

DOM CONTEXTO

SETEMBRO/2020

◆ Expansão de empreendimentos sociais: uma metodologia para ampliar seu impacto

◆ CEOs: nunca eles foram tão expostos e colocados à prova!

◆ A pandemia e o futuro do capitalismo

Confira mais a seguir

FDC



CARTA DO EDITOR

Já estamos há seis meses vivendo um contexto que jamais pensamos que poderia acontecer, imposto pela pandemia da Covid-19. Tivemos que fazer uma rápida migração das atividades presenciais para o digital. As lideranças das organizações públicas, privadas e do terceiro setor foram forçadas a tomarem decisões em um cenário totalmente incerto e imprevisível. Estamos literalmente vivendo em um mundo VUCA.

Por isso, tomamos a decisão de editar uma nova publicação, mais compacta, que possa trazer inspirações e reflexões sobre o momento atual no qual nos encontramos, em que somos convidados a reagir ao presente e pensar no futuro próximo. Temos a certeza de que tudo passará, mas acreditamos que será diferente.

Os temas que trazemos nesta edição podem ajudar nossos leitores a refletirem sobre questões que estão postas à mesa, pois não há a possibilidade de fingir que estão alheios ao que está acontecendo no mundo.

Devido à necessidade de focarmos em conteúdos voltados ao contexto atual, fugindo da proposta editorial da revista DOM, decidimos dedicarmo-nos à produção da DOM Contexto. Desta forma, não publicaremos, em 2020, a DOM no formato tradicional.

Paulo Resende
Editor-Executivo

SUMÁRIO

GESTÃO PÚBLICA

Após as dores da pandemia, o pós-crise exige um remédio, mas também exige uma interconsulta

por **Renata Vilhena** e **Laura Angélica Moreira Silva**

04

LIDERANÇA

CEOs: nunca eles foram tão expostos e colocados à prova!

por **Ana Luísa de Castro Almeida** e **Jussara Sant'Anna Belo**

09

GOVERNANÇA

Gestão de Riscos em meio à pandemia

por **Nádia Rampi** e **Luíza Fagundes**

18

CENÁRIOS

2020-21: as realidades que a pandemia pode criar

por **Paulo Vicente dos Santos Alves**

21

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Expansão de empreendimentos sociais: uma metodologia para ampliar seu impacto

por **Alexandre Schmidt de Amorim**

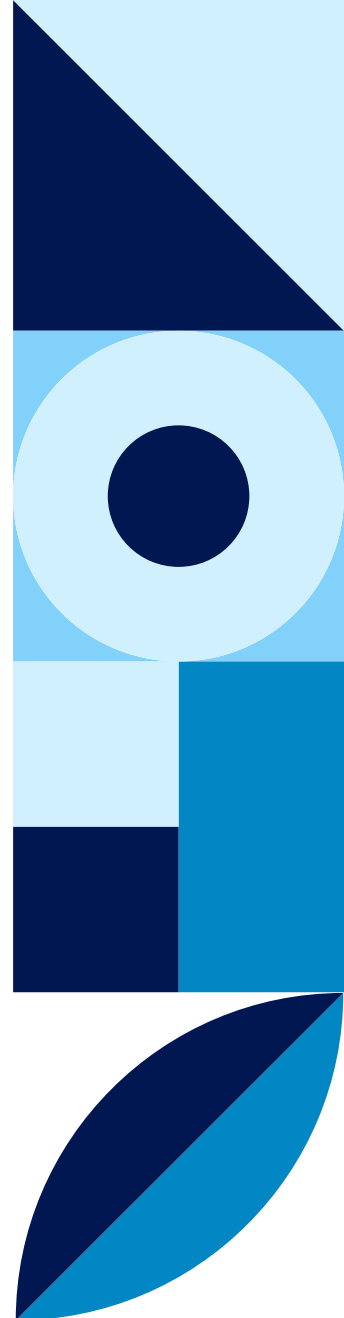
26

ECONOMIA

A pandemia e o futuro do capitalismo

por **Carlos A. Primo Braga**

35





Créditos da Imagem: Depositphotos

GESTÃO PÚBLICA

Após as dores da pandemia, o pós-crise exige um remédio, mas também exige uma interconsulta

por **RENATA VILHENA** e **LAURA ANGÉLICA MOREIRA SILVA**

Este artigo apresenta a importância do duplo planejamento em razão das atuais crises que o Brasil vem enfrentando, fazendo um breve paralelo com a medicina. O reforço da presença de crises estruturais no Brasil carece das chamadas interconsultas, que estão ligadas à observação e análise de algo específico dentro da consulta médica.

Mais do que um remédio para os problemas públicos, é preciso pensar a administração pública tal como

uma equipe de médicos observa e examina um paciente; em caráter de interconsulta. Na medicina, pessoas chegam a uma unidade de saúde com dores ou algum desconforto e são diagnosticadas por clínicos gerais. Entretanto, diante de um caso em que esses médicos não conseguem resolver, outros especialistas são convidados a traçar o diagnóstico do paciente; um profissional com mais capacidade ou com maior especialidade para analisar e conduzir o tratamento.

A medicina, do ponto de vista do diagnóstico, da sua capacidade de tratamento e do posterior monitoramento, possui ferramentas claras na busca do correto tratamento. Da mesma forma, gestores públicos deveriam se espelhar na medicina para conseguir gerar maior capacidade de resposta aos problemas públicos trazidos pelo Coronavírus. Assim, descrevo algumas das principais dores e desafios da gestão pública no pós-crise sanitária.

O primeiro aspecto desse diagnóstico é a certeza de que governos estão mais focados no curto prazo do que nunca. A cultura do gestor reativo sempre existiu no país, “apagando incêndios” diários. Em um país em que o planejamento é analisado como “peça de ficção”, dificilmente a atual circunstância seria diferente: caos do ponto de vista financeiro e orçamentário, gerando consequências na gestão e operação da rede, de saúde e do sistema funerário.

Soma-se a isso o fato de um mundo globalizado e de atuação em rede o que gera impactos severos na economia com ou sem externalidades e fenômenos não esperados. A manutenção de empregos, políticas no combate ao desemprego e a informalidade já fazem parte da elaboração de políticas públicas de muitos estados bem como da União. Contudo, diante de planejamentos com foco no curto prazo e não no longo prazo, governos sofrerão agora e continuarão sofrendo enquanto o chamado duplo planejamento não for seriamente implementado e conduzido.

A defesa ao duplo planejamento é peça-chave para adequar tanto o problema imediato como as suas consequências, ajustando ações no curto prazo e desafios no longo prazo, mantendo o foco no impacto que se pretende

alcançar. O duplo planejamento é de grande valia na medida em que se precisa pensar a política de saúde sob duas principais vertentes – a organização da rede e a prevenção da transmissão do vírus. É também preciso pensar o legado das medidas agora tomadas e as consequências negativas do vírus para a economia. Ou seja, ao mesmo tempo em que se deve mapear oportunidades futuras para o retorno de empregos e de setores, é necessário saber o que se fazer com toda a infraestrutura planejada, como os Hospitais de Campanha.

Partindo da premissa de que governos estão preocupados exclusivamente com o agora, o intuito deste artigo é colaborar com o longo prazo, trazendo quatro situações que, se não observadas, poderão prejudicar os governos e a sociedade (novamente).

1) No médio e longo prazos, precisamos de **dados em tempo real** e não defasados no tempo-espaço. Há muito tempo governos se posicionaram favoráveis à gestão da informação, mas pouco se debruçam na organização dos dados, transformando-os em informação. Os chamados “governos eletrônicos”, “governos sem papel” e com diminuição da “burocracia” são etapas importantes para a atualização de processos na administração pública. Todavia, a capacidade de leitura de dados, na velocidade da pandemia, não foi tão debatida e priorizada. O BigData, *machine learning* e demais formas de mineração e leitura de dados poderiam ser estratégias de leitura e projeções para a administração pública no atual cenário. Contudo, diante de um formato de coleta e processamento ainda obsoleto e defasado, os dados sobre saúde no Brasil não colaboram para uma boa gestão.

2) Orçamentos deverão ser revisados no pós-pandemia. Diante da quantidade de decretos de calamidade em razão da pandemia do Coronavírus, estados e municípios encontram-se sob regime de contratações emergenciais e suplementações e anulações nos orçamentos são realizados, gerando inconsistência no planejamento inicial. Tanto para responder aos órgãos de controle como para garantir a capacidade de planejamento no longo prazo, recursos precisam ser revisados, garantindo não necessariamente o fluxo anteriormente planejado, mas a

certeza de que haverá orçamento para políticas estratégicas para a recuperação econômica bem como de adequação da qualidade de vida da população. Afinal, é de conhecimento que grande parte da população não possui acesso à água corrente e limpa para garantir a correta lavagem de mãos. A criação de fundos ou o uso de um fundo já existente pode colaborar para a elaboração e implementação de planos de contingência caso a epidemia retorne.

3) Estados e municípios devem pensar o **desenvolvimento com base em parcerias**. O pós-pandemia não será fácil em nenhuma frente de trabalho da administração pública. Observando as políticas de emprego e renda, compreende-se como estratégica a manutenção de estados e municípios, garantindo a presença de tecnologia, ferramenta cada vez mais usada por alguns nichos da sociedade. Para a devida garantia de retorno para setores econômicos que precisam de trabalhadores em caráter presencial, as empresas de transporte devem ser consideradas peça-chave para que se possa mapear adequadamente o fluxo de trabalhadores nas ruas. Além disso, o transporte também deverá ser acionado em razão de presença de trabalhadores informais e pessoas desempregadas que deverão usufruir do benefício até que esse grupo se posicione no mercado de trabalho.

A tecnologia, tão mencionada atualmente, deverá ser projetada por meio de parcerias com empresas de desenvolvimento de soluções tecnológicas. Políticas públicas deverão, no longo prazo, garantir um desenho inovador e de base tecnológica. Governos que já possuem uma base tecnológica desenvolvida, em *campi* universitários, por exemplo, em seus territórios poderão sair na frente. Em outras palavras, o tripé “Academia”, “Governo” e “Iniciativa Privada” deverá ser consolidado, garantindo que o governo apresente o problema a ser solucionado; a iniciativa privada, a demanda; e a academia, a oferta de profissionais e soluções.

4) O setor público precisa manter (ou iniciar) **o diálogo**. Como mencionado no início do texto, há que se ter interconsultas. Trazer para a realidade da administração pública e achar um ponto de equilíbrio entre o planejamento de curto e longo prazo faz-se necessário para a manutenção constante de diálogo com áreas

especializadas – tal como já se faz na medicina a longo tempo. Afinal debater desenvolvimento deve partir da premissa de que não é possível realizar tal feito sem debater com atores transversais, como, por exemplo, políticas públicas de saúde, assistência e educação. Os Conselhos de Políticas Públicas e demais entidades devem ser parte desse diálogo, trazendo suas percepções e aconselhamentos, afinal, é por meio das entidades que se podem alavancar parcerias.

A comunicação desses atores não se pode ocorrer no vazio. Nesse sentido, reforça-se que, além da comunicação entre todas as áreas de governo bem como com os agentes externos de governo, como as universidades, entidades e iniciativa privada, o monitoramento das ações de curto prazo é importante para buscar corrigir rumos possíveis e debater melhorias no percurso. Além disso, é possível garantir o monitoramento das ações de médio/longo prazo com o intuito de garantir a visão do todo: as atividades de curto prazo que impactam o resultado e que aumentam e qualificam os impactos almejados. Pensando na pandemia, o fechamento dos setores econômicos e as estratégias de isolamento social, por exemplo, são aqui considerados um remédio, que é tomado por um tempo específico de forma responsável e constante. Espera-se que o controle da doença se dê por meio de “interconsultas”, parodiando a medicina, com a constante presença de especialistas apresentando soluções que, em conjunto, serão complementares.



**RENATA
VILHENA**



É professora associada da Fundação Dom Cabral. Ex-Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Governo em Minas Gerais (2007-2014).



**LAURA
ANGÉLICA
MOREIRA
SILVA**

É professora convidada da Fundação Dom Cabral e doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP).



Créditos da Imagem: Depositphotos

LIDERANÇA

CEOs: nunca eles foram tão expostos e colocados à prova!

por **ANA LUISA DE CASTRO ALMEIDA** e
JUSSARA SANT'ANNA BELO

São vários e grandes os desafios dos CEOs, neste momento de pandemia do Coronavírus. Se já observávamos algumas cobranças sociais, em relação às expectativas com seus comportamentos, podemos afirmar que houve uma aceleração nessas mudanças. Em situações de exceção, como a que o mundo atravessa, as organizações precisam contar com a capacidade de seus líderes para entender o cenário de incertezas e to-

mar múltiplas decisões urgentes, corrigir rotas e antecipar problemas, garantindo a segurança e o bem-estar de seus empregados e de todos que se relacionam com a empresa. Os líderes têm que responder à crise, agindo não só para garantir a competitividade e a sobrevivência da empresa, mas também para preservar sua imagem e continuar construindo uma boa reputação.

Em maio de 2019, a consultoria Weber Shandwick divulgou os resultados de uma pesquisa, mostrando que o ativismo dos CEOs orienta e diferencia a reputação da própria empresa. Segundo o estudo, em média 50% do valor de mercado de uma companhia pode ser atribuído ao seu CEO – no Japão, esse percentual não passa de 28% e, no Brasil, chega a 55%. Ou seja, os CEOs, em qualquer lugar do mundo, são uma moeda que garante a saúde corporativa. No momento atual, com a saúde no centro das preocupações da sociedade, o que esperar do comportamento desses líderes que atuam em organizações dos mais diversos portes? E dos presidentes das empresas no Brasil, frente à brutal desigualdade e ao enorme contingente de pobreza de uma parcela da população, que vive em vulnerabilidade e às margens da economia formal?

Buscar entender essa crise que o mundo atravessa nos leva ao reconhecimento de uma transformação da humanidade, movimento que coloca em questão o modelo da civilização moderna, pois, como afirma o sociólogo francês Michael Maffesoli, “a pandemia é o sinal de uma crise civilizatória” (MAFFESOLI, 2020). Se até agora, paradoxalmente, víamos críticas ao modelo econômico e social e argumentos contundentes na impossibilidade de frearmos o chamado desenvolvimento progressista, a pandemia escancarou, de forma brutal, o tamanho da desigualdade social e esfregou em nossos olhos o estrago ambiental, acelerando o entendimento de que somos globais. Ficou provado que é possível suspender, desacelerar ou redirecionar o modo como vivemos. Temos escolhas e precisamos tomar, para nós, o sentido da construção de um mundo melhor. Esse é o papel principal de um CEO hoje.

Um estudo recente da Edelman, agência global de comunicação, revela que a população mundial demonstra um grau de confiança maior nas empresas e

nas ONGs, comparando com governo e mídia, por exemplo. Uma pesquisa da Porter Novelli avaliou a percepção das pessoas durante a pandemia e demonstra que grande parte da população acredita que as empresas podem criar soluções melhores e mais rápidas do que os governos. Esses resultados reforçam uma mudança acentuada na expectativa da sociedade em relação ao papel das empresas, o que aumenta a responsabilidade dos seus presidentes.

Se olharmos para as transformações que começaram a brotar no mundo corporativo, a partir da identificação da Covid-19, percebemos que os impactos sobre os negócios acontecem de diferentes maneiras e em diversos níveis. Assistimos aos desafios do trabalho remoto, adaptações às mudanças do mercado, alterações nos padrões de demanda, disrupções dos canais de distribuição, novas conexões tecnológicas, crescimento do *e-commerce*, chegada de novas plataformas digitais, reconfiguração das relações de hierarquia, novas formas de socialização e interação, entre tantas outras significativas e simbólicas alterações que surgem em espaços e tempos sincrônicos.

Essa crise sem precedentes também reformulou as regras do engajamento entre as empresas e seus *stakeholders*. Investidores, comunidades, fornecedores e clientes já vinham cobrando das organizações seus posicionamentos em relação às principais questões sociais, ambientais, culturais e políticas que mobilizam a sociedade e impactam a vida das pessoas – entre as mais relevantes, mudanças climáticas, biodiversidade, desigualdade social ou de gênero, racismo, privacidade de dados e segurança da informação.

O ATIVISMO DOS CEOS

Tantas mudanças desenham um *frame* de novos comportamentos e atitudes dos CEOs. Trazem elementos que precisam provar a verdade, a honestidade e o comprometimento das organizações com o que se apresenta como o bem-comum. Essa crise também oferece aos líderes uma oportunidade única de comprovar o propósito da sua organização, checar o *walk the talk*, demonstrar seu

compromisso com a criação de valor para a empresa e todos os seus *stakeholders*, conquistar a confiança e a legitimidade para operar.

Segundo a pesquisa Fortune 500 CEOs, de 2019, 41% dos presidentes consideraram que resolver problemas sociais é parte da estratégia organizacional. Isso se confirma na pesquisa global da McKinsey, 2020, sobre a avaliação dos Programas ESG (*Environmental, Social and Governance*), com a afirmação de 83% dos C-level e de profissionais de investimentos de que esses programas irão contribuir com mais valor para os acionistas nos próximos cinco anos, ressaltando que também estão dispostos a pagar um *premium price* de 10% para adquirir uma empresa que tenha indicadores positivos nestes quesitos.

Dando ênfase a essas questões, em meio a tantas manifestações de líderes atuais, destaca-se a carta de Larry Fink, *chairman* e CEO da Blackrock, enfatizando a centralidade que o propósito assume, na forma como as organizações entendem seu papel na sociedade e a importância de atenderem as demandas dos *stakeholders*. Para ele, uma empresa não terá lucros no longo prazo se não considerar de forma ampla as necessidades de seus *stakeholders* e não tiver um propósito que tenha significado para a sociedade.

Era raro um CEO se posicionar sobre temas “sensíveis” para a sociedade, com o receio de que sua posição pudesse impactar vendas, expor a empresa e trazer consequências negativas. E isso realmente pode acontecer. Recentemente, a Nike enfrentou a reação de consumidores americanos, que queimaram tênis e ameaçaram boicote por serem contrários à posição da empresa, ao apoiar a atitude do ex-jogador de futebol americano, Colin Kaepernick, de se ajoelhar na hora do hino nacional americano. Sua postura era um protesto contra a brutalidade policial com os afro-americanos. O próprio presidente Trump se manifestou, dizendo ser uma agressão à bandeira e ao país. As ações da Nike chegaram a cair nos primeiros dias, mas, voltaram a subir, ultrapassando o valor médio dos últimos anos. A Nike defendeu uma causa e assumiu riscos mas manteve a autenticidade dos valores da marca de ousadia e coragem. Outras marcas e líderes, como Tim

Cook (Apple), Howard Schultz (Starbucks), Marc Benioff (Salesforce), Guilherme Benchimol (XP), Candido Bracher (Itaú) e Luiza Helena (Magalu), têm se posicionado sobre diversas questões sociais e sido lembrados por isso, de forma positiva, em levantamentos e pesquisas de *recall*.

Juliana Azevedo, presidente da Procter & Gamble Brasil, afirmou em entrevista recente que “ser líder hoje é muito diferente do que era há três meses”, e sendo uma jovem mulher que dirige uma grande multinacional no Brasil, complementou: “o percentual de mulheres em cargos de liderança na P&G já é de 40% e temos o compromisso de seguir ampliando este número”. Segundo ela, inclusão e empatia já eram valores da companhia e, nesta pandemia, estão aproveitando a oportunidade para trazer o foco para a solidariedade, o cuidado com o “ecossistema da empresa”, e utilizando a ocasião para multiplicar boas práticas. Claramente, sua companhia é uma das que declaram uma postura de *people first*.

Outro comportamento destacado recentemente foi do CEO da Airbnb, ao comunicar nas redes sociais a redução de 25% do número de funcionários da empresa: a notícia foi divulgada com clareza e transparência, de forma objetiva, mas também humana, revelando um enorme compromisso com o apoio e suporte aos que saíram, além de transmitir segurança e confiança aos que ficaram.

EXISTE UMA RECEITA A SER SEGUIDA?

O ativismo dos CEOs começou a ser discutido há cerca de três anos, ocupando espaço na mídia e na sociedade de forma exponencial. Vimos líderes assumindo posições públicas em questões políticas e sociais, como leis que afetam pessoas transexuais na Carolina do Norte, queimadas no Brasil, violência policial e racismo no mundo todo, violência contra a mulher, direitos de imigrantes, acordo do clima de Paris e discriminação de LGBTQs. Agora, incluíram questões relacionadas à Covid-19, com os temas de saúde x economia, relações de trabalho e outros debates públicos contenciosos.

Em artigo publicado em janeiro de 2018, o World Economic Forum analisou o novo ativismo dos CEOs, destacando três aspectos a serem seguidos:

- **Desenvolver uma voz autêntica leva tempo e demanda esforço** – a construção de uma narrativa coerente está relacionada à capacidade de interpretar, traduzir e criar um sentido do discurso que seja capaz de adquirir significados para mobilizar pessoas e recursos em benefício de uma causa.
- **Foco e alinhamento aumentam a probabilidade de grandes resultados** – os CEOs se saem melhor quando as questões que eles defendem têm uma conexão tangível com seus negócios. Adotar causas ou defender temas que não estejam associados ao propósito da organização podem soar como falsos e oportunistas, desencadeando reações contrárias.
- **Mobilizar outros líderes para assumir o papel de coativista** – é preciso mais de um CEO para sustentar uma mensagem que possa se tornar sinônima da marca da empresa ao longo de décadas. Escolher uma causa que seja relevante para toda a equipe pode contribuir bastante para ampliar um apoio efetivo que se mantenha ao longo dos anos, não sendo apenas uma vontade ou desejo do CEO.

Se hoje é crucial para os CEOs assumirem o ativismo corporativo, defendem causas e se posicionarem claramente diante de questões relevantes para a sociedade, isso também se materializa na avaliação de riscos. Muitas vezes, o líder se vê diante de questões novas, para as quais ainda não tem uma posição clara da empresa, e precisa se manifestar publicamente, o que pode gerar atrito ou desconforto com acionistas, clientes e fornecedores. Nessas horas, nada melhor do que a verdade e a transparência. Agir com convicção e direcionamento do propósito e dos valores organizacionais reduz, significativamente, a vulnerabilidade. O ativismo do CEO é sempre um balizador das crenças e princípios da organização, o que fortalece os vínculos com a sociedade, recompensando as empresas com

uma maior confiança. Posicionar-se, hoje, sobre questões sociais não é mais uma escolha, mas uma exigência da sociedade.

Trazendo essas reflexões para a crise atual, podemos perceber que na medida em que a Covid-19 se dissemina, de forma avassaladora, atingindo indistintamente todas as pessoas – a ponto de ser possível as organizações entenderem toda a sociedade como um único *stakeholder*, já que as pessoas têm absolutamente em comum uma mesma questão –, os líderes das empresas também estão enfrentando sua maior prova de fogo.

É isso que estamos vendo. Observando as grandes empresas, em todo o mundo, percebemos um movimento de responsabilidade e compromisso social, em que elas mobilizam recursos e se reinventam para, de forma colaborativa, ajudar governos e cidadãos no combate à pandemia. As organizações se viram como integrantes da solução e agiram, em grande parte como, o que denominamos “empresas-cidadãs”.

A crise atual apresenta aos CEOs uma oportunidade única de testarem a forma como estão conduzindo suas organizações e demonstrarem seu compromisso com a criação de valor, tanto para a empresa quanto para seus *stakeholders*. As lições aprendidas com a crise podem ser aplicadas na construção de modelos de negócios mais condizentes com o futuro, possibilitando novos padrões de produtividade, convivência e humanidade nas organizações. Nesse cenário, é fundamental assegurar a tomada de decisão eficaz num ambiente de incertezas, prevalecendo o respeito e a preocupação com o bem comum. E seu tempo será mais relevante se fizer as perguntas certas. Algumas reflexões que podem ajudar:

- O que é mais importante agora?
- O que podemos perder ao deixar de agir neste momento?
- Como o que estamos fazendo aqui e agora poderá influenciar nosso futuro?
- Qual legado nossa empresa está criando neste momento para a sociedade?

- O que podemos fazer para garantir a saúde e segurança de nossos colaboradores?
- O que precisamos comunicar a nossos *stakeholders*? E como estamos gerenciando o processo de comunicação com cada um de nossos grupos de relacionamento?
- Estamos sendo autênticos, coerentes e transparentes em nossa comunicação?
- Quais as expectativas de nossos colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, investidores, órgãos reguladores e sociedade?
- Como manter a cultura de nossa empresa sadia e viva?
- O quanto nossa empresa está sendo socialmente responsável?
- Estamos preparados para antecipar futuros riscos e agir preventivamente?
- Quais as principais decisões financeiras e estratégicas que devem ser tomadas e seus impactos no curto e longo prazo?
- Que aprendizados estamos tendo com a crise?
- Estamos preparados para manifestar nossa voz e nos posicionarmos sobre questões sociais relevantes?
- Quais questões estamos endereçando de forma efetiva para impactar positivamente a sociedade?
- Até que ponto nossa empresa está preparada para agir diante das incertezas, com eficácia e segurança?
- As pessoas estão sendo realmente nossa prioridade?

Para lidar com o “novo normal”, o CEO deve agir com o coração, emoções e fraternidade, enxergando o mundo com mais empatia, reconhecendo a riqueza da diversidade e das diferenças e entendendo que, juntos, podemos cuidar melhor de nós mesmos e dos outros. Espera-se que os CEOs sejam contemporâneos, estejam presentes nas mídias sociais, assumam posicionamentos claros e transparentes sobre temas críticos, compreendam o desenvolvimento sustentável como base de resultados no longo prazo e corram em suas veias os valores

e o propósito da companhia. Não é pouco, não é fácil, mas sendo simples, devem ser coerentes e consistentes em seus atos e palavras, porque são postos à prova diariamente e, em tempos de crise, a cada minuto.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Weber Shandwick. **The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era.** Maio/2019. Disponível em: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ceo-reputation-premium-executive-summary.pdf>

World Economic Forum - **The new age of CEO activism.** Gogo, Ashifi , Jan/2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/new-age-of-ceo-activism/>

Eldeman. **Trust Barometer: Relatório especial sobre o Coronavírus.** Mai/2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020-especial-coronavirus>

PORTER NOVELLI. **Covid-19 Tracker: Leadership During the COVID-19 Crisis.** Mai/2020. Disponível em: https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2020/05/PN_CovidTracker_WaveIV_Infographic_FINAL.pdf

Chatterji, Aaron K.; Toffel Michael W. **The New CEO Activists.** Harvard Business Review. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists>

Michael Maffesoli: "A pandemia é o sinal de uma crise civilizatória" Entrevista por Bolívar Torres para O Globo. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/michel-maffesoli-pandemia-o-sinal-de-uma-crise-civilizatoria-1-24346714>



**ANA LUISA
DE CASTRO
ALMEIDA**



É professora convidada da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Erasmus University (Holanda).



**JUSSARA
SANT'ANNA
BELO**



É consultora nas áreas de comunicação e gestão da reputação, mestre em Administração pela PUC Minas/FDC.



Créditos da Imagem: Depositphotos

GOVERNANÇA

Gestão de riscos em meio à pandemia

por **NÁDIA RAMPI** e **LÚÍZA FAGUNDES**

Com a evolução da pandemia da Covid-19, as organizações foram obrigadas a tomar decisões em situação inédita – sem muito tempo para avaliar os impactos – e os gestores pressionados a agir com rapidez. Nesse cenário dinâmico, de maior velocidade nas decisões, surgiram ou se intensificaram os riscos. A gestão desses riscos envolve a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e controle das ameaças nos proces-

sos organizacionais, visando dar maior segurança às ações, de acordo com os objetivos institucionais.

O isolamento social durante a pandemia obrigou as empresas a adotarem o trabalho remoto, prática que vinha se intensificando no mercado, mas ainda não era utilizada em larga escala. Sem o tempo devido de planejar e se preparar para a adoção do *home office*, que exige tecnologia informacional, a segurança de dados se impôs como um novo desafio das organizações. Como exemplo, houve falhas de segurança detectadas em uma ferramenta de videoconferência amplamente utilizada, que iam do acesso não autorizado às reuniões, até a coleta e transmissão de informações das conexões realizadas. O aplicativo teve de disponibilizar novas funcionalidades para melhorar a segurança, como uma sala de espera antes da entrada na sessão.

A adoção de ferramentas tecnológicas exige muita cautela. Devemos dar preferência às mais confiáveis e utilizar os mecanismos de proteção disponíveis. É preciso sempre verificar se as atividades remotas estão sendo executadas de forma segura e se existem ferramentas para impedir ataques cibernéticos ou o acesso indevido à rede da empresa, o que poderia expor dados dos clientes e informações sigilosas e estratégicas.

No contexto de crise atual, as regras de contratação pública vêm sendo flexibilizadas e muitos recursos direcionados para o enfrentamento da pandemia. As organizações que atuam em conjunto com o setor público precisam agir com mais transparência e integridade. A mídia nacional tem divulgado denúncias de ilícitos, como o superfaturamento na compra de respiradores, o que demonstra a necessidade de trabalhar com muito cuidado durante a pandemia. Muitas grandes empresas já possuem uma estrutura institucional de *compliance*, mas outras ainda precisam se organizar para garantir que suas operações com a administração pública sejam pautadas pela integridade.

A Controladoria Geral da União (CGU) recomenda seis boas práticas de integridade nas relações público-privadas em tempos de pandemia (CGU, abril/2020):

- Orientar os funcionários a observar os valores da empresa e conduzir as negociações de forma íntegra.
- Registrar as operações, documentando os atos praticados em relatórios detalhados.
- Divulgar, dar transparência às ações realizadas.
- Monitorar a execução dos contratos celebrados.
- Denunciar irregularidades – a plataforma Fala.BR, do governo federal, tem um canal específico para denúncias relacionadas à Covid-19.
- Preservar a imagem da empresa.

Os cuidados passam pela criação de comitês de crise e a relevância de contar com profissionais de *compliance* e jurídico. Os comitês de crise possibilitam um processo decisório que alia embasamento e velocidade, com a integração de diferentes equipes, mantendo as decisões centralizadas e coerentes com as posições estratégicas da organização. O papel do profissional de *compliance* é alertar a direção da empresa, sinalizando os riscos e as alternativas para sua mitigação. Já o profissional da área jurídica deve alinhar as decisões com as novas legislações e estar atento aos decretos estaduais, caso a organização atue nacionalmente. Para que a atuação de comitês e profissionais seja bem-sucedida, é necessário ainda o compromisso da organização de desdobrar as decisões para as equipes, agindo de forma coesa, para se adaptar aos novos tempos e preparar o pós-pandemia.

**NÁDIA
RAMPI**

É Diretora Estatutária Adjunta e responsável pela Gerência de Governança, Integridade e Conformidade da Fundação Dom Cabral.

**LUÍZA
FAGUNDES**

É Analista de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral.



Créditos da Imagem: Depositphotos

CENÁRIO

Cenários 2020-21: as realidades que a pandemia pode criar

por **PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES**

Faz mais de dez anos que utilizo o modelo dos ciclos de Kondratieff para estudar cenários globais. Tal modelo prediz que o período de 2018 a 2030 é a subfase do quinto ciclo de Kondratieff, que sempre acaba em uma crise que força a reinvenção do capitalismo.

Desde 2012, tenho uma lista de dezessete riscos possíveis que eram classificados em termos de impacto, probabilidade e temporalidade. Uma

pandemia global sempre esteve lá nesta lista, com alto impacto e temporalidade correta, mas com uma probabilidade baixa ou mesmo impossível de prever. Afinal, pandemias têm ocorrido com certa regularidade desde a década de 1980, mas sempre tinham sido relativamente controladas.

Em 2020, esse cenário se concretizou com grande força através de pandemia de COVID-19. Certamente, é o maior desafio global desde a Segunda Guerra Mundial e a maior pandemia desde a gripe espanhola, de 1918-19.

As gerações que viveram no pós-guerra se acostumaram a um mundo de relativa abundância e paz, exceto em regiões de intenso conflito militar. Vivemos por décadas numa ilusão de segurança e prosperidade constante.

A discussão em termos econômicos sempre foi em torno de um maior crescimento do PIB e redução da desigualdade. Nas empresas, a performance ou um melhor retorno sobre investimento (ROI) ou sobre ativos (ROA) sempre foi o foco. Agora, subitamente, a situação mudou e os governos e empresa precisam de se preocuparem com resiliência e robustez, capacidade de sobreviver. É como se estivéssemos numa guerra.

Tal guerra ainda não terminou e pode deixar de ser apenas uma metáfora. Em tempos desesperados, pessoas e governos tomam medidas desesperadas. A história nos mostra que os quatro cavaleiros do apocalipse (Guerra, Fome, Peste e Morte) costumam andar juntos em tempos difíceis.

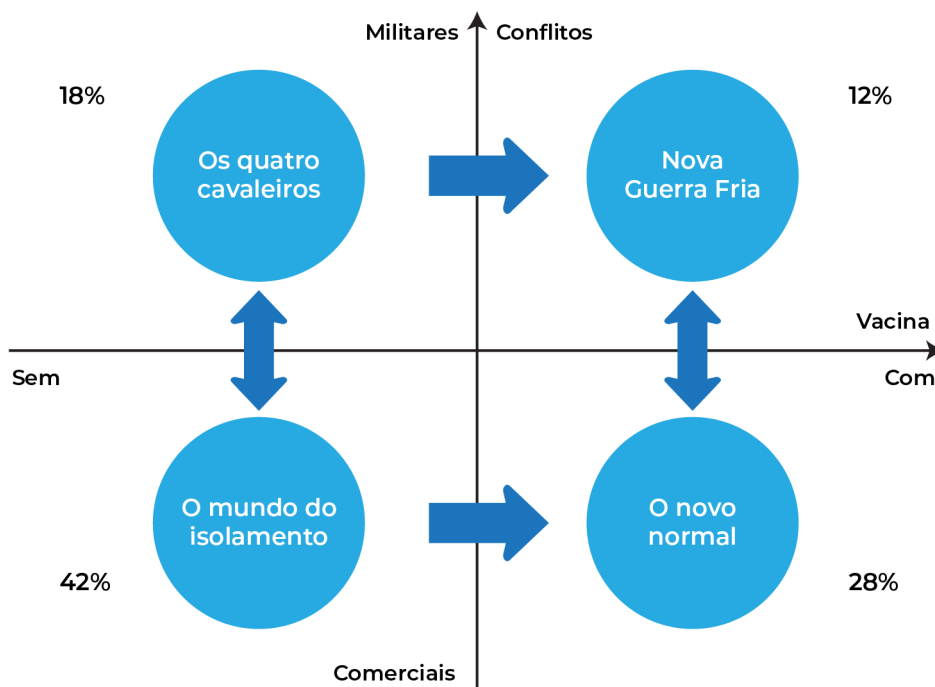
Cada ciclo de Kondratieff terminou numa crise generalizada. O primeiro terminou no auge das Guerras Napoleônicas (1808-1820); o segundo, em uma série de guerras civis e de unificação (1858-1870); o terceiro, na Primeira Guerra Mundial (1908-1920); o quarto, na Guerra Fria, corrida espacial e crises do petróleo (1968-1980).

Fica a pergunta de qual será a extensão dos problemas e cenários decorrentes da crise atual gerada pela pandemia.

Como não temos clareza dos resultados, sempre uso a técnica de cenários, para pensar em possibilidades e probabilidades, ao invés de buscar “falsas certezas”.

A primeira variável-chave para essa análise é a obtenção (ou não) de uma vacina e, assim sendo, foi dividida em duas possibilidades: com e sem vacina.. A segunda dimensão refere-se à possibilidade de que guerras reais possam surgir dos conflitos comerciais em tempos de crise extrema. A dimensão de conflitos foi dicotomizada entre comercial e militar e, assim, surgem os quatro cenários possíveis:

Figura 01 : Cenário mundiais 2020-2021



O mundo do isolamento – é o cenário atual onde continuamos numa economia de “baixo contato” que limita as atividades econômicas fortemente, particularmente no setor de serviços. Esse cenário é bastante impactante e requer forte intervenção do Governo para evitar falências tanto de pessoas físicas quanto jurídicas. A economia global encolherá fortemente enquanto isto durar.

Esse contexto tende a não se manter por muito tempo. Ou se descobre uma vacina ou a população acabará desenvolvendo imunidade através da contaminação – e mortes de pessoas ocorrerão na casa dos milhões no mundo inteiro. Se começar a durar muito, ele pode gerar guerras por recursos ou mesmo para

desviar a atenção das populações dos problemas internos. Infelizmente, esta tem sido uma prática comum há séculos.

O Novo Normal – esse é um cenário positivo, em que se conseguiu desenvolver uma vacina eficaz e voltamos aos poucos para uma economia de “alto contato”, mas com hábitos modificados. As compras de produtos *on-line* bem como de serviços *on-line* aumentaram muito em relação ao patamar anterior a pandemia. Os escritórios mudam para serem menores e para incorporarem muito mais trabalho a partir de casa ou de pequenos escritórios mais distribuídos territorialmente, criando assim uma economia SOHO (*small office + home office*).

Esse é o melhor cenário, pois os a economia retoma o crescimento.

Os quatro cavaleiros – é o pior cenário, pois os conflitos se acirram devido aos problemas decorrentes da pandemia, gerando guerras por recursos, guerras civis por comida, guerras para distrair a atenção da população, ou por colapso econômico através de excessivo endividamento ou impressão de dinheiro para conter os efeitos econômicos da pandemia. Infelizmente, ele não pode ser descartado. Felizmente, o Brasil fica em uma região relativamente segura do planeta e não tem inimigos naturais.

Esse cenário também não é estável, uma vez que guerras não duram para sempre e que uma cura será provavelmente encontrada. Entretanto, ele pode ser muito desafiador se tornar realidade, embora possa ser positivo para o Brasil, uma vez que somos menos expostos ao risco militar.

Nova Guerra fria – aqui, embora se tenha encontrado uma cura ou vacina contra a pandemia, ocorrem conflitos militares em decorrência de algum dos motivos já explicados no contexto anterior. Nesta circunstância, o mais provável de ocorrer é uma guerra fria entre o Ocidente (incluindo Japão) e a China. Um êxodo industrial para fora da China, que já vem ocorrendo, se acelera e pode beneficiar o Brasil, com parte desta indústria vindo se fixar aqui por conta de uma exposição ao risco militar menor. Este acaba sendo o melhor cenário para o Brasil, pois o dinheiro, empregos e indústria fluem para cá.

Esse cenário também pode ser estável por um longo tempo, pois uma guerra fria pode durar vários anos ou mesmo décadas.

O exercício de cenários sugere estimativas de probabilidades e de indicadores econômicos em cada um deles. Lembre-se de que são apenas estimativas e não fruto de algum cálculo sofisticado e altamente confiável. São apenas balizas gerais. Vale salientar que a situação é dinâmica e pode mudar dentro do mesmo ano, uma vez que claramente temos trilhas de migração.

Acredito que na, dimensão de vacina, existe uma trilha de migração no sentido de sua obtenção. Até o final do ano de 2020, atribuo a probabilidade de 60% de que se obtenha uma vacina e 40% de que não. Até o final de 2021, a probabilidade de obtenção de uma vacina vai para 99%. Na dimensão de conflitos, minha percepção é que a probabilidade de conflitos se tornarem militares aumenta com a duração da crise. Esta probabilidade ainda é baixa e estimo em 30% que ocorram conflitos militares, e, portanto, em 70% de que eles se limitem a conflitos comerciais.



É professor da Fundação Dom Cabral e doutor em administração pela FGV.

**PAULO
VICENTE
DOS SANTOS
ALVES**





Créditos da Imagem: Depositphotos

EMPREENDEDORISMO
SOCIAL

Expansão de empreendimentos sociais: uma metodologia para ampliar seu impacto

por **ALEXANDRE SCHMIDT DE AMORIM**

A cada dia que passa, a estruturação econômica vigente e o papel das empresas precisam de transformações. Para sanar essa necessidade, diversos movimentos têm tomado forma envolvendo os mais diferentes atores da sociedade, como: capitalismo consciente, negócios sociais, finanças sustentáveis, valor compartilhado, negócios inclusivos, entre outros.

Todas essas influências já fizeram com que muitos empreendedores repensassem a razão e a forma de empreender, não buscando apenas o lucro como finalidade do empreendimento, mas também a atuação direta em um problema social ou ambiental, com métricas claras de impacto e que se tornam tão importantes quanto as métricas financeiras. Esses são chamados de empreendedores sociais. Um fenômeno da nossa sociedade que ganha força a cada dia que passa, composto por pessoas imbuídas de um propósito claro e um modelo de negócio viável. Enquanto ainda alguns pensam que esse tipo de empreendedorismo se restringe a pequenas organizações, vemos empreendimentos sociais se tornarem multinacionais e cruzarem os oceanos, transformando a nossa sociedade.

Há 10 anos, inspirado na minha irmã, que tem Síndrome de Down e Autismo, cofundei a ASID Brasil: um empreendimento social que tem como objetivo construir uma sociedade inclusiva para a pessoa com deficiência. Assim, pude vivenciar os desafios de começar do zero até gerir uma organização com projetos em todo país, olhando para a sustentabilidade financeira e o impacto social. Empreender não é uma tarefa fácil em nosso país; muito mais desafiador é empreender para além da sustentabilidade financeira e, ao mesmo tempo, gerar impacto social.

Alguns pesquisadores que estudaram os empreendimentos sociais mapearam os estágios de desenvolvimento dessas organizações, o que eles chamaram de Ciclo de Vida da Inovação Social – Social Innovation Life Cycle, conforme a **figura 1**.

Os autores trazem a ideia de um empreendimento social inicialmente buscando solucionar algum problema social que aflige uma determinada população ou localidade, se utilizando de criatividade, inovação e competências empreendedoras. Após essa inovação ser testada, é o momento em que os empreendedores olharão para o modelo de negócio, ou seja, analisarão como aquela organização se sustenta financeiramente e em outros aspectos, arquitetando os seus *stakeholders*, formando parcerias e modelando o negócio. Alguns estudos mostram que essa será uma das fases de maior dificuldade dos empreendimentos sociais,

seja por falta de acesso a recursos, rede de contatos ou de um modelo de negócio sustentável; o fato é que muitos empreendimentos param seu crescimento nessa fase.

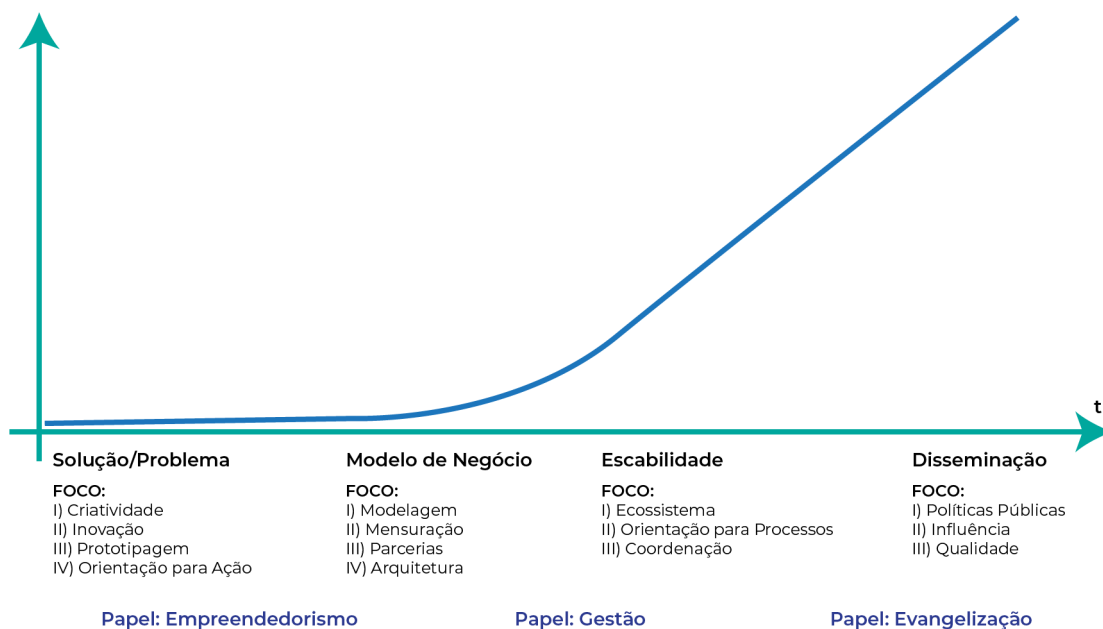


Figura 01: Ciclo de Vida da Inovação Social.

Fonte: (adaptado) Social Innovation Life Cycle – SANTOS, CARVALHO, SALVADO, SCHULTE (2013)

Dessa forma, muitos empreendimentos não conseguem expandir seus impactos em larga escala. Algumas grandes organizações se mantêm com a mesma quantidade de pessoas impactadas, profundidade do impacto e até receita por muitos anos, sem caminhar para a terceira fase do modelo, que é a expansão do empreendimento social.

EXPANSÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

O modelo foi desenvolvido em cinco passos e tem como principal objetivo fazer com que o empreendimento tenha um plano estruturado de expansão, analisando os *trade-offs* existentes nas tomadas de decisões inerentes a esse processo.



Figura 02: Avaliação de *Trade-Offs* por modelo de expansão
 Fonte: AMORIM, Alexandre. Metodologia para Expansão de Empreendimentos Sociais – Projeto Aplicativo Executive MBA Fundação Dom Cabral – 2020

COMPREENSÃO DO EMPREENDIMENTO

O pressuposto é de que, para escalar sua atuação, o empreendimento tenha inovações sociais (produtos/serviços) que gerem uma efetiva transformação social e também um modelo de negócios sólido, que minimamente mantenha a organização sustentável. Dessa forma, nessa primeira fase, precisa-se descobrir: **por que deu certo na localidade em que já atua?** Nesse sentido, a proposta do método é analisar três aspectos: os serviços/produtos oferecidos, o modelo de negócio e o ambiente externo:

Análise das Inovações Sociais	Análise do Modelo de Negócio: qual o desempenho e potencial de replicação dos seguintes itens	Fatores Externos
Qual o portfólio? Qual a singularidade e força de cada um dos serviços existentes?	Liderança – mobilização de recursos e capacidade inspiracional Conhecimento Credibilidade do empreendimento Certificados e Qualificações	Existem apoios políticos locais que são fundamentais para a existência do empreendimento hoje? Eles são replicáveis? Quais as condições econômicas necessárias para a viabilidade do empreendimento? Quais as características sociais necessárias para que o empreendimento dê certo? Existem leis, certificados e/ou qualificações que dão base para o funcionamento do empreendimento onde ele está? Eles são replicáveis? Quais outras condições do ambiente externo atual que fazem com que o empreendimento dê certo?

Um empreendimento que buscou levar seus projetos na área de inclusão de jovens aprendizes para o interior do estado em que atuava, tendo em vista uma interessante oportunidade dada por uma empresa parceira, percebeu, após um tempo, que o ecossistema de jovens aprendizes na região era muito incipiente, quase não havia fiscalização e as empresas tinham pouco interesse no serviço.

Dessa forma, ter claras quais são as alavancas para o sucesso do empreendimento e o potencial de replicação de cada uma delas é a base para saber para onde, o que e como expandir.

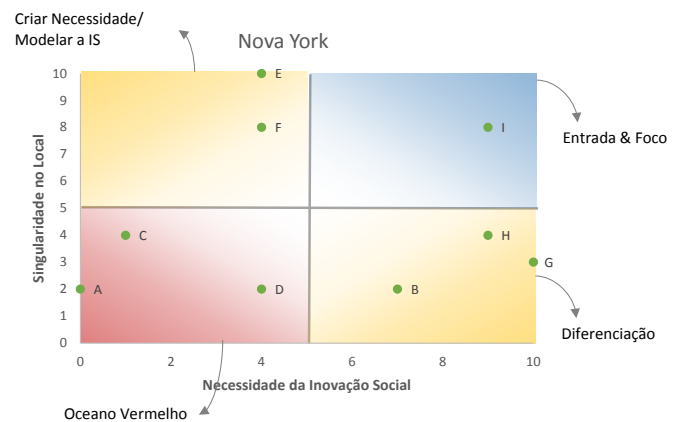
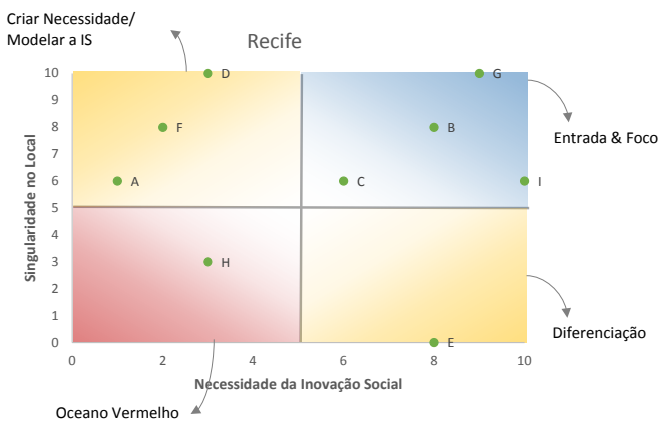
ANÁLISE DE ECOSISTEMAS

Analisar os possíveis ecossistemas que o empreendimento almeja expandir, avaliando também as três dimensões apresentadas anteriormente:

Inovações Sociais:

- Quais as inovações sociais do portfólio do empreendimento necessárias (e quão necessárias) no ecossistema?
- Qual a singularidade das inovações sociais nas localidades almeçadas?

Assim, buscamos locais onde as inovações sociais sejam necessárias e singulares. Os gráficos abaixo mostram uma matriz de análise hipotética comparando dois possíveis ecossistemas.



Figuras 03 e 04: Matrizes de avaliação de singularidade x força das inovações sociais.

Fonte: o Autor

Através da comparação das duas matrizes é possível ver que, no caso de uma possível expansão para Nova York, apenas um serviço estaria pronto para entrada, sendo que três precisariam de diferenciação e outros dois não seriam necessários da forma como estão modelados. Porém, em Recife, já quatro serviços estão prontos para serem levados.

Após essa análise da necessidade e singularidade do portfólio em cada ecossistema almejado, é feita a análise do modelo de negócios e dos fatores externos em cada possível local:

Modelo de Negócios:

- Qual o potencial de clientes e fornecedores no local?
- Qual o tamanho e maturidade do mercado em cada local?
- Existem redes, fóruns e afins que facilitam a entrada no novo mercado?
- Quais as possibilidades de parceiros que atuem no local?
- Os fatores como liderança, conhecimento e credibilidade são facilmente replicáveis?

Fatores Externos:

- Os fatores mapeados como importantes para a existência do empreendimento, hoje, são replicáveis?
- Como cada um deles poderia ser replicado?

Com a análise da singularidade e necessidade do portfólio, viabilidade do modelo de negócio e da replicação dos fatores externos, decide-se então qual é ou quais serão os territórios-alvo.

DEFINIÇÃO DAS INOVAÇÕES SOCIAIS

O foco nesta fase é fazer uma pesquisa de campo aprofundada para entender a real necessidade e singularidade dos serviços existentes no novo ecossistema.

Utiliza-se então ferramentas de inovação social e *design thinking* para compreender as reais necessidades do território: entrevistas com beneficiários e atores locais, desenho da matriz de certezas, dúvidas e suposições, árvore de problemas/so-

luções, entrevistas com atores que já trabalham no território, coleta de aprendizados com possíveis parceiros-chave, entre outras. Essa pesquisa aprofundada deve adaptar os serviços para o novo território, trazendo os ingredientes locais necessários para que o portfólio que for expandido gere o máximo possível de transformação social.

Para finalizar esta etapa, é necessário definir os serviços/produtos que efetivamente serão expandidos e elaborar um plano de adaptação para que eles tenham o máximo impacto e singularidade no novo local.

MODELO DE EXPANSÃO

Essa etapa busca responder como será a expansão do empreendimento. É importante conceituar que existem diversas formas de expansão, de acordo com diversas bibliografias, e aqui nos utilizaremos de cinco possíveis formas:

1. Ramificação: consiste na replicação do empreendimento com uma nova sede/escritório no novo local, ou seja, a expansão é feita integralmente pelo empreendimento, sem nenhuma parceria.
2. Franquias Sociais: existem diversos conceitos de franquias sociais, mas de forma geral existe um repasse de metodologias, produtos, processos de gestão e marca para um franqueado que assume a identidade do empreendimento em um novo local.
3. *Join-venture*: consiste numa parceria entre duas organizações em que se cria uma terceira organização que, através da junção das anteriores, irá expandir para uma nova localidade.
4. Licença: no modelo de licenciamento, normalmente se transfere o conhecimento para uma outra organização – que mantém a identidade original –, mas somente utiliza as metodologias da licenciadora para gerar impacto social em um novo local.
5. Disseminação: esse modelo não conta com uma organização parceira em específico, mas sim a passagem aberta (*open source*) de todos os conhecimentos e metodologias para quem quiser usar e gerar impacto social.

Obviamente, cada um dos modelos apresenta vantagens e desvantagens que devem ser analisadas com muita atenção pelo empreendimento, bem como a possibilidade de possíveis parceiros em cada ecossistema:

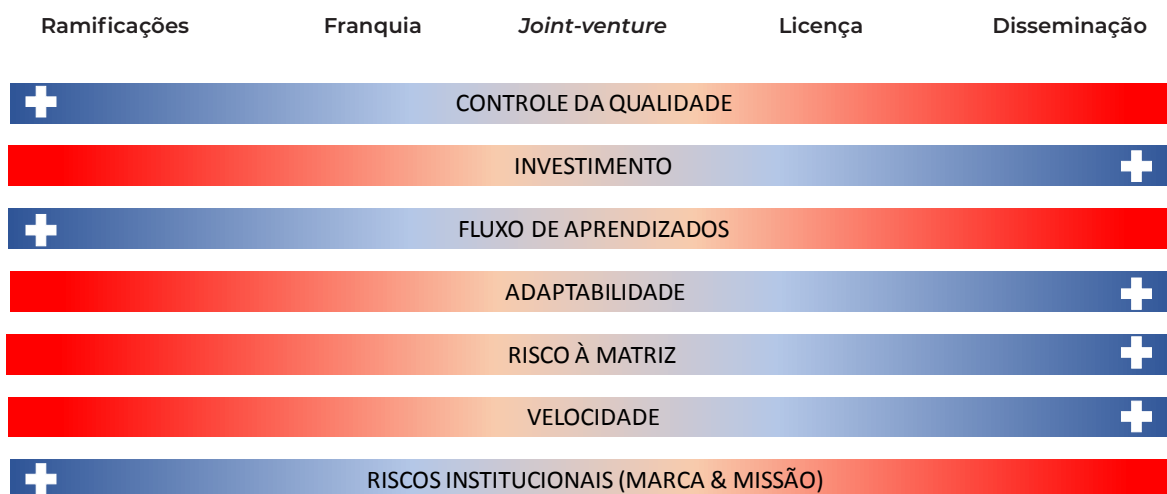


Figura 05: Avaliação de *Trade-Offs* por modelo de expansão
 Fonte: AMORIM, Alexandre. Metodologia para Expansão de Empreendimentos Sociais – Projeto Aplicativo Executivo MBA Fundação Dom Cabral – 2020

ROTINAS DE EXPANSÃO

Os principais pontos que devem ser planejados:

- Papel da liderança: definir quem serão os responsáveis bem como quais as atribuições daqueles que estarão envolvidos no processo de expansão. É preciso ter uma grande atenção com a sobrecarga da liderança.
- Estrutura Organizacional: avaliar se haverá mudanças na estrutura organizacional e quais serão elas. Se a opção é expandir por ramificação, como se dará a estrutura (funcional, matricial, separada com estruturas de *holding*, entre outras opções).
- Falta de Disponibilidade Financeira: o processo de expansão pede um alto volume de caixa e, muitas vezes, isso não é previsto pelas organizações, portanto é fundamental ter um bom planejamento financeiro e de caixa.

- d) Separação Financeira: os processos de controle financeiros devem ter uma separação clara para cada nova localidade, deixando fácil de interpretar a DRE de cada local.
- e) Fluxo de Informações: um dos grandes desafios é o fluxo de aprendizados que deve circular entre as localidades e a matriz em duplo sentido, porém, muitas vezes, isso não ocorre como deveria. Dessa forma, sistemas de informação, processos claros e times de múltiplas localidades facilitam esse processo.
- f) Engajamento da Equipe: avaliar os impactos da expansão na rotina, motivação, engajamento e desempenho da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendimentos sociais são organizações fundamentais para o processo de desenvolvimento da nossa sociedade, trazendo melhores condições para populações de baixa renda, para o meio ambiente, minorias e outras populações. É fundamental que essas organizações sejam capazes de se profissionalizar, crescer e expandir seu impacto social. Dessa forma, as universidades de todo o mundo têm colocado o olhar para esse tema.



É professor convidado da FDC e co-fundador e Diretor Executivo da ASID Brasil.

**ALEXANDRE
SCHMIDT
DE AMORIM**





Créditos da Imagem: Depositphotos

ECONOMIA

A pandemia e o futuro do capitalismo

por **CARLOS A. PRIMO BRAGA**

Choques diversos vêm alterando as percepções, o apoio popular e o dinamismo do sistema capitalista nas últimas três décadas. A crise ética associada com escândalos corporativos (por exemplo, Enron, nos EUA), a exuberância irracional de mercados acionários em meio à “bolha” da internet (1998-2000), a crise financeira global (2007-09) e a crise da zona do euro (2009-12) produziram material fértil para numerosas análises sobre

a crise do capitalismo. Alguns exemplos relevantes nesse contexto são os livros de Rajan e Zingales (2004), Posner (2009) e Wolf (2014).

Essas análises tipicamente enfatizaram problemas internos do sistema capitalista: incentivos inadequados para uma maior ênfase em *compliance*, a pressão competitiva para resultados de curto prazo, falhas regulatórias que facilitaram crises financeiras, políticas macroeconômicas equivocadas, etc. A pandemia, por sua vez, é um choque com causas externas e, em princípio, afeta países independentemente da estrutura política e das características de suas economias. A crise atual, porém, gera um experimento social de dimensões planetárias em que os contrastes entre economias de mercado e regimes autocráticos caracterizados por altos níveis de intervencionismo estatal chamam atenção.

A narrativa que tem prevalecido nesse contexto é a de que essa pandemia é um evento transformador na medida em que acelera transformações que já vinham ocorrendo (por exemplo, a ascensão da economia digital e a “deglobalização”), dramatiza os efeitos da desigualdade social e cria tensões adicionais para a cooperação internacional. Henry Kissinger (2020), porém, vai mais além e argumenta que uma derrota na luta contra a pandemia poderia “incendiar” o mundo.

Na análise desenvolvida nesse artigo, o foco é sobre a questão do impacto econômico e político da pandemia com relação à estrutura do capitalismo (no contexto de sistemas democráticos) tanto em países ricos como em países em desenvolvimento.

COVID-19 E OS SEUS EFEITOS ECONÔMICOS

Experiências passadas com pandemias são referências úteis. No caso da Gripe Espanhola, por exemplo, ao invés de uma “onda” de infecção, a pandemia incluiu pelo menos três surtos entre o início de 1918 e 1920. Ao final desses surtos, estima-se que mais de 500 milhões de pessoas tinham sido infectadas pela

influenza (provavelmente um vírus H1N1) e o número de mortos foi superior a 40 milhões de pessoas. O impacto econômico dessa pandemia foi também dramático e existem estimativas que a Gripe Espanhola gerou uma queda de renda *per capita* da ordem de 6% nos países mais afetados. (Barro, Ursúa e Weng, 2020).

Evidentemente os tempos são outros, não apenas em termos de avanços médicos, mas também em virtude do aprendizado de governos nas últimas décadas sobre como responder a pandemias. A taxa de mortalidade (número de mortes/população), uma métrica distinta da taxa de fatalidade, certamente será bem inferior aos 2% observados um século atrás. Ainda assim, cabe observar que a Covid-19 já se posiciona entre as 10 pandemias mais dramáticas dos últimos 100 anos em termos de número de fatalidades.

Governos ao redor do mundo, com maior ou menor celeridade, reconheceram que suas economias teriam de ser colocadas em uma espécie de “coma” temporário com base em quarentenas, restrições a movimento de pessoas e práticas de distanciamento social para facilitar o controle do surto.

O debate, porém, continua sobre quão restritivas as medidas de distanciamento social devem ser. Em um extremo se encontram os adeptos de quarentenas draconianas (*lockdowns*), qual seja uma estratégia de supressão do vírus. Muitos países, no entanto, adotaram estratégias de mitigação com diferentes graus de restrições às atividades econômicas e sociais. A lógica por trás dessa opção, geralmente, é estruturada em termos da necessidade de diminuir os efeitos econômicos da pandemia no curto prazo. Os defensores de medidas moderadas de distanciamento social, isolamento limitado a segmentos da população mais suscetíveis à Covid-19 e testagem generalizada para a identificação de pessoas infectadas argumentam que tais medidas seriam suficientes para baixar o pico de demanda por serviços de saúde.

A questão inevitável é: por quanto tempo uma sociedade pode implementar medidas draconianas de quarentena sem gerar uma explosão social em virtude da queda de atividade econômica e do aumento de desemprego? A maio-

ria das análises que avaliam o custo-benefício da implementação de medidas de distanciamento social apoia a adoção de medidas rigorosas na ausência de vacinas e/ou medicamentos eficazes. Mas tudo depende da duração do episódio e da taxa de desconto utilizada para comparar benefícios futuros com custos presentes. É também importante reconhecer que em países como o Brasil, onde o mercado de trabalho é caracterizado por altos níveis de informalidade, a implementação e a sustentabilidade de regras de distanciamento social enfrentam dificuldades adicionais.

Os efeitos econômicos de uma pandemia são tipicamente seguidos por uma recuperação rápida (uma trajetória de recuperação em V). A lógica subjacente a essa trajetória é a de que o choque simplesmente adia o consumo e, uma vez que o surto seja controlado, ocorrerá uma recuperação rápida de demanda (eventualmente podendo até promover um *overshooting* de crescimento). Nesse cenário, a economia voltaria à taxa de crescimento pré-crise e o nível do PIB seria afetado apenas temporariamente. Experiências passadas com pandemias virais (e.g., SARS) e choques naturais (e.g., terremotos) tipicamente seguiram essa trajetória.

Uma visão alternativa é a de que muitas economias observarão uma trajetória em W com períodos de recuperação seguidos pela imposição de novas regras de distanciamento social em virtude de surtos adicionais. Mas, independentemente da evolução da pandemia, o ciclo econômico também deve trazer novas surpresas, já que o estresse financeiro causado por medidas de saúde pública pode fazer com que uma crise de liquidez se transforme em uma crise de solvência de empresas e países.

É bem verdade que muitos países vêm adotando medidas fiscais de estímulo econômico de mais de 6% do PIB. Essas medidas tipicamente incluem subsídios para a manutenção de empregos, benefícios assistenciais para famílias de baixa renda e trabalhadores informais, créditos subsidiados para pequenas e médias empresas (PMEs), expansão de programas de seguro desemprego,

acesso a garantias públicas para financiamento privado e financiamento para aquisição de equipamento hospitalar. A expansão fiscal generalizada e o aumento de liquidez implementado por bancos centrais devem minorar os efeitos econômicos da crise. Mesmo assim, o FMI, em junho, estimava que ocorrerá uma contração do PIB mundial da ordem de 4,9% em 2020, com o PIB brasileiro diminuindo em cerca de 9,1%.

Evidentemente, todas essas estimativas são caracterizadas por um grau elevado de incerteza. Cabe assinalar que os mercados financeiros e os mercados de trabalho estão sinalizando trajetórias distintas em termos de recuperação econômica. No caso de mercados financeiros, a avalanche de liquidez propiciada por Bancos Centrais e o fato de taxas de juros se encontrarem a níveis historicamente baixos vêm estimulando o apetite por investimentos de risco. Nesse contexto, mercados acionários ao redor do mundo vêm se recuperando após a queda dramática nas primeiras semanas de março. Esse desempenho é frequentemente interpretado como evidência de que uma recuperação em V estaria ocorrendo. O contraste com o desempenho de mercados de trabalho, porém, é significativo. Muitos países estão observando taxas de desemprego de dois dígitos. Um impacto de longo prazo, dada a histerese típica de mercados de trabalho, não pode ser descartado. Tais considerações sugerem uma recuperação mais lenta, em particular, por causa do impacto da pandemia no setor de serviços e PMEs.

UMA CRISE DO CAPITALISMO?

O momento atual pode ser caracterizado como uma crise do sistema capitalista. A atual contração econômica deve gerar a mais dramática queda sincronizada de renda *per capita* desde 1870 (World Bank, 2020). Economias de mercado estão experimentando o impacto econômico mais significativo dessa contração. Da mesma forma que o capitalismo sobreviveu à Grande Depressão na década de 30 e à Crise Financeira Global (2008-09), o sistema também sobre-

viverá à pandemia. Tal observação não deve causar surpresas, já que economias de mercado têm a capacidade de se adaptar tanto a choques internos (como no caso de crises do sistema financeiro) quanto a choques externos (como a pandemia).

É importante reconhecer, porém, que a Covid-19 terá impactos duradouros. A nível político, a pandemia está alterando percepções sobre o equilíbrio adequado nas relações entre governos e mercados. Na década de 30, a Grande Depressão estimulou uma revisão da teoria econômica (a “revolução” Keynesiana) e a adoção de políticas governamentais intervencionistas. A lógica subjacente a esse viés intervencionista era a de que políticas de *laissez-faire* seriam ineficientes na medida em que as mesmas poderiam perpetuar desequilíbrios – particularmente, no mercado de trabalho – em situações de demanda agregada reprimida. A crença na capacidade de governos democráticos como agentes do bem público foi reforçada pela experiência da Segunda Guerra Mundial e o combate ao nazismo.

O pêndulo entre ênfase em forças de mercado e ativismo governamental voltou a oscilar em meio à revolução ideológica pró-mercado do período Reagan-Thatcher nos anos 80. O colapso da União Soviética estimulou ainda mais esse movimento ao ser interpretado como sinal do “final da história”, um conceito interpretado como indicativo de que a evolução ideológica da humanidade atingira o seu zênite com a universalização de democracias liberais e de economias de mercado.

Se Keynes foi a figura emblemática do movimento intervencionista, Milton Friedman se tornou o ponto de referência para a “revolução” pró-mercado. A nível microeconômico, um dos seus artigos mais influentes argumentava que a responsabilidade social de empresas era em essência limitada ao objetivo de aumentar os lucros da corporação (FRIEDMAN, 1970). É bem verdade que essa análise estava focada no conflito de interesse potencial entre executivos que buscam promover interesses sociais e os interesses de acionistas, consumidores

e empregados. O artigo, no entanto, foi interpretado como uma defesa da ganância como uma força positiva para o funcionamento de mercados.

A crise financeira global, porém, voltou a movimentar o pêndulo ideológico ao levantar dúvidas sobre a eficiência de mercados e sobre o impacto da globalização financeira. A crise financeira, o recurso a medidas protecionistas e a guinada populista em vários países (em particular, nos EUA) derrubaram o dinamismo dos fluxos de capital financeiro e do comércio internacional nos últimos anos.

Cabe também assinalar que a procura de um equilíbrio apropriado entre o objetivo de maximização de lucros e a busca de um propósito maior envolvendo considerações sociais, o meio ambiente e princípios éticos já era uma característica dos debates sobre o futuro do capitalismo nos últimos anos. Em 2019, por exemplo, a Business Roundtable – uma coalizão de CEOs de companhias dos EUA – emitiu um documento sobre governança corporativa em que argumenta que o propósito de uma corporação é o de promover os interesses de todos os seus *stakeholders*.

A Covid-19 aumenta a pressão para que empresas prestem uma atenção particular a como os seus *stakeholders* (empregados, fornecedores, clientes...) estão sendo afetados pela crise. Afinal de contas, a pandemia é uma tempestade perfeita, mas a população não se encontra em um mesmo “barco” no que tange à capacidade de indivíduos de operar com base em soluções digitais, administrar problemas de liquidez e respeitar regras de distanciamento social. Nesse contexto, a pandemia magnifica as externalidades negativas da desigualdade social.

É possível imaginar um mundo em que o intervencionismo governamental em paralelo com a ascensão do capitalismo de propósito venha a permitir uma travessia menos acidentada. O envolvimento da sociedade civil nesse processo será fundamental para facilitar o ajuste. A probabilidade de que esse cenário se transforme em realidade aumenta na medida em que vacina(s) e tratamentos

médicos mais eficientes sejam introduzidos com rapidez. Mesmo assim, o novo mundo será caracterizado pela continuidade de tensões sociais em virtude da desigualdade digital e por uma economia menos eficiente à medida que empresas tenderão a enfatizar resiliência nas suas operações e estímulos à “deglobalização” devem permanecer.

Há, porém, um cenário alternativo que não pode ser ignorado. A intervenção governamental é uma condição necessária para o controle da pandemia. Mas a crise favorece a agenda de políticos populistas que tendem a explorar uma política de identidade e de confronto entre o “povo” e o resto – as elites, as minorias, os imigrantes, os estrangeiros (VELASCO, 2020). Essa tendência pode favorecer soluções autoritárias e mais intervencionismo. Afinal de contas, quando a ignorância é o fio condutor de decisões de política, quer na área da saúde, quer com respeito a políticas macroeconômicas, os resultados podem ser desastrosos.

Uma área óbvia de conflito nesse contexto é o comércio internacional. A recessão alimentará demandas protecionistas adicionais, contribuindo ainda mais para a retração do comércio internacional. A Organização Mundial do Comércio (OMC), por exemplo, avalia que, em um cenário pessimista, o volume de comércio internacional poderá ter uma redução de 32% em 2020. (WTO; PRIMO BRAGA, 2020). A experiência histórica com pandemias sugere que há um viés protecionista inevitável, como ilustrado por quarentenas e restrições às exportações de produtos considerados essenciais. No limite, elas podem abortar processos de globalização, como ilustrado pelo impacto da peste negra sobre o comércio internacional no século XIV.

Além disso, não se deve subestimar a complexidade inerente a uma estratégia de “saída” para o mundo pós-pandemia. Como evitar que a explosão de dívidas públicas e privadas gere uma crise financeira de grandes proporções? Nesse momento, o aumento de liquidez e as intervenções heterodoxas (e.g., afrouxamento quantitativo) dos bancos centrais impedem que problemas de li-

quidez se transformem em crises generalizadas de solvência. Mas elas também alimentam a tomada de risco a níveis excessivos e a alavancagem de balanços financeiros. Caso esses desequilíbrios gerem uma nova crise financeira, a trajetória futura do sistema capitalista pode ser bem mais acidentada.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Barro, R.J., J.F. Ursúa e J. Weng, 2020, "The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic: Lessons from the "Spanish Flu" for the Coronavirus' Potential Effects on Mortality and Economic Activity," [NBER Working Paper 26866](http://www.nber.org/papers/w26866), <http://www.nber.org/papers/w26866>

Friedman, M., 2020, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," [The New York Times](#), 13 de setembro.

Kissinger, H., 2020, "The Coronavirus Pandemic Will Forever Alter the World Order," [The Wall Street Journal](#), 3 de abril.

Posner, R.A., 2009, [A Failure of Capitalism](#). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Primo Braga, C.A., 2020, "A pandemia e a globalização," [Valor Econômico](#), 27 de maio.

Rajan, R.G., e L. Zingales, 2004, [Saving Capitalism From the Capitalists](#). Princeton: Princeton University Press.

Velasco, A., 2020, "Embracing Identity," [Finance & Development](#) 57(2): 23-25.

Wolf, M., 2014, [The Shifts and the Shocks](#). London: Allen Lane.

World Bank, 2020, [Global Economic Prospects](#) (junho). Washington, D.C.: The World Bank.

WTO, 2020, "Trade falls steeply in first half of 2020," [Press Release](#) 858, 22 de junho.



**CARLOS
A. PRIMO
BRAGA**



É Professor Associado Fundação Dom Cabral e ex-Diretor de Política Econômica e Dívida do Banco Mundial.

FALE COM A DOM CONTEXTO

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

EDITORA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Daniela Ank – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

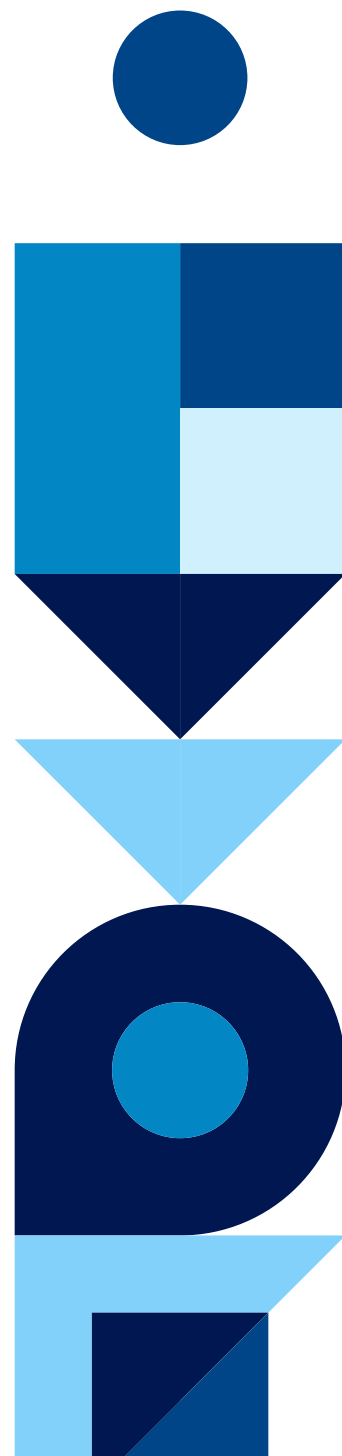
IMAGENS

Designed by Freepik

Depositphotos

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 40 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.



Para encontrar
respostas, faça antes
as perguntas certas.

Como organizar
a minha empresa
para dar o próximo
passo?

Como o Digital pode
alavancar meu
negócio?

Como liderar,
engajar e orquestrar
mudanças que
vieram para ficar?

Quais competências
preciso desenvolver
para essa nova
realidade?

Como cuidar da governança
em um novo contexto?

Produtividade e
escassez de recursos:
como fazer gestão em
um cenário de crise?

Meu setor está se transformando:
como me manter atualizado?

O cenário pede
novas respostas:

Soluções FDC para
Tempos Desafiadores.

Saiba mais em: fdcagora.fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.

HÁ 15 ANOS ENTRE AS
MELHORES ESCOLAS DE
NEGÓCIOS DO MUNDO.

9º LUGAR NO RANKING
FINANCIAL TIMES 2020.