMA As características intrínsecas aos ecossistemas fazem com que as análises estratégicas sejam então distintas. A estratégia de um ecossistema é a escolha de uma composição singular de valor, adaptativa à dinâmica de mercados altamente imprevisíveis, para entrega de uma solução conjunta ao mercado visando a busca de vantagens competitivas. Para ser consistente, ela deverá responder a duas questões principais:

- Quais **escolhas estratégicas** criarão o maior valor compartilhado?
- Como a **gestão compartilhada** será organizada para suportar a estratégia?

Essas questões são respondidas pelos elementos que compõem as duas estruturas imprescindíveis da estratégia: a direção estratégica e o modelo de governança.

A DIREÇÃO ESTRATÉGICA A direção contém os elementos estratégicos do negócio de um ecossistema (Figura B), cuja finalidade é a elaboração de uma composição única de valor.

FIGURA B | A DIREÇÃO ESTRATÉGICA DE UM ECOSSISTEMA



FONTE: O AUTOR

O primeiro elemento define o produto para atender às necessidades de mercado: o **escopo da solução**. A solução proposta em um ecossistema é singular e pode até moldar um mercado completamente, sobretudo quando se trata de uma inovação estratégica disruptiva ou inexistente até então. A solução diferenciada em um ecossistema tem o potencial de afastar a concorrência, que não conseguirá entregar produtos e serviços que supram a necessidade integral dos clientes. Diferentemente da estratégia de uma única empresa, onde os produtos e serviços são definidos em função de escolhas estratégicas, na estratégia de um ecossistema a solução é seu elemento *core*. É a partir dela que se projetam outros diferenciais e capacidades distintivas necessárias à entrega de valor. A estratégia do Spark, o maior ecossistema de energia do mundo, orquestrado pela Saudi Aramco, é a oferta de uma solução completa de energia. Sua visão é ser o centro industrial e energético integrado global, que atenderá a diversos continentes a partir da Arábia Saudita.

A **composição exclusiva**, o segundo elemento da direção estratégica, complementa o escopo da solução com possibilidades adicionais de diferenciação. A solução ofertada para o mercado por um ecossistema é, por sua natureza, difícil de ser imitada. No entanto, à medi-

da que o mercado emadurece, a possibilidade de novos entrantes e evoluções aumenta. Se há acréscimo de outros diferenciais além da solução, a robustez e a perenidade da estratégia são fortalecidas. Para a montagem de uma composição única de valor que ofereça diferenciais ao mercado, é preciso avaliar a possibilidade adicional de diferenciação por processos, pela combinação de parceiros, construção de relacionamentos com clientes e aquisição de capacidades distintivas.

O terceiro elemento da direção estratégica é o **plano de crescimento e inovação**. O crescimento em um ecossistema acontece pela maior adesão de contribuintes, que poderão fazer aquisições para aumentar sua participação ou expandir inorganicamente. Um ecossistema também pode se desenvolver pela melhoria de seus processos comerciais. Além dessas formas, é possível ampliar atividades conectando-se a outros ecossistemas. Por exemplo, o ecossistema de mobilidade autônoma da Áustria está conectado com o ecossistema de educação do país, para desenvolvimento de produtos, tecnologias e inovações em logística. O plano de crescimento também pode contemplar recursos para escalabilidade, inovação aberta, cocriação e ampliação do escopo de atuação e da solução.

O quarto elemento é definido de forma iterativa com os demais, especificando-se a **proposta de valor** a ser entregue no mercado. Trata-se de uma visão multidimensional do modelo de negócio compartilhado com os diversos atores, onde a criação de valor acontece por meio da rede. A proposta de valor resultante da solução mostra como as necessidades dos clientes serão atendidas no presente e no futuro, considerando-se avanços na experiência do cliente. Ela contém a visão de futuro, que é decomposta em parcerias necessárias para alcançar os resultados pretendidos, tecnologias e as oportunidades de mercado a serem exploradas. Potenciais modelos de negócio disruptivos devem ser avaliados nessa etapa para a melhoria da oferta de valor.

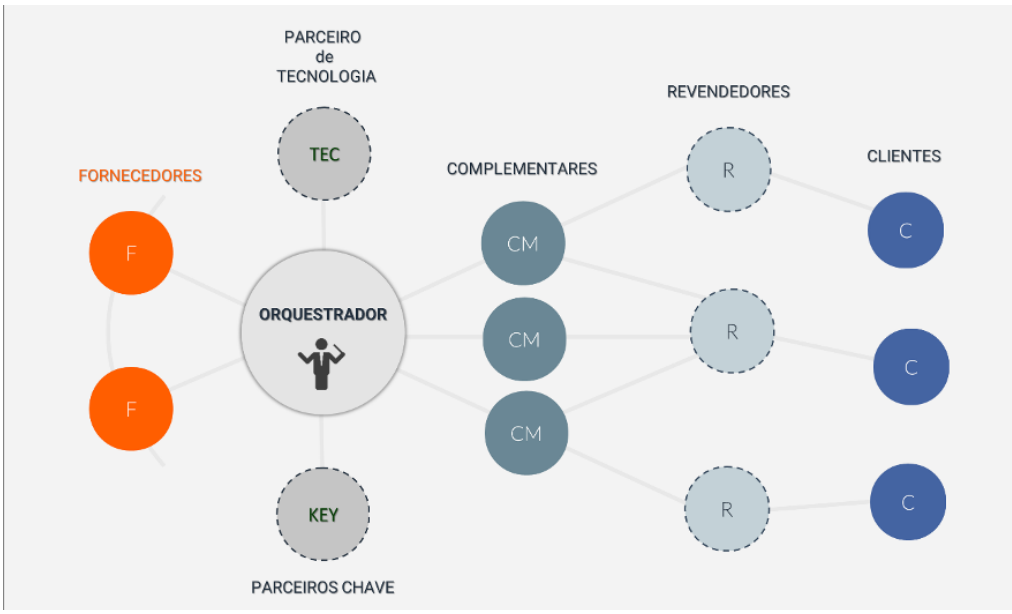
A GOVERNANÇA As principais causas de insucesso de um ecossistema referem-se ao modelo de gestão e às práticas de governança, em função de sua complexidade intrínseca. Fazer com que organizações de múltiplos setores e diferentes culturas trabalhem juntas com agilidade é um desafio. Por outro lado, uma relação de coexistência sistêmica bem gerenciada em termos de performance integrada, compartilhamento de marcas, inovação e gestão de riscos, maximiza a geração de valor. Por essas razões, a governança tem que estar alinhada à direção estratégica e deve ser igualmente tratada como um diferencial competitivo em uma estratégia.

Os desafios da governança de um ecossistema são comumente superiores àqueles existentes em outras formas de colaboração entre empresas, porque o grau de independência e os interesses são distintos. O modelo de governança contempla a organização da rede e a gestão, por meio de quatro dimensões que precisam ser coordenadas em sincronia: estrutura, arquitetura, conduta e compartilhamento. A estrutura e a arquitetura são as bases da conduta e do compartilhamento.

A **estrutura** contém os papéis e responsabilidades de todos os atores: orquestrador, contribuintes, fornecedores, parceiros-chave e de tecnologia e revendedores ou agentes de venda (Figura SF). Esses são os papéis mais comuns e alguns deles podem eventualmente não existir. A estrutura de governança também descreve as competências requeridas dos participantes individualmente e suas responsabilidades específicas para o pleno fornecimento das soluções aos clientes. Dentre as responsabilidades específicas estão os direitos de decisão e as obrigações com relação aos investimentos.

O orquestrador é o guardião dos princípios de governança e de promoção da harmonia em um ecossistema, sendo responsável pelos maiores investimentos. Muitas vezes, é dele a ideia do empreendimento e é quem provê predominantemente os recursos necessários como infraestrutura física, tecnologia e equipamentos. Cabe a ele assegurar que todo o sistema seja justo e economicamente atraente para seus contribuintes.

FIGURA C | OS PAPÉIS NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE UM ECOSSISTEMA



Os fornecedores mantêm um relacionamento transacional com a plataforma. Já os complementares fazem parte da solução ofertada ao mercado e, por isso, exercem um papel central no desempenho do ecossistema. Outros parceiros podem fazer parte de um ecossistema como provedores de tecnologia, representantes e parceiros para dividir responsabilidades e investimento.

A **arquitetura** responde pelas definições de abertura, adaptação e regras de entrada de participantes. Um ecossistema aberto é melhor para estratégias de rápido crescimento, uma vez que há facilidade para entrada de novos atores e poucas regras. No entanto, quanto mais aberto é um ecossistema, maior é a dificuldade de capturar valor e de assegurar níveis elevados de qualidade. Um ecossistema fechado tem o controle dos participantes facilitado, processos deliberados de inovação e garantia de qualidade da oferta ao mercado. Mas pode desestimular a adesão. Uma falha da empresa BlackBerry, líder no mercado de smartphones nos primórdios da mobilidade, foi manter altos padrões de segurança por meio de uma arquitetura excessivamente fechada.

A **conduta** responde pelas formas de regulação da rede: o processo de tomada de decisão, o grau de transparência das decisões e definições estratégicas, o comportamento e as interações entre os participantes, as diretrizes para a resolução de conflito e os processos de fornecimento de produtos e serviços. Algumas condutas podem ser combinadas, declaradas e elucidadas em acordos formais para regular direitos e deveres dos participantes.

O **compartilhamento** define os direitos à informação e acesso, aos ativos comuns e à distribuição de valor entre atores, clientes, colaboradores e sociedade. A distribuição de valor entre os *stakeholders* é um fator crítico de sucesso em um ecossistema e deve ser gerenciado com a devida atenção. No entanto, os desentendimentos são naturais no início de qualquer iniciativa que cause rompimento de paradigmas e fazem parte de seu processo evolutivo. O importante é utilizar-se de mecanismos que permitam o amadurecimento das empresas participantes e de seus relacionamentos.

O crescimento dos ecossistemas tem atraído cada vez mais clientes e vem dominando mercados. A economia de ecossistemas é um novo mundo, que exige mentalidade, capacidade e pensamento estratégico únicos. Por isso, todos na empresa devem compreender a estratégia de ecossistemas, não importando as posições que ocupam. O futuro do mundo dos negócios não mais estará na autoproteção competitiva, mas na colaboração de alto valor.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ATLURI, Venkat; DIETZ, Miklós Gábor. *The Economy Ecosystem* – Wiley, Oct., 2022.

PIDUN, Ulrich; REEVES, Martin; ZOLETNI, Balázs. *What Is Your Business Ecosystem Strategy?* – BCG Henderson Institute, 2022.

SPÄNE, Andreas at all. *How to thrive in the ecosystem economy.* PwC Strategy&, 2023.

Heitor Coutinho é professor e pesquisar da Fundação Dom Cabral nas áreas de Estratégia, Gestão de Mudanças e Gestão de Projetos. Mestre em Administração – Gestão e Inovação, PUC/MG e FDC.



Ilustração Ideia Clara

negócios

Alvoar Lácteos: a estratégia e o **engajamento pós operação de M&A**

POR ***GUILHERME COELHO E CONCI LIMA***

As operações de fusão e aquisição (M&A) são eventos de grande relevância no mundo empresarial. Elas representam uma estratégia para alcançar crescimento e competitividade em um mercado global. Entretanto, a integração de empresas após uma M&A traz desafios que vão além da união de ativos e operações e incluem a necessidade de unificar culturas organizacionais, estratégias e, finalmente, manter os funcionários engajados.

De acordo com Pedro Henrique Pozza, estaremos diante de uma operação de M&A sempre que houver uma transação entre duas ou mais sociedades em que uma absorve a outra (aquisição) ou em que ambas se unam para formar uma nova, extinguindo-se as envolvidas (fusão).

Este artigo explora como a tecnologia desempenhou um papel fundamental na transformação estratégica da Betânia Lácteos e Embaré, que passaram por um processo de M&A e se tornaram Alvoar Lácteos.

RESULTADO DA FUSÃO ENTRE EMBARÉ E BETÂNIA No primeiro semestre de 2022, as empresas Betânia Lácteos, fundada em 1971, com sede no Ceará, e Embaré, de origem mineira e instituída em 1935, concretizaram um ambicioso plano de fusão. A união das marcas resultou na Alvoar Lácteos, que agora figura entre as 5 maiores empresas do setor de laticínios em todo o Brasil.

"Alvoar tem a ver com crescer, alvorecer, voar", ilustrou Bruno Girão, ex-CEO da Betânia Lácteos e atual CEO da nova empresa.

A operação da companhia agora conta com 8 fábricas e 18 centros de distribuição, além de mais de 4 mil colaboradores diretos. A capacidade de processamento diário de 4,8 milhões de litros de leite é uma prova do alcance operacional da Alvoar, com leite fornecido por mais de 6.500 famílias de produtores e 12 cooperativas em 317 municípios nos estados do Nordeste e em Minas Gerais.

O portfólio combinado resultante da fusão abrange mais de 250 produtos. Estes, por sua vez, são distribuídos em mais de 100 mil pontos de venda em todo o Brasil e exportados para mais de 40 países, confirmando sua presença global.

A associação entre a Betânia e a Embaré representa uma estratégia para combinar experiências regionais e especializações, com o objetivo de alcançar uma maior eficiência e competitividade em um mercado desafiador.

Em entrevista à IBEF Cearpa, o CEO da Alvoar, Bruno Girão, falou sobre a dificuldade de ter vantagens competitivas nesse mercado: "Como nos posicionamos em um mercado extremamente difícil de ter vantagens competitivas, pois todo mundo faz um produto similar, pensamos em uma estratégia de ser diferente".

A nova entidade planeja manter as marcas separadas, preservando o posicionamento de mercado de cada uma. Combinando forças e portfólios, a Betânia e a Embaré esperam explorar sinergias e expandir ainda mais sua presença em todo o País e no exterior, demonstrando a capacidade de adaptação e inovação em um setor em constante evolução.

OS DESAFIOS APÓS A FUSÃO Embora a fusão entre Betânia Lácteos e Embaré tenha trazido oportunidades promissoras, também trouxe desafios complexos, que demandaram uma abordagem estratégica meticulosa. A atual Coordenadora de Gestão Empresarial da Alvoar Lácteos, Tatiana Sanches, compartilhou suas reflexões sobre esse período desafiador.

A Betânia Lácteos, antes da fusão, já contava com um sistema de gestão que centralizava todas as informações gerenciais em uma única plataforma. A empresa participou do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX) da FDC, e foi nele que teve o primeiro contato com o *software* STRATWS One, solução desenvolvida pela Siteware que permanece contratada pela Alvoar.

A fusão das empresas envolveu a necessidade de alinhar estratégias, processos e equipes para garantir que todos estivessem convergindo para metas organizacionais comuns. Para isso, um dos desafios era disseminar a cultura de transformação digital na gestão para toda a empresa. Nas palavras de Tatiana Sanches: "A fusão trouxe oportunidades empolgantes, mas também desafios significativos. Precisávamos garantir que todos estivessem na mesma página e trabalhando em direção a objetivos compartilhados."

Na gestão, o planejamento representa uma série de escolhas cuidadosamente pensadas e conectadas, com o objetivo de orientar a empresa na direção de um futuro desejado. Em um cenário de mudanças, como um processo de M&A, manter todos engajados na estratégia é um desafio importante.

Para os autores Silveira Júnior e Vivacqua, o principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência à mudança para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano.

A estratégia é essencial para o sucesso de qualquer organização, mas o desafio da Alvoar era fazer com que toda a empresa estivesse alinhada a esses objetivos. A área de gestão organizacional foi crucial nesse processo. De acordo com Conci Lima, Diretora Executiva de Desenvolvimento Humano, Organizacional e ESG da Alvoar Lácteos, "A área de gestão organizacional é uma área transacional a serviço de todas as áreas, de todos os departamentos da empresa". Para superar o desafio, a gestão utilizou a tecnologia e uma metodologia participativa integrando as pessoas e o negócio.

O PAPEL TRANSFORMADOR DA TECNOLOGIA Para enfrentar os desafios complexos de alinhar toda a empresa aos objetivos estratégicos, a empresa adotou uma abordagem estratégica com um foco forte em tecnologia. A continuidade do *software* STRATWs One, que vinha sendo utilizado pela Betânia Lácteos, como a solução digital para a gestão estratégica da nova empresa representou um passo importante nesse processo.

Para Conci Lima, a tecnologia desempenha um papel fundamental nas empresas: "(Com a tecnologia) a gente ganha produtividade no momento de uma reunião e velocidade na tomada de decisão".

Segundo os estudiosos Cianni e Stecler, a tecnologia tem uma parcela de participação no processo de transformação digital. Para eles, estratégia, gerenciamento de recursos humanos, estrutura organizacional, liderança e cultura são também questões essenciais a serem consideradas.

Dessa forma, é fundamental ressaltar que a transformação estratégica na Alvoar Lácteos foi além da adoção, implantação e adesão de um *software*. Ela envolveu mudanças culturais e operacionais profundas.

COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA O primeiro passo crítico foi estabelecer uma comunicação clara e transparente em toda a organização. Isso incluiu a disseminação da estratégia corporativa e a criação de um ambiente onde cada membro da equipe pudesse se conectar à visão e aos objetivos da empresa. Tatiana Sanches destacou: "A tecnologia nos permitiu compartilhar informações de forma eficiente e criar um senso de propriedade e responsabilidade."

Ter uma solução digital facilitou a disseminação da estratégia corporativa em tempo real, assegurando que cada funcionário estivesse alinhado com os objetivos da empresa. As informações estratégicas relevantes estavam prontamente disponíveis a todos os níveis da organização para aqueles que precisassem ter acesso, por meio de painéis intuitivos que reuniam os mapas estratégicos com os principais indicadores de cada unidade gerencial do negócio. Dessa forma, a transparência se tornou uma parte intrínseca da cultura da Alvoar Lácteos.

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS Um dos grandes desafios no processo de tomada de decisão são os problemas de interoperabilidade, que podem ser divididos em

duas categorias: os obstáculos na troca de dados e os obstáculos no entendimento da informação trocada.

A plataforma de gestão estratégica conseguiu apoiar nesse desafio, uma vez que permitiu à empresa acompanhar constantemente os indicadores-chave (KPIs) em todas as áreas. Isso proporcionou uma visão holística do desempenho e sua relação direta com o alcance dos objetivos estratégicos.

A avaliação contínua de resultados tornou-se um componente central das reuniões regulares, promovendo a responsabilidade e o engajamento e proporcionando uma tomada de decisão baseada em dados.

A capacidade de monitorar constantemente o desempenho permitiu à empresa identificar oportunidades de melhoria e ajustar estratégias conforme necessário. Tatiana Sanches enfatizou: "A tecnologia nos permitiu não apenas estabelecer metas, mas também acompanhar nosso progresso de forma precisa e tomar medidas imediatas quando necessário."

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO Um dos elementos críticos para o êxito na implementação de tecnologias é o investimento na educação e no suporte adequado. A empresa reconheceu que, ao adotar novas tecnologias, não basta apenas introduzi-las; é fundamental capacitar sua equipe para utilizá-las de maneira eficaz.

Dessa forma, a jornada de incorporação de tecnologia não se limitou à implantação do *software*, mas também à criação de um ambiente propício para que os colaboradores pudessem adquirir as habilidades necessárias. Apoiada pela Siteware, a Alvoar Lácteos implementou programas abrangentes de treinamento, proporcionando acesso a materiais educacionais relevantes.

O compromisso da empresa em oferecer educação de qualidade e suporte contínuo permitiu que seus colaboradores se tornassem proficientes no uso da tecnologia adotada.

RESULTADOS E LIÇÕES APRENDIDAS Atualmente, a empresa colhe os frutos de sua abordagem estratégica apoiada pela tecnologia, alcançando uma maior eficiência operacional, um alinhamento mais sólido da equipe e uma cultura de aprendizado contínuo. Além disso, experimentou um aumento no engajamento dos funcionários, à medida que as equipes se sentiram mais conectadas à visão e aos objetivos da empresa.

A centralização das informações, por exemplo, gerou mais celeridade nas reuniões. De acordo com Tatiana, ter todos os dados em um só lugar facilitou as discussões e análises. Ela ainda completa: "No passado, já tivemos reuniões que duravam seis horas (...) E hoje a nossa reunião dura em torno de uma hora e meia".

Todos os esforços para o engajamento na estratégia também não foram em vão. Atualmente, são 786 usuários cadastrados no *software* de gestão e mais de 7.000 acessos/mês. A coordenadora de gestão ainda destaca a importância de olhar para esses números: "Por que que a gente olha esses números? Porque a gente precisa saber se as pessoas estão engajadas (...) Não adianta só mostrar problema, temos que mostrar o problema e a solução".

CONCLUSÃO A experiência da Alvoar Lácteos destaca a importância da tecnologia e estratégia combinadas para superar os desafios na gestão pós-fusão. A implementação do *software* STRATWs One demonstrou como a tecnologia, a padronização de processos e uma rotina de rituais de gestão podem ser uma aliados valiosos na disseminação da estratégia corporativa, no acompanhamento de resultados e no engajamento dos funcionários. É uma lição valiosa para outras organizações que buscam enfrentar os desafios complexos que acompanham as operações de fusão e aquisição.

Além disso, destacamos que a transformação digital é um processo em evolução, e o comprometimento contínuo com a inovação e a excelência é fundamental para o sucesso a longo prazo. À medida que a empresa continua sua jornada, os setores de gestão estratégica observam, aprendem e se inspiram neste exemplo de perseverança e adaptabilidade em um mundo empresarial em constante mudança.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CIANNI, M.; STECKLER, S. **Transforming Organizations to a Digital World**. People & Strategy - Volume 40, 2017.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica:** do planejamento estratégico à mudança organizacional. Santa Catarina: Revista de Ciências da Administração, 2007.

RUY, G. R. **A tomada de decisão baseada em dados na indústria 4.0:** revisão sistemática. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

SANTOS, P. H. P. U. **Fusões e Aquisições:** uma breve contextualização. Salvador: UNIFACS, 2018.

SILVEIRA J, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Guilherme Coelho é economista, especialista em finanças, com Pós-MBA pela Kellogg School of Management e MBA pela Fundação Dom Cabral. Atualmente é CFO da Siteware.

Conci Lima é pós-graduada em Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos e em Gestão Empreendedora, Economia e Gestão Empresarial. Atualmente é diretora executiva de Recursos Humanos da Alvoar.



Ilustração Ideia Clara

estratégia

Comunicação e escuta ativa: chaves **para a implementação estratégica**

POR ***FELIPE DE ARAÚJO, FERNANDO ZANICOTTI, RENATA GOMES E SAMIR LÓTFI***

Um dos principais desafios da gestão parece ser algo simples: transformar uma ideia em realidade. Contudo, quando o assunto é implementar uma estratégia deliberada, os números são desanimadores e as estatísticas desastrosas. Um estudo realizado em 2005, por Kaplan & Norton, mostra que, em uma amostra de 1.854 empresas, sete a cada oito organizações falham em obter um crescimento sustentável. Além disso, 90% destas empresas possuíam planejamentos estratégicos bem detalhados. Sendo assim, fazer com que uma estratégia pretendida se torne realidade não é nada fácil.

Para que uma estratégia planejada seja realizada, é importante estabelecer o diálogo e a comunicação junto a diferentes atores da organização, estimulando a compreensão e criação de significados compartilhados. Cocriar mensagens convincentes sobre a importância da estratégia é essencial para influenciar os pensamentos e ações dos colaboradores. O processo de implementação é contínuo, requerendo monitoramento e avaliação frequentes para efetuar ajustes diante de obstáculos e/ou oportunidades emergentes. No entanto, a comunicação e a rota de ajustes devem ser em várias direções. Por exemplo, dos executivos seniores para gestores intermediários e operacionais, e dos trabalhadores da linha de frente aos supervisores e coordenadores. Nesse sentido, a comunicação e escuta ativa são elementos-chave na implementação da estratégia, pois permitem a transmissão clara dos objetivos e impulsionam a criação de uma cultura de comprometimento.

Este artigo explora como combinar abordagens tradicionais e adaptativas na implementação estratégica, indo além das estruturas, controles e incentivos usuais para enfatizar o papel das práticas sociais de comunicação e escuta ativa.

A FORÇA DA COMUNICAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA Apesar da importância da comunicação durante processos de implementação, um estudo conduzido junto a mais de quatro mil executivos em 124 empresas constatou que apenas 28% dos gestores são capazes de listar as três prioridades estratégicas da sua organização.

Isso mostra porque superar desafios como resistência à mudança, falta de recursos e metas conflitantes requer o desenvolvimento de uma narrativa clara e canais de comunicação transparentes. Estes, por sua vez, conectam objetivos estratégicos às necessidades de diferentes partes interessadas e promovem a troca de informações entre os níveis organizacionais.

Desta forma, a **comunicação eficiente** auxilia na superação de lacunas entre formulação e execução da estratégia, pois é fundamental uma boa coordenação entre as unidades da empresa e a agilidade organizacional para se adaptar às mudanças.

Nesse sentido, **a comunicação e a escuta ativa** desempenham um papel crucial na moldagem da compreensão e no engajamento coletivo. Elas são ferramentas poderosas para transmitir objetivos e prioridades estratégicas, além de estabelecer canais de comunicação.

Alguns autores definem a própria estratégia corporativa como um conjunto de **discursos** que, em última instância, acabam constituindo a identidade dos gerentes e trabalhadores

da empresa. A estratégia estaria então relacionada com uma apresentação simbólica feita pelas pessoas da empresa, que organizam sequências de eventos e acontecimentos para que estejam conectados ao longo do tempo.

Por exemplo, foi através do intenso uso da comunicação que a 3M transformou seu negócio de design de materiais analógicos em uma empresa global digital de suprimento de empresas, aumentando a sua participação de mercado de 40% para 50%. A comunicação também facilitou que Stephen Denning tenha intensificado sua estratégia de gestão de conhecimento no Banco Mundial, em meados dos anos 1990.

Para ilustrar este processo, vamos apresentar o caso da Faunatex, empresa referência do setor de medicamentos genéricos com sede no Brasil, destacando desafios e alternativas para aprimorar a comunicação e o engajamento de diferentes partes interessadas da organização.

CASO FAUNATEX A Faunatex é uma empresa que percebeu a necessidade de inovação para aproveitar as oportunidades que surgem com a transformação em seu ambiente de negócios. Fundada como um parque tecnológico de educação, pesquisa e negócios, a empresa ocupa milhões de metros quadrados no sul do Brasil, impactando a vida de milhares de famílias direta e indiretamente. Ao manter uma abordagem audaciosa e energética, focada em sua missão de gerar um impacto real, a Faunatex amplifica suas iniciativas, comunicando-as amplamente interna e externamente.

A organização se estabeleceu como um ecossistema de negócios único, oferecendo benefícios para empresas, bem como sendo um centro educacional e de pesquisa com universidades renomadas e diversos laboratórios. Com objetivos claramente definidos e estratégia baseada em uma forte parceria com a indústria farmacêutica da região, o caminho da Faunatex era se tornar um espaço *premium* para moradia, educação, lazer e negócios promissores com dimensões nunca vistas.

Contudo, surgiu um dilema quando a empresa passou por uma grande transformação estrutural, levantando questões sobre a eficácia de suas ferramentas de implementação de estratégias e seu alinhamento com a filosofia estabelecida. A alta gestão utilizava uma abordagem de controle intenso para implementar estratégias, porém observava a perda de talentos e a diminuição da satisfação dos funcionários. Para resolver isso, a Faunatex adotou a ferramenta "DiGestão", que buscava harmonizar as opiniões coletivas para um melhor alinhamento organizacional.

Foi quando, nos anos de 2020 e 2021, a empresa realizou uma pesquisa de clima organizacional para entender melhor o ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários em relação a várias dimensões da empresa. As respostas forneceram um roteiro para o desenvolvimento de planos de ação e a implementação de mudanças nos dois anos seguintes, utilizados para promover o aumento da produtividade, reduzir a rotatividade e melhorar o ambiente de trabalho, entre outros benefícios. No entanto, a eficácia desse processo dependia da autenticidade na análise dos dados coletados na pesquisa, o que poderia resultar em ajustes estratégicos ou comunicação transparente sobre as sugestões não adotadas.

Através de um questionário, a Faunatex criou um roteiro de escuta para seus funcionários, com perguntas que variam desde a visão e expectativas dos gestores até a adequação dos recursos e a valorização da colaboração na empresa. Muito além de uma ferramenta aplicada para coletar informações, os resultados do questionário foram utilizados em diversos diálogos colaborativos entre gestores e trabalhadores, em ocasiões de trabalho tanto formais como informais.

Enquanto os trabalhadores ganharam um novo espaço para compreender a lógica de futuro imaginada pela alta gestão, os executivos da Faunatex se beneficiaram da oportunidade para ouvir e arbitrar entre oportunidades emergentes apresentadas pelas pessoas da base. Tais interações propiciariam um ciclo virtuoso na empresa, no qual pessoas em diferentes níveis hierárquicos passaram a criar sentidos compartilhados sobre os acontecimentos durante a implementação estratégica.

CONCLUSÃO A implementação da estratégia requer não só uma comunicação eficaz, mas também a construção de diálogos colaborativos envolventes, que superem a resistência à mudança e construam confiança entre a equipe e a liderança.

Porém, a comunicação sozinha não é suficiente. É crucial desenvolver a capacidade de adaptar estratégias de acordo com as mudanças no ambiente e as necessidades de diversas partes interessadas.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. The Academy of Management Review, 22(2), 429–452. https://doi.org/10.2307/259329

Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. Human relations, 63(2), 219-248.

Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. Organization Studies, 12(2), 251–273. https://doi.org/10.1177/017084069101200205

Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. Human relations, 60(1), 29-58.

Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Por que a execução falha —e o que fazer a respeito. Harvard Business Review, 93(3), 57-66.

Felipe de Araújo é engenheiro e especialista em Confiabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e mestrando na Fundação Dom Cabral. Há 10 anos em cargos de gestão no setor elétrico, atualmente coordena atividades em Linhas de Transmissão na Eletrobras.

Fernando Zanicotti é advogado e especialista em Gestão de Negócios e mestrando na Fundação Dom Cabral. Profissional com vasta experiência em assuntos estratégicos de empresas. Atualmente é CEO da AGRES.

Renata Gomes é mestranda da Fundação Dom Cabral.

Samir Lótfi é professor e diretor executivo do Mestrado e Doutorado da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP), com período de imersão (sanduíche) no IESE-Barcelona.



Ilustração Ágata Kretli

sustentabilidade

Panorama da Transparência no **Brasil: o caso do setor da Moda**

POR ***ALICE MONNERAT ERTHAL LEVI E LEONARDO MARQUES***

A transparência corporativa é um caminho de suma relevância na direção de uma atuação mais sustentável por parte das organizações. Para além da divulgação de informações exigidas por regulamentações, organizações lidam com a pressão de múltiplos *stakeholders* para tornar seus negócios mais transparentes, em particular no que diz respeito a seus impactos sociais e ambientais. Embora as organizações pareçam não estar preparadas para administrar um novo paradigma de uma "sociedade supertransparente", uma pesquisa realizada por um grupo parcialmente composto por autores do presente artigo, com líderes brasileiros de diversos setores, mostra que 75% deles acreditam que as empresas podem fazer mais do que o governo no contexto da transparência e da sustentabilidade. O Brasil tem

tido algum protagonismo nesta arena. O país sediou a conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável em 1992 (Eco-92) e, vinte anos depois, a Rio+20. Iniciativas voluntárias de transparência, como o Carbon Disclosure Project (CDP) e o Global Reporting Initiative (GRI), são amplamente adotadas no Brasil: 74 das 100 maiores empresas brasileiras reportam ao CDP (CDPLA, 2019) e 476 empresas brasileiras divulgaram relatórios baseados no GRI (GRI Database, 2020).

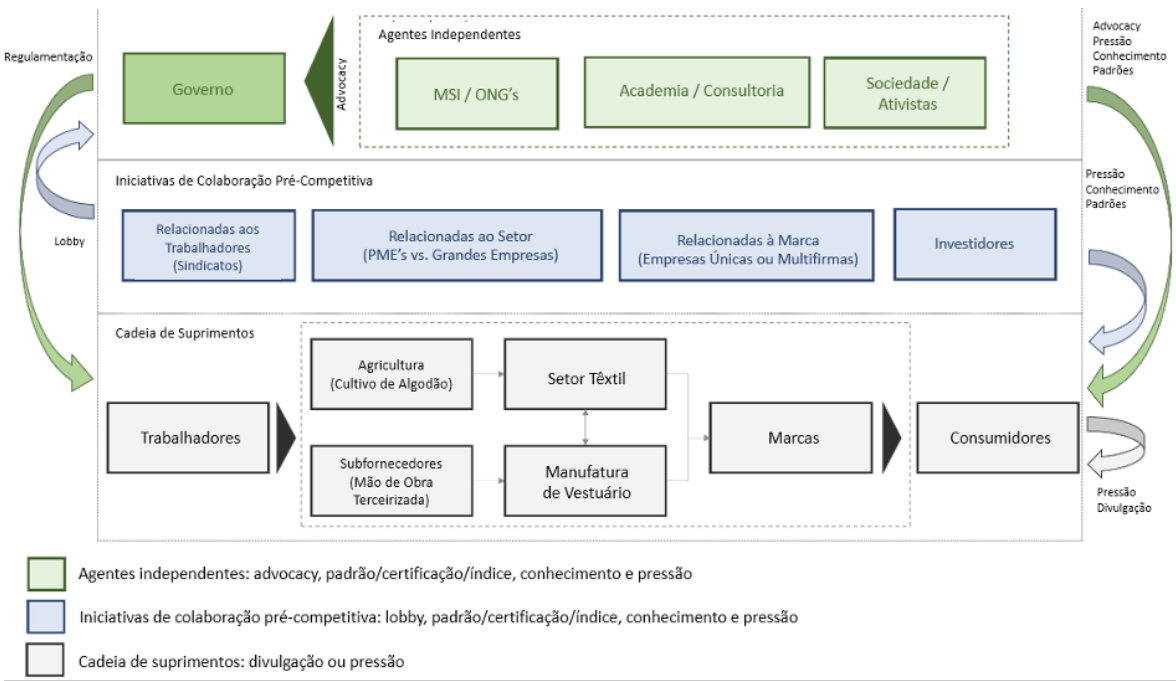
Neste contexto, o mercado brasileiro ainda tem um longo caminho a percorrer. Para algumas indústrias, este é um tema imperativo, quer seja pelos impactos negativos gerados ao longo da sua cadeia de valor, quer seja pelo nível de informalidade, descentralização e/ou terceirização de suas operações. O setor da Moda é outro bom exemplo, já que emprega cerca de um milhão e meio de trabalhadores, a maioria dos quais está concentrada em pequenas empresas (muitas vezes informais), com uma base de fornecimento amplamente dispersa em mais da metade das cidades brasileiras. Esta terceirização transforma os trabalhadores em membros invisíveis da cadeia de suprimentos, o que pode torná-los mais vulneráveis a violações dos direitos laborais. A subcontratação também pode facilitar danos ao meio ambiente, pois as operações dos subfornecedores não são adequadamente supervisionadas (FASHION REVOLUTION, 2019). O Índice de Transparência da Moda Brasileira de 2019 revelou que a pontuação média de transparência das marcas de moda é de 16%, inferior à (já baixa) média global de 21% (FASHION REVOLUTION, 2019).

Assim, este artigo é parte de um estudo mais amplo sobre o papel dos grupos de *stakeholders* mais relevantes neste ecossistema. Aqui resumimos as principais barreiras enfrentadas pelas organizações na busca por maior transparência, indicando oportunidades para os próximos passos dessa jornada.

***STAKEHOLDERS* DO ECOSSISTEMA** A fim de fornecer uma visão geral da transparência no setor de moda, classificamos os diferentes participantes presentes nesse cenário em três categorias e em um conjunto de estratégias para a transparência, conforme mostrado na Figura 1. O nível mais baixo, chamado de “Cadeia de suprimentos”, consiste em participantes diretamente envolvidos no fluxo de produtos ou serviços, como trabalhadores, fornecedores de vários níveis, empresas focais (marcas) e consumidores. As estratégias de transparência desses participantes são principalmente pressionar outros participantes da cadeia de suprimentos e divulgar os impactos e riscos envolvidos nas operações em toda a cadeia de supri-

mentos. O segundo nível concentra as organizações diretamente ligadas aos participantes da cadeia de suprimentos. Nesse nível, as organizações colaboram umas com as outras no chamado estágio "pré-competitivo" para compartilhar conhecimento e promover melhores resultados. Os *stakeholders* dessa categoria desempenham diferentes funções. Eles podem fornecer padrões e conhecimento para a cadeia de suprimentos e podem pressionar a cadeia de suprimentos no que diz respeito à transparência. Além disso, podem realizar atividades de *lobby* em seu relacionamento com o governo para proteger seus interesses enquanto grupo. A terceira categoria, de nível mais alto, consiste no governo e nos "agentes independentes". O papel do governo é fornecer regulamentação e incentivos à cadeia de suprimentos. Os chamados "agentes independentes" são aqueles separados das marcas e de outras empresas da cadeia de suprimentos que podem influenciar e apoiar as organizações da cadeia de suprimentos por meio do fornecimento de conhecimento, pressão, padrões, certificações e outros. Alguns exemplos são organizações não governamentais (ONGs), empresas de consultoria e a sociedade.

FIGURA 1 | CENÁRIO DA TRANSPARÊNCIA NA INDÚSTRIA DA MODA.



FONTE: AUTORES

BARREIRAS À TRANSPARÊNCIA CORPORATIVA As empresas têm receios e enfrentam obstáculos quando tentam ser mais responsáveis e transparentes. Destacamos alguns atores de maiores relevância.

Consumidores

- Os consumidores enxergam os produtos ecológicos como mais caros ou de pior qualidade.
- O papel dos consumidores é subestimado pelas empresas.
- O excesso de informações pode causar confusão e inércia.

Regulamentação

- As marcas estão no centro das atenções da regulamentação.
- A divulgação de irregularidades pode afetar as relações com o mercado internacional.
- Alto nível de informalidade.
- Falta de transparência na regulamentação dos impactos ambientais.

Modelo de negócios

- O setor é orientado por custos.
- As pequenas empresas são a maioria e carecem de recursos.
- A opacidade presente na cadeia de suprimentos é vista como uma vantagem competitiva.
- As certificações são insuficientes para garantir a sustentabilidade.

OPORTUNIDADES E RECOMENDAÇÕES A identificação dos principais papéis dos diversos *stakeholders*, bem como das barreiras que as empresas enfrentam para agir de forma mais transparente e sustentável, trouxe oportunidades de caminhos a serem trilhados e ações a serem tomadas. Abaixo, apresentamos algumas oportunidades e recomendações de onde investir recursos para promover a transparência desse ecossistema e de outros semelhantes, levando em consideração os mesmos autores acima destacados.

A pressão dos **consumidores** por mais informações sobre os produtos e os impactos das operações das empresas pode atuar como "força coercitiva" em direção a um cenário mais transparente, já que são *stakeholders* fundamentais na cadeia de valor. Assim, as organizações devem investir no engajamento em um diálogo mais frequente e profundo com

os consumidores e a sociedade para contrabalancear as barreiras atuais. O investimento em empreendedores sociais, canais de diálogo mais eficazes com os consumidores e a investigação profunda do comportamento dos consumidores por meio de pesquisas adequadas podem levar a resultados frutíferos.

Além de dar voz aos consumidores e agir de acordo com o *feedback* que eles oferecem, as empresas devem fornecer informações precisas e necessárias para o processo de tomada de decisão. Investir em provedores de informações confiáveis e independentes pode ser uma maneira eficaz de fazer isso. Além do seu poder coercitivo, este movimento potencializaria a chamada força "mimética", que está relacionada à tendência de imitar as estruturas e ações de outros participantes/concorrentes.

A regulamentação governamental é uma das principais fontes de força coercitivas, portanto, os investimentos para aumentar a transparência no setor de moda também devem visar esse objetivo. As formas possíveis poderiam ser dar por meio do apoio aos mecanismos já existentes, como a *Lista Suja* e o *Sistema Moda Brasil*. O primeiro pressiona por ações através da exposição de empresas envolvidas em condições de trabalho análogo à escravidão. E o segundo se concentra na promoção do diálogo com várias entidades governamentais. Um investimento direto para promover representantes nos poderes executivo e legislativo poderia incluir a causa da transparência e da sustentabilidade na agenda governamental, além de contrabalancear as empresas tradicionais voltadas para o lucro, poderosamente representadas pelo Governo Federal.

Além de uma influência direta sobre o Governo, um investimento no desenvolvimento de fornecedores menores e mais fracos pode preencher a lacuna na regulamentação. As barreiras relacionadas ao medo de ser exposto devido à visibilidade limitada das camadas inferiores da cadeia de suprimentos, à informalidade entre esses participantes e aos consequentes danos à imagem do setor poderiam ser superadas se os fornecedores das camadas inferiores fossem mais bem estruturados. As formas de alcançá-los são investir em iniciativas locais e em marcas/*startups* menores, que têm a proximidade e o desenvolvimento de fornecedores pequenos e locais como elemento central de seu objetivo comercial.

A principal causa por trás dos desafios do gerenciamento de fornecedores informais e não estruturados pode ser o **modelo de negócios** tradicional ainda adotado pelas empresas de moda. Conforme apresentado anteriormente, o setor é voltado para os custos, baseado principalmente em custos mais baixos, alta concentração de lucros e opacidade como vantagem

competitiva. Um investimento em várias direções poderia permitir o desenvolvimento e a adoção de novos modelos de negócios e promover mudanças nas relações entre os *stakeholders* dentro do cenário. Essas frentes dizem respeito a investidores, líderes, trabalhadores, padrões e conhecimento/tecnologia, a maioria dos quais pode contribuir com forças miméticas e normativas para uma maior transparência, conforme detalhado a seguir.

Primeiro, com relação ao papel dos investidores, o chamado "investimento de impacto" está ganhando força com mais plataformas de investimento focadas em portfólios de negócios com resultados sociais e ambientais positivos. Mais investimentos em projetos sustentáveis se refletirão em mais forças miméticas em direção à transparência dentro do cenário, ou seja, as empresas seguintes copiarão a estratégia de transparência dos líderes do setor.

Em segundo lugar, investir na profissionalização dos líderes pode desenvolver neles capacidades ainda pouco desenvolvidas, como a empatia para entender a perspectiva das diversas partes interessadas ou uma nova mentalidade em que os resultados socioambientais e o desempenho de longo prazo sejam essenciais para a longevidade das empresas. A educação formal de líderes por meio de escolas de negócios que incorporam a transparência em seus currículos também deve abranger a teoria e as práticas da cultura organizacional, já que a cultura é um importante impulsionador de mudanças de dentro para fora e deve refletir o discurso por meio de valores, processos e práticas. Investir nessa frente significa investir no desenvolvimento de "forças normativas", que vêm da influência da educação e do processo de profissionalização.

A terceira frente potencial de investimentos refere-se aos trabalhadores. Os trabalhadores são o grupo mais frágil de *stakeholders*, embora representem a base do cenário, especialmente no setor de moda, que é o segundo maior setor de manufatura em número de funcionários (ABIT, 2019). Mudanças em outras partes interessadas e no próprio modelo de negócios se refletirão nelas, mas os trabalhadores também podem se envolver em sindicatos. Um olhar mais atento a esses sindicatos pode revelar possíveis parceiros e maneiras eficazes de alcançar trabalhadores de diferentes níveis e locais. Além disso, da mesma forma que os líderes, a profissionalização dos trabalhadores pode desenvolver as capacidades necessárias para operar nessa nova lógica/paradigma. O foco em comunidades menos privilegiadas, por exemplo, ajuda talentos a desenvolverem capacidades profissionais e técnicas no setor.

Outra frente relevante são as instituições que fornecem padrões, certificações e índices. Apesar das limitações discutidas acima, a adoção de determinadas metodologias pode levar as

empresas a um modelo de negócios eficaz baseado na transparência e nos princípios e práticas de sustentabilidade. Além disso, o investimento em provedores de conhecimento/tecnologia, tais como a Academia; inovação em processos, produtos e serviços; estratégias e operações de negócios; monitoramento e medição de impactos; envolvimento efetivo das partes interessadas; identificação e divulgação de lacunas e *benchmarking* no setor; e assim por diante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A transparência corporativa é mais do que a divulgação de um relatório anual de sustentabilidade. Definitivamente, também é mais do que cumprir a lei. Trata-se de estabelecer um diálogo e colaborar com todas as partes interessadas. Trata-se de ter visibilidade dos processos ao longo da cadeia de suprimentos, agir para promover impactos positivos em vez de negativos e informar os *stakeholders* sobre os desafios e os resultados reais. Em uma era supertransparente, a transparência não é mais uma questão de escolha.

O Brasil avançou em suas normas e práticas em direção a uma maior transparência em relação à responsabilidade, embora isso não se reflita diretamente em uma maior transparência em relação ao desempenho corporativo do meio ambiente social e natural. Algumas empresas progrediram nessa direção, especialmente aquelas que são líderes no mercado, mas a tendência é divulgar o impacto positivo em vez dos desafios que persistem. A transparência costuma ser passiva/reativa às regulamentações ou demandas focais, em vez de ser uma oportunidade de melhoria. Portanto, persiste a reivindicação de um envolvimento mais amplo e de um verdadeiro engajamento com os diversos *stakeholders*. Quanto mais forte for a pressão exercida por eles, mais transparentes e eficazes serão as organizações. Ao longo desse caminho rumo a uma maior maturidade em transparência, as organizações devem usar as informações e o diálogo para aprimorar suas práticas e desenvolver novos modelos de negócios capazes de atender às demandas de longo prazo.

Além disso, o fato de o Brasil ser um país continental, multicultural, com diversos desafios sociais, ambientais e econômicos que variam de região para região, aumenta o nível de complexidade para o desenvolvimento de um cenário transparente e sustentável. É difícil disseminar informações, conhecimentos e padrões ao longo de todo o país. Realidades diversas e muitas vezes contraditórias exigem abordagens diferentes e soluções personalizadas. Portanto, ações conjuntas e iniciativas padronizadas podem não ser bem-sucedidas para todos os participantes e contextos. As mesmas soluções padronizadas de sempre não serão suficientes para os desafios atuais e complexos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ABIT. (2019). **Perfil do setor.** Disponível em: https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor.

CDPLA (2019). **Relatório de Atividades** – CDP Latin America 2019. Disponível em: https://6fefcbb86e61af1b2fc4-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/005/028/original/RELATORIO_ATIVIDADES_CDPLA.pdf?1584037498.

COBURN, C. Why industry is going green on the quiet. **The Guardian.** 08 set. 2019. Disponível em: https://www.theguardian.com/science/2019/sep/08/producers-keep-sustainable-practices-secret

FASHION REVOLUTION. (2019). **Fashion Transparency Index Brazil.** Disponível em: https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontranparencyindexbrazil_2019

GRI DATABASE. 20 abr. 2020. Disponível em: https://database.globalreporting.org/search/

Alice Monnerat Erthal Levi é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Liderança e Gestão de Pessoas. Pós-Doc em Administração pelo Coppead-UFRJ.

Leonardo Marques é professor associado de Supply Chain da Audencia Business School. PhD pela Universidade de Manchester e tem 20 anos de experiência em gestão e consultoria, com foco particular em varejo, moda e bens de consumo.



Ilustração Ágata Kretli

cenário

Jornal do Futuro: **eventos críticos até 2040**

POR ***PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES***

"Tenha fé em Deus, mas mantenha a pólvora seca."

Oliver Cromwell (1599-1658)

A epidemia de 2020 e a invasão da Ucrânia em 2022 deram uma grande sensação de imprevisibilidade e insegurança para as organizações. Entretanto, epidemias e guerras sempre fizeram parte da história e eram previsíveis de voltar a ocorrer.

E se fosse possível ler os jornais do futuro?

Este artigo pretende fazer o exercício de olhar para o futuro e analisar quais eventos críticos podem estar nos esperando e que são razoavelmente prováveis de ocorrer.

Para isto, combinei algumas técnicas de análise, tais como ciclos tecnológicos e econômicos, listas de eventos possíveis, filtros de probabilidade, impacto e temporalidade, análise de investimentos ("siga o dinheiro") e cenarização (*storytelling*).

O resultado final é um alerta para as organizações brasileiras que têm desafios muito fortes num horizonte até 2040.

CICLOS DE KONDRATIEFF E JUGLAR Como referência temporal de base utilizei os ciclos tecnológicos desenvolvidos por Kondratieff e os ciclos de investimento fixo de Juglar.

Os ciclos de Kondratieff apontam que estamos na fase final do 5º ciclo e que, como todos os anteriores, isto implica numa crise do sistema global entre 2018 e 2030. Tais fases de crise resultam em uma reação através de investimentos em tecnologia para resolver os problemas e para competir de forma mais eficiente. Desta forma, o capitalismo se reinventa através da tecnologia.

Na Tabela 1, mostro as fases de crise ciclos de Kondratieff. Note que em cada fase final de crise ocorre uma guerra entre a Europa Central e a Rússia.

TABELA 1 | FASE DE CRISE DOS CICLOS DE KONDRATIEFF

CICLO	PERÍODO	DESCRIÇÃO
Pré-ciclos	1755-1770	Guerra dos Sete Anos (1756-63)
1º Ciclo	1805-1820	Guerras Napoleônicas
2º Ciclo	1860-1870	Guerra da Criméia, Guerra da Tríplice Aliança, Guerra Civil Americana, Unificação da Alemanha e Itália
3º Ciclo	1914-1930	Primeira Guerra Mundial, Guerra Civil Russa e período entre guerras
4º Ciclo	1965-1980	Guerra do Vietnã, Corrida Espacial, Guerra Fria, Guerras Árabe-Israelenses (1967, 1973).
5º Ciclo	2018-2030?	Guerra da Ucrânia, Guerra Fria 2.0

FONTE: AUTOR

Complementando esta modelagem, utilizo os ciclos de investimento fixo ou ciclos de Juglar. Tais ciclos apontam para crises a cada 7-9 anos, mas nas últimas décadas eles têm se mantido fixos em 7 anos.

A Tabela 2 mostra os ciclos de Juglar e suas crises nas últimas décadas. Com isto, permite-nos levantar hipóteses de crises futuras em 2029 e 2036.

TABELA 2 | CRISES NO FINAL DE CADA CICLO DE JUGLAR MAIS RECENTE

CICLO	ANO DE CRISE	DESCRIÇÃO
1º Ciclo	1973	Guerra do Yom Kippur, choque do petróleo
2º Ciclo	1980	Invasão do Afeganistão, forte recessão
3º Ciclo	1987	Black Monday (crise financeira)
4º Ciclo	1994	Crise Tequila Crisis (crise financeira)
5º Ciclo	2001	11 de September, crise das "Dot com"
6º Ciclo	2008	Crise de Sub-prime (crise financeira)
7º Ciclo	2015	Tomada da Criméia, crise de refugiados
8º Ciclo	2022	Invasão da Ucrânia, pico de inflação (Crise financeira)
9º Ciclo	2029	Hipotético (H1)
10º Ciclo	2036	Hipotético (H2)

FONTE: AUTOR

Estes dois modelos nos permitem criar um arcabouço de base para analisar o que deve ocorrer até 2040.

Primeiramente, temos uma fase de crise de 2023 até 2030, depois um período de recuperação entre 2030 e 2040. Duas datas de maior risco de crise sistêmica parecem em 2029 e 2036.

MAPA DE RISCOS – PESTAL O passo seguinte na análise é mapear os riscos possíveis.

Para tal, uso o arcabouço lógico da PESTAL, ou seja, classificar os riscos dentro de Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Em seguida, tais riscos são classificados em termos de probabilidade, impacto e temporalidade. Isto resulta na Tabela 3.

O sinal de 'X' assinala se a probabilidade é alta o suficiente para provavelmente ocorrer no horizonte temporal até 2040. Para isso, utilizo a lógica de que tal probabilidade não pode ser ignorada.

Em termos de impacto, o 'X' indica se o risco terá grande impacto nas organizações em termos de sua sobrevivência delas ou pelo menos uma queda na receita muito acentuada por muito tempo.

Na temporalidade, o 'X' indica se aquele risco tende a ocorrer no período de tempo até 2040.

Desta análise resulta a Tabela 3 onde vinte e um riscos são identificados e dez deles passam nos três filtros, isto é, têm alta probabilidade de ocorrer, tem um grande impacto e a temporalidade está correta.

Entretanto, esta análise não inclui os 'eventos extremos', que são descritos no Box 1. Estes são riscos potenciais que têm probabilidade extremamente baixa e provavelmente não irão ocorrer, mas a possibilidade existe e pode ter um impacto extremamente elevado.

Note que diversas guerras aparecem nesta análise, o que é compatível com o período de crise do ciclo de Kondratieff, onde o sistema entra em crise.

Uma nova pandemia global também se encontra na lista. Na verdade, as pandemias globais têm ocorrido com intervalos aproximados de 6-7 anos. Isto implica que é provável que tenhamos uma nova epidemia ainda na década de 2020 e outra na década de 2030.

TABELA 3 | MAPA DE RISCOS PESTAL (2023-2040)

DIMENSÃO	RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	TEMPORALIDADE
Política	Guerra na Ásia-Pacífico	X	X	X
	Guerra no Leste Europeu	X	X	X
	Guerra no Oriente Médio	X	X	X
	Conflito Cultural, polarização e terrorismo	X	X	X
	Colapso da Venezuela		X	X
Econômica	Alto preço de commodities	X	X	X
	Migração de refugiados		X	X
Social	Envelhecimento da população mundial	X	X	
	Desigualdade Socioeconômica		X	X
	Crescimento da população na Ásia e África	X	X	
Tecnológica	Transição Energética	X	X	X
	Segurança Cibernética	X		X
	Armas de destruição em massa	X		X
Ambiental	Pandemia Global	X	X	X
	Desflorestamento e desertificação	X	X	
	Grandes incêndios florestais		X	X
	Colapso dos ecossistemas dos oceanos	X	X	
	Redução dos glaciares (falta de água)	X	X	X
	Aumento do nível do mar	X	X	
Legal	Estados ineficientes e ineficazes	X	X	X
	Crise dos sistemas de aposentadoria	X	X	X

FONTE: AUTOR

BOX 1 | EVENTOS EXTREMOS

Existem alguns eventos de probabilidade extremamente baixa, mas com impacto extremamente alto.

Uma lista não exaustiva destes eventos inclui as seguintes possibilidades.

- Inverno Vulcânico
- Novo Mínimo de Maunder
- Impacto de Asteróide (Torino 8+)

- Acidente tecnológico global
- Reversão dos pólos magnéticos
- Contato com civilizações alienígenas

A maior parte destes eventos irá ocorrer num horizonte dos próximos 100 a 100 mil anos, isto significa que eles são possibilidades reais, mas não pode se precisar o horizonte temporal.

O mais provável é que não ocorram no período de vida dos leitores.

Duas exceções podem ser indicadas na lista, que são: um inverno vulcânico e um acidente tecnológico global. Versões relativamente menores destes eventos quase certamente ocorrerão ao longo deste século, mas ainda fora do escopo temporal analisado neste artigo, isto é, até 2040.

Mas não é possível predizer nem quando isto ocorrerá nem qual será o nível de impacto. Uma epidemia global pode ser relativamente de baixo impacto, como a SARS e a MERS, ou forte como a COVID-19 ou até mais forte do que a COVID-19. Baseado nas últimas seis pandemias, todas tiveram como fonte um vírus e quatro deles foram do tipo gripe (SARS, MERS, H1N1 e COVID-19) e duas delas transmissíveis por sangue (HIV e Ebola).

A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA A reação às crises que já estão ocorrendo, e ao risco de novas crise está sendo, como nos outros ciclos de Kondratieff, um forte investimento em tecnologia.

Em particular, analisando os investimentos do Departamento de Defesa dos EUA (DoD), bem como relatórios de investimento global, podemos ver uma busca por sete eixos tecnológicos:

1. Tecnologia espacial
2. Fontes de energia renovável
3. Automação (indústria 4.0)
4. Agricultura de precisão
5. Infraestrutura e logística
6. Transformação Digital (TD)
7. Melhoria Humana (Human enhancement – HET)

Os dois primeiros eixos (espaço e energia) lidam com a redução dos custos de energia a materiais. Isto implica uma transição energética e a ocupação econômica do sistema Terra-Lua.

O terceiro, quarto, quinto e sexto eixos (automação, agricultura, infraestrutura e transformação digital) irão reduzir a necessidade de trabalho humano pouco qualificado, enquanto aumentarão a necessidade de mão de obra mais qualificada.

O sétimo e último eixo (melhoria humana) irá aumentar a longevidade e qualidade de vida, fazendo com que o capital intelectual seja ainda mais produtivo e, ao mesmo tempo, reduzirá o custo de se manter uma força de trabalho produtiva.

Estes eixos tecnológicos sinalizam a mudança estratégica dos países desenvolvidos, em particular dos EUA, para tentar trazer de volta a indústria para seus territórios.

REORDENAÇÃO DAS CADEIAS GLOBAIS Isto se alinha com a necessidade de reordenação das cadeias globais de produção para fugir dos riscos de guerras listadas na Tabela 1. Desde o começo do atual ciclo de Kondratieff, houve uma percepção de redução do risco sistêmico com a mudança estrutural feita na China por Deng Xiaoping na década de 1980 e com o fim da URSS em 1991.

Isto fez com que as indústrias subestimassem os riscos e buscassem locais onde os custos eram menores e ajustassem suas operações para reduzir custos de estocagem.

Este risco ficou exposto com as crises logísticas causadas pela pandemia, pelo acidente que bloqueou o canal de Suez em 2021, pela guerra na Ucrânia e pela crescente tensão militar no pacífico e Oriente Médio.

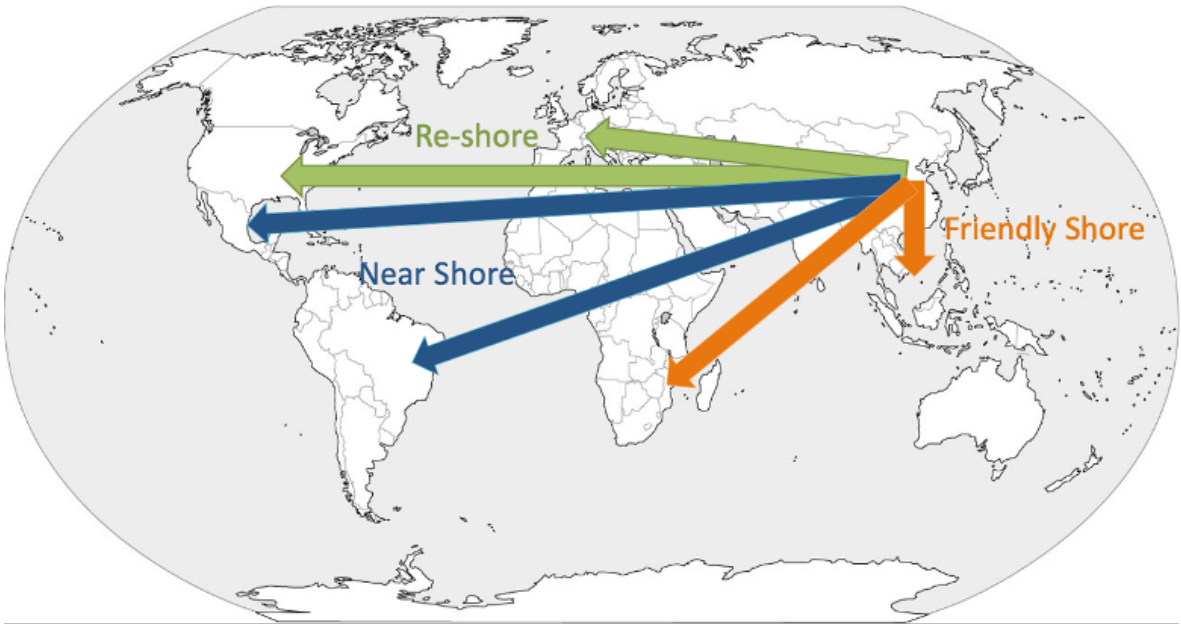
O processo em curso, e que deve se estender pelo período analisado, é da busca de novos locais de produção para reduzir os riscos sem aumentar demasiadamente os custos.

Neste sentido, existem três lógicas complementares para a alocação de um investimento em planta fabril:

1. Busca de baixo custo de mão de obra
2. Busca de baixo risco sistêmico
3. Busca de alta qualificação profissional

O primeiro caso é que se denomina Low Cost Country (LCC). Este caso não tem um risco tão baixo, mas compensa sua atratividade pelo custo. No cenário que se delineia, as indústrias que buscam estes tipos de locais fogem da China, mas continuam na região do sudeste da Ásia, Subcontinente Indiano, e partes da costa indiana da África. Também se refere a este tipo de local como "*friendly shore*", isto é, um local amigável, mas não necessariamente próximo.

FIGURA 1 | REORDENAÇÃO DA CADEIA GLOBAL



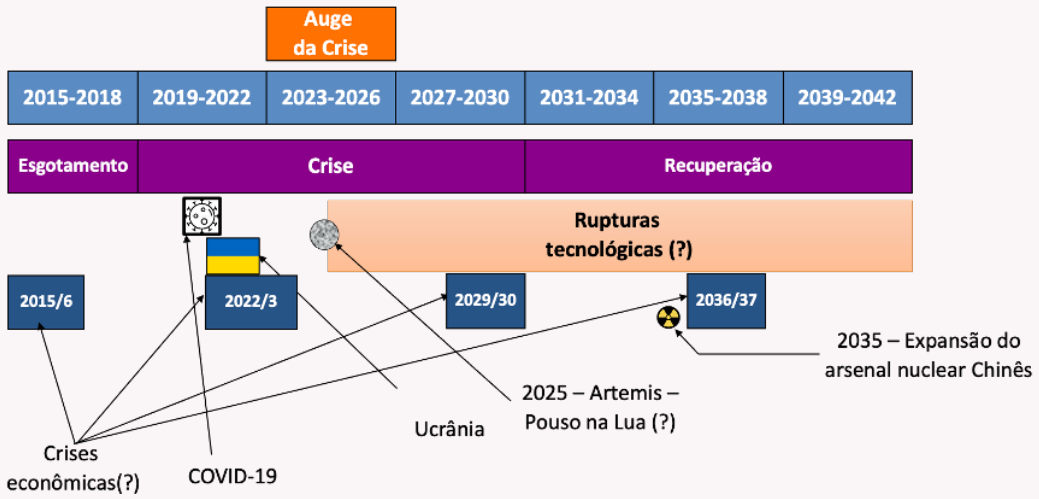
FONTE: AUTOR

O segundo caso busca um risco baixo e um custo não tão alto. Isto implica, no geral, sair da Ásia e buscar uma região mais próxima do Ocidente. Desta forma, é geralmente denominado de 'Near Shore'. Indústrias que buscam este tipo de destino têm se localizado na América Latina e Leste e Sul da Europa. Porém, a Guerra na Ucrânia afastou os investimentos do Leste Europeu e colocou a América Latina numa posição privilegiada, em particular o México.

O terceiro caso denomina-se "Re-shore" e aceita custos altos em função de mão de obra qualificada, risco baixo e um bom ambiente de negócios. Este é o movimento pretendido pelos EUA, Canadá e Europa Ocidental.

***ROADMAP* 2040** Nesta altura, já é possível montar um mapa da estrada ou *roadmap* do período analisado. Combinando os ciclos de Kondratieff e de Juglar, podemos ter uma ideia geral do processo mostrado na Figura 2. Note que, matematicamente, o período de auge da crise fica entre 2023 e 2026.

FIGURA 2 | *ROADMAP* 2040



FONTE: AUTOR

Na Figura inclui, ainda, alguns eventos passados marcantes, tais como a pandemia global e a invasão da Ucrânia.

Dois outros eventos futuros relevantes podem ser projetados com relativa segurança.

O primeiro é o pouso no polo sul da Lua pelo programa Artemis, que deve ocorrer no final de 2025 ou começo de 2026 e que serve de referência para o começo de uma revolução tecnológica que ocorre debaixo do guarda-chuva de investimento do programa.

Vale ressaltar que Artêmis, na mitologia grega, é a irmã gêmea de Apolo, o que simboliza a estratégia dos EUA de se manter à frente dos concorrentes através de investimento em tecnologia.

O segundo é o final do programa chinês de expansão do arsenal nuclear. Hoje, a China tem estimadas 400 ogivas nucleares e está expandindo para 1.500 até 2035. Isto irá permitir aos chineses ter uma ameaça mais forte contra os EUA em caso de uma guerra contra Taiwan ou outra nação.

Além disto, neste período, a Marinha chinesa deverá continuar sua expansão incluindo novos porta-aviões, novos navios de superfície e novos submarinos, permitindo projetar sua força naval ao longo das rotas comerciais. E, finalmente, isto se combina com a estratégia de criar novas bases aeronavais ao longo destas rotas, o que costuma ser descrito como "colar de pérolas", além de fazer parte da estratégia comercial do "um cinturão e um rota" (One Belt One Road – OBOR).

Fica evidente uma corrida tecnológica e armamentista entre EUA e China, que deve marcar a nova guerra fria.

Não é possível afirmar qual o desfecho que terá a guerra na Ucrânia e qual o efeito disto nas relações entre EUA e China.

EXPLORANDO OS CENÁRIOS O passo final deste artigo será o de explorar algumas das possibilidades levantadas pela análise feita até aqui na forma de cenários.

Isto se dá criando uma narrativa (*storytelling*) ou descrição de como tais eventos podem ocorrer. É um exercício de simulação ou construção de um simulacro da realidade. Naturalmente, não podem ser vistos como exatos, mas sim como um "cenário plausível" ou um "cenário provável".

O objetivo não é determinar exatamente o que irá ocorrer, mas ajudar no processo de antevisão e facilitar pensar quais são seus efeitos e como se preparar para as consequências. E também forçar a pensar em possibilidades alternativas para o mesmo cenário.

Idealmente se construiriam simulações ou jogos, para testar as possibilidades, mas tal construto fica além das possibilidades de um artigo como este.

Selecionei três cenário possíveis que são descritos separadamente em "caixas".

BOX 2 | UMA GUERRA NA ÁSIA (INVASÃO DE TAIWAN)

Na segunda metade de 2036, a marinha chinesa se prepara para a invasão de Taiwan, enviando forças-tarefas para cobrir as rotas comerciais chave que ligam do Oriente Médio até a China.

Perto das eleições dos EUA, um ataque aéreo preparatório começa contra Taiwan. O mundo entra em alerta e forças aeronavais começam a se concentrar para defender Taiwan.

O desembarque ocorre na região sul, visando tomar o porto de Kaohsiung e criar uma "cabeça de praia" sólida para garantir abastecimento adequado das forças terrestres antes de avançar para o norte. O terreno montanhoso e urbano dificulta o avanço.

Forma-se uma aliança (EUA, Japão, Índia, Austrália, e Reino Unido) para criar um bloqueio naval contra a China declaram um bloqueio naval a China para impedir comida e petróleo de chegarem e forçá-la a negociar.

Petroleiros e navios de carga começam a ser impedidos de navegar através dos estreitos de Malacca, Sunda e Lombok. Os estoques de comida e petróleo começam a cair rapidamente na China.

Os países da América do Sul que dependem de exportação para a China entram em crise. Arábia Saudita e Irã veem o preço do petróleo colapsar.

Com a luta urbana em Kaohsiung ainda indecisa depois de duas semanas, um avião chinês entra em combate com um japonês. A guerra se torna global.

Nos próximos dois meses, as frotas aeronavais entram em combate e muitas perdas ocorrem dos dois lados, mas no final a China não consegue manter o controle naval dos estreitos.

Os submarinos (tripulados e não tripulados) afundam um número muito grande de navios de carga, tentando fazer o abastecimento das forças em Taiwan, mesmo depois de capturar Kaohsiung.

Tropas aliadas desembarcam em Taiwan para tentar expulsar a "cabeça de praia" chinesa, mas levam outros seis meses para conseguir isto.

No final, a guerra dura quase um ano e resulta na vitória dos aliados.

BOX 3 | UMA GUERRA NO ORIENTE MÉDIO

Em maio de 2026, o programa nuclear iraniano conseguiu desenvolver algumas dezenas de armas atômicas em segredo. Isto permite um ataque contra o Iraque e Kuwait e, na sequência, contra a Arábia Saudita, sem que os EUA e Israel tentem intervir.

O objetivo é controlar uma grande quantidade de reservas de petróleo enquanto ele ainda não foi substituído na matriz energética. Isto aumentaria em muito o poder de barganha internacional do Irã.

O ataque começa com uma ofensiva contra o Basra, no sul do Iraque, onde existe maioria Xiita e também a maior parte das reservas de petróleo. Dali, o ataque muda em direção ao Sul e captura o Kuwait. Isto tudo dura duas semanas. Depois fazem uma pausa operacional na fronteira com o Arábia Saudita.

Os EUA não veem interesse em defender a região para além de Israel, uma vez que já são autossuficientes e exportam gás. A Europa já fez sua transição energética depois da Guerra da Ucrânia e também não tem razão para tal.

A Arábia Saudita se volta para os chineses, que dependem fortemente do petróleo vindo da região e não querem depender exclusivamente do Irã, mas também não querem ter custos e perdas para retomar o sul do Iraque e o Kuwait.

Os chineses colocam dois porta-aviões no mar da Arábia Saudita, da qual se declaram protetores. Na sequência, tropas chinesas aerotransportadas são mandadas apressadamente.

O Irã decide que, antes que as defesas chinesas aumentem, é a chance de invadir a Arábia Saudita. Inicia-se com um ataque nuclear contra a cidade militar do Rei Khalid e uma leva de mísseis antinavio contra o porta-aviões chinês Fujian, o qual é avariado, mas não afunda, e tem de ser rebocado para o porto de Gwadar no Paquistão.

As forças Sino-Sauditas recuam até o terminal de petróleo chave de Ras Tanura. Os dutos conectando os campos de produção até o Mar Vermelho são interrompidos por ataques de drones de longo alcance.

Depois de três meses de combate, as forças Sino–Sauditas recuam para dentro da União dos Emirados Árabes (UEA).

No meio desta confusão, a Turquia ajuda o Azerbaijão a conquistar parte da Armênia e criar um corredor que liga à Turquia, antes que o Irã fique poderoso demais.

A situação de petróleo na China chega num ponto crítico depois de seis meses, e ela decide negociar com o Irã, reconhecendo o controle efetivo em boa parte da região do Golfo Pérsico. A Arábia Saudita e o Iraque continuam existindo, mas muito reduzidos em tamanho. Kuwait, Catar e Bahrein deixam de existir. O Irã vira o país com a maior produção e reserva de petróleo do mundo.

BOX 4 | A DESINTEGRAÇÃO DA RÚSSIA

Em fevereiro de 2025, no auge do inverno, a invasão da Ucrânia pela Rússia completa três anos e a situação econômica russa entra em colapso.

Falta generalizada de comida e energia leva a revoltas regionais e declarações de independência. O governo central, desgastado pela guerra, é incapaz de reagir.

A Sibéria declara independência, bem como a região da costa pacífica e a península da Karélia. A China se declara protetora da Sibéria. Japão e EUA dão garantias de

defesa à república de Vladivostok. A OTAN fornece equipamentos para a Karélia, que se declara parte da Finlândia.

Grupos internos brigam pelo poder e ataques são feitos para destruir a capacidade nuclear uns dos outros.

A frota de bombardeiros russos de longa distância é destruída quase toda no solo.

A Rússia acaba sendo partilhada e separada em uma dúzia de estados menores.

Moscou consegue manter a região imediatamente em seu entorno, mas São Petersburgo, Volvograd e Kazan se separam em repúblicas independentes. Algumas destas repúblicas decidem entrar para a OTAN e a comunidade Europeia.

Na África e no Oriente Médio, diversos países que recebiam influência russa entram em crise, com resultados variados, desde guerras civis até o surgimento de novos governos estáveis.

A geopolítica do mundo fica completamente mudada, na media em que o vácuo de poder deixado pelo colapso da Rússia começa a ser ocupado. Novos conflitos surgem na medida em que ocorre uma competição entre China e EUA, mas também Europa, Japão e Índia.

CONCLUSÕES Neste artigo, tentei explorar algumas das possibilidades do futuro na forma de um "Jornal do Futuro", em que uma narrativa (*storytelling*) é desenvolvida num formato "quase jornalístico" a partir de um lista de possibilidades de eventos, uma base historiográfica dos ciclos de Kondratieff e Juglar, de um quadro de revolução tecnológica e de reordenação das cadeias globais de produção.

Os eventos escolhidos para serem descritos não são exaustivos, mas sim selecionados pela relevância em termos de impacto, probabilidade de ocorrência e temporalidade.

Tais eventos podem vir a se desenvolver de maneira bastante diferente da descrita nos "boxes", mas a narrativa ali contida é um cenário plausível, que nos força a pensar com mais detalhes.

A cenarização é um exercício mental onde buscamos trabalhar com as possibilidades e tentar dar forma com datas, locais, fatos e dados, criando um simulacro do mundo real, mas que ajuda a pensar como se preparar para tais eventos e perceber que eles não são tão imprevisíveis assim.

Isto reduz a incerteza acerca do futuro e permite as organizações se prepararem para eventos críticos e potencialmente transformarem estes eventos em oportunidade ao invés de ameaça.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALVES, P.V.S. **Um século em quatro atos:** uma projeção do século XXI. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

FRIEDMAN. G. **The next 100 years:** a forecast for the 21st century. New York: Doubleday, 2009.

Paulo Vicente dos Santos Alves é professor de estratégia, gestão pública e negócios internacionais da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

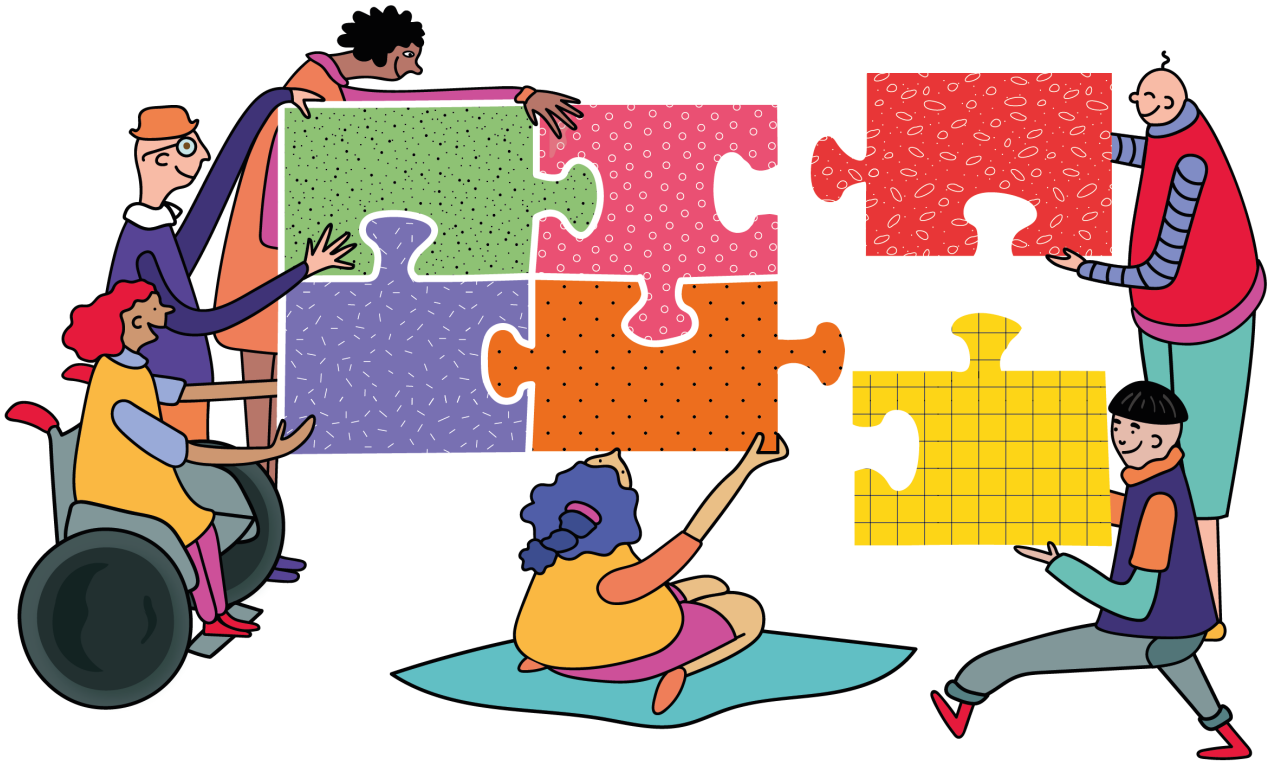


Ilustração Ideia Clara

tema

O papel dos grupos de afinidade **dentro das organizações**

POR ***GEUDSMAR SOARES MACEDO E LEONARDO ASSUMPÇÃO***

Os programas de Diversidade e Inclusão, conhecido pela sigla D&I, têm tomado cada vez mais espaço e importância no mundo das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Vale reforçar que o trabalho de D&I faz parte de um dos três pilares que sustentam a força do trabalho do ESG - *Environmental, Social and Governance*. Como o próprio nome já diz, são os fatores Ambientais, Sociais e de Governança. Essas são as três características onde as organizações são avaliadas, a fim de obter o seu desempenho em relação às práticas voltadas para o desenvolvimento sustentável.

O D&I é uma estratégia que pode representar um grande diferencial competitivo. Isso porque ele eleva a diversidade humana, disponibilizando uma série de pontos de vista diferentes para construir soluções inovadoras e hipertrofiar a criatividade.

Entende-se por diversidade a pluralidade de indivíduos que uma organização contrata, refletindo diretamente no censo demográfico. Ou seja, o quão diferente é uma equipe de trabalho em relação à cultura, identidade e experiências dos integrantes. Já a inclusão visa garantir que todas as pessoas tenham acesso às mesmas oportunidades e desenvolvimento, mesmo que para isso seja necessário tratar os diferentes na medida de sua diferença na busca da equidade. Dito de outra forma, a contratação de pessoas negras, PCDs e transexuais, por exemplo, deve ser acompanhada de estratégias para o seu desenvolvido profissional, mitigando a possibilidade de fomentar a discriminação e o entendimento de que essas pessoas não poderiam ter lugar de destaque na organização.

Adotar uma postura inclusiva pode não ser tão fácil no início, afinal, é preciso passar por um processo de mudança de cultura organizacional, mexendo com as estruturas comportamentais que impactam toda a organização. Por isso, pensando em estratégias para o início da jornada de transformação cultural, muitas organizações têm estruturado o trabalho de D&I contando com o forte apoio dos chamados Grupos de Afinidades (ou grupos de trabalho), também conhecidos pela sigla GA.

Então, você pode estar perguntando: o que é um **grupo de afinidade** dentro de uma organização? O GA é um grupo de pessoas que se unem acerca de uma dor e um propósito em comum. De uma forma geral, os grupos de afinidades estão estruturados com os seguintes pilares: Gênero, Pessoas com Deficiência (PCD), Raça e Etnia, Gerações, LGBTQIA+ e Xenofobia.

Os grupos de afinidade possibilitam a conexão de pessoas, proporcionando um ambiente de troca. No geral, são esses grupos os responsáveis por operacionalizar as ações de sensibilização e letramento dentro da organização, validar as ações do programa de diversidade e inclusão, dar os direcionamentos das prioridades estratégicas e realizar trabalhos junto à liderança com o objetivo de engajá-la. Essas são algumas das atribuições dos GAs, podendo haver variações na forma de ação e responsabilidades conforme o entendimento de cada organização.

Atualmente, podemos afirmar, sem medo de errar, que os **grupos de afinidades** são o coração dos programas de Diversidade & Inclusão. São eles que tornam viáveis as ações dos programas e fazem o trabalho acontecer. Vale destacar que esses grupos são geralmente

compostos por pessoas que fazem parte do recorte social aos quais as ações são direcionadas e por pessoas que, mesmo não pertencendo a essas realidades sociais, estão verdadeiramente comprometidas em contribuir para a jornada de transformação cultural.

Em grande parte das organizações, os **grupos de afinidades** desenvolvem o trabalho de forma voluntária, mas entendemos que é de extrema importância que as empresas e instituições públicas evoluam com esses grupos e repensem o seu trabalho, saindo da esfera do voluntariado para fazerem parte formalmente da estrutura organizacional, contando sempre com o apoio da alta liderança.

Geudsmar Soares Macedo é engenheiro de Produção, especialista em Supply Chain e Logística. Analista Financeiro e Lider do Pilar LGBTQIA+ no Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão da APERAM SOUTH AMERICAN.

Leonardo Assumpção é analista de Diversidade, especialista em Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações e Líder do Grupo de Trabalho LGBTQIA+ do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão da FDC.

INTELIGÊNCIA

ACIMA DA MÉDIA



Referência no desenvolvimento de Médias Empresas, toda a expertise FDC é alocada para o **desenvolvimento da sua empresa**. Um **Centro de Inteligência** exclusivo apoiado por **estudos, pesquisas, indicadores e análises** realizadas por especialistas que geram **conhecimento** com foco em resultados tangíveis, práticos e longevos.

EXPERIÊNCIA, PRESENÇA E TRADIÇÃO COMBINADOS PARA ELEVAR O NÍVEL DA SUA EMPRESA.

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e **BAIXE OS E-BOOKS GRATUITAMENTE.**

FDC MÉDIAS EMPRESAS

Imagine Brasil

FDC

Nosso jeito de conectar: faça parte da nossa rede!

Conheça os canais de comunicação da iniciativa Imagine Brasil!



Siga, curta e compartilhe!