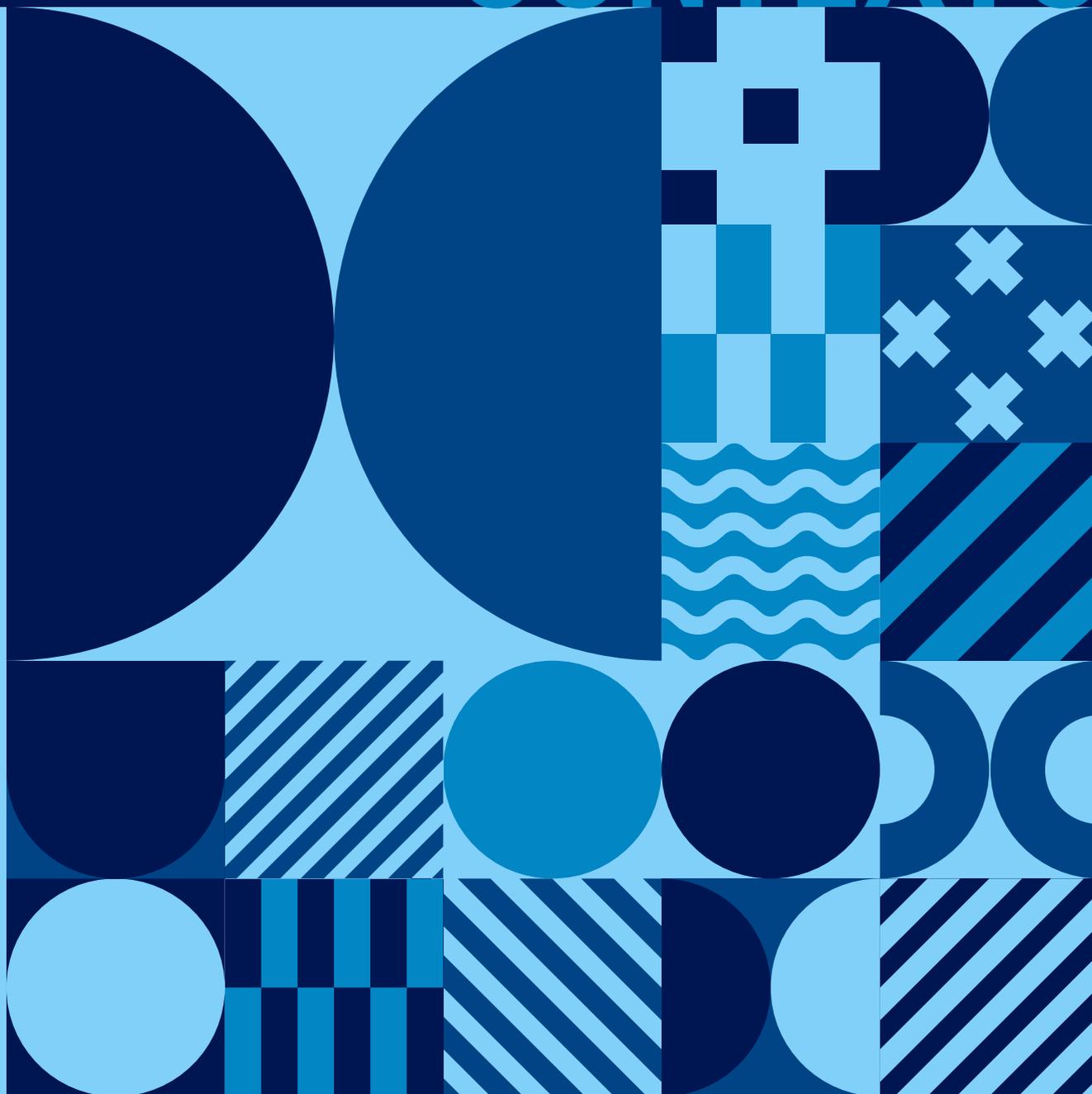


DOM CONTEXTO

MAR-ABR/2022



◆ O tabuleiro geopolítico de 2022

◆ Liderança adaptativa e seu impacto na gestão pública

◆ Corporate Venture Capital: Além de parcerias estratégicas e a busca pela ruptura no negócio

CONFIRA MAIS A SEGUIR

FDC



CARTA DO EDITOR

É impressionante a velocidade das mudanças e transformações geopolíticas e econômicas no mundo ocorridas neste início de 2022. E pelo visto estão apenas começando.

Estamos presenciando e sentindo os efeitos de uma guerra entre Rússia e Ucrânia, do início da corrida eleitoral no Brasil, da volta da inflação e dos juros altos, da mudança de postura fiscal nos EUA e da transformação da pandemia em uma endemia. Estes são alguns temas abordados no artigo “O tabuleiro geopolítico de 2022”.

Para nos prepararmos para estes desafios, precisamos nos reinventar e buscar novas oportunidades e formas de ver e agir. Ter cultura da inovação, ser empreendedores, fazer investimentos e buscar novas ferramentas de gestão são algumas das percepções apresentadas nesta edição da revista.

No âmbito do setor público, apresentamos um perfil de liderança adaptativa e o seu impacto na gestão pública. Trata-se de um estilo prático de liderança que ajuda o líder a se adaptar a ambientes em mudança e a responder com eficácia a problemas recorrentes.

Muito ainda está para decorrer este ano. Neste sentido, a proposta da DOM Contexto é trazer conteúdos que ajudem a sociedade e as organizações (públicas, privadas e sociais) a iluminarem o final do túnel.

Paulo Resende
Editor-Executivo

SUMÁRIO

CENÁRIO

O tabuleiro geopolítico de 2022

por Paulo Vicente dos Santos Alves

04

INOVAÇÃO

Mindset de Crescimento: neurociência para Inovação

por Solange Mata Machado

15

LIDERANÇA

Liderança adaptativa e seu impacto na gestão pública

por Denise Leite e Paulo Almeida

21

ESTRATÉGIA

Canvas de Negociação.CN

por André Machado, Francisco Guirado, Maria Aparecida de Almeida Santos, Murilo Furtado de Mendonça Jr., Rosa Maria Serra e Daude Lima Jr.

28

EMPREENDEORISMO

O que são Startups?

por Marcelo Salim

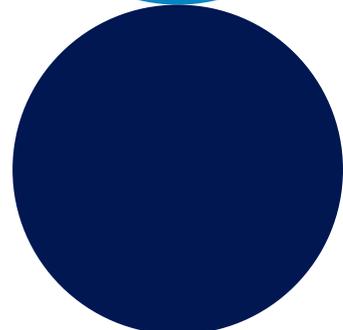
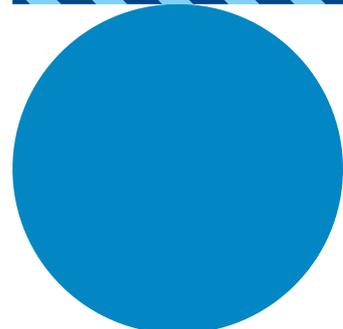
33

INOVAÇÃO

Corporate Venture Capital: Além de parcerias estratégicas e a busca pela ruptura no negócio

por Hugo Ferreira Braga Tadeu e Gláucia Alves Guarcello

40





Créditos da Imagem: Depositphotos

CENÁRIO

O tabuleiro geopolítico de 2022

POR **PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES**

O ano de 2022 promete ser mais um ano de mudanças estruturais, que geram oportunidades e ameaças e que se não forem entendidas viram risco e volatilidade.

Os temas que mais chamam a atenção são a invasão da Ucrânia, as eleições brasileiras, a volta da inflação e dos juros altos, a mudança de postura fiscal nos EUA e a transformação da pandemia em uma endemia.

Este artigo pretende dar alguns destaques de uma visão geral destes cenários que parecem confusos se não houver uma análise adequada.

UMA DÉCADA DE TRANSFORMAÇÃO

Por vários ângulos que se observe a década de 2020, desponta-se um período de transformação do sistema global de trocas. Em particular, o modelo dos ciclos de Kondratieff aponta para um momento onde as crises forçam o capitalismo a se reinventar através de novas tecnologias.

O crescimento econômico e militar da China, nas últimas décadas, junto com o foco dos EUA por duas décadas na “Guerra ao Terror” fizeram com que a competição entre grandes potências retornasse ao palco geopolítico. A isto devemos juntar o fato de que a Rússia decidiu invadir a Ucrânia e enfrenta dificuldades políticas e econômicas, mesmo tendo uma das maiores forças militares do mundo, e isto pode causar alguns tipos de instabilidade. Finalmente, temos o caso do Brasil, onde as eleições do ano de 2022 devem ser muito polarizadas.

CENÁRIO GEOPOLÍTICO

China – Mudança estratégica

O crescimento chinês das últimas décadas começou quando Deng Xiaoping fez a abertura econômica da China no começo da década de 80. Isto permitiu a China perseguir uma estratégia comercial de importar matéria-prima e vender produtos manufaturados.

Essa mudança estratégica se deu em quatro linhas de ação:

1. Controle das empresas de tecnologia
2. Controle de preços, em particular de *commodities*
3. Aumento do controle na vida social dos chineses
4. Aumento da pressão militar sobre países vizinhos

Os efeitos puderam ser sentidos ao longo de 2021. Enquanto a bolsa dos EUA (S&P) subiu cerca de 21%, a de Hong Kong (HSI) caiu mais de 16%. Estimas-se

que US\$ 45 trilhões, que planejavam ser investidos na China até 2030, estejam sendo redirecionados para outros locais menos agressivos com investidores.

Isto levou ao surgimento da dúvida: se a China já atingiu o seu pico de crescimento com essa mudança no seu modelo estratégico.

É provável que a estratégia de “prosperidade comum” se aprofunde ao longo do ano e que o risco das crises nos setores de construção e energia se espalhem não são desprezíveis.

Para empresas brasileiras, isto implica em criar estratégias que reduzam a dependência do mercado chinês.

Rússia – O dilema estratégico

Depois do fim da União Soviética (URSS), a Rússia passou por uma retração forte de sua economia e só conseguiu voltar a se recuperar com a exportação de petróleo e gás pra a Europa em meados do anos 2000.

Entretanto, a oligarquia Russa, liderada pelo atual presidente Vladimir Putin, se sente ameaçada pela expansão militar da OTAN para os países que um dia integraram a URSS.

A mudança de regime da Ucrânia, em 2014, levou a uma reação militar da Rússia com a anexação da Criméia e ao movimento de rebelião nas províncias de Donetsk e Luhansk. A situação levou a um conflito militar de baixa intensidade que ainda existe.

No final de 2021, a situação voltou a ficar tensa com os russos, estacionando diversas unidades militares na fronteira da Ucrânia. Os EUA e a OTAN denunciaram essa movimentação militar e isto gerou uma crise diplomática.

Em 4 fevereiro de 2022, a Rússia e a China emitiram uma declaração conjunta de que pretendiam criar uma “Nova ordem mundial”. Dezenove dias depois, a Rússia invadiu a Ucrânia.

Isto resultou em uma grande quantidade de sanções econômicas contra a Rússia.

A situação aponta para um dilema estratégico para o governo russo que, por um lado, depende das exportações para a Europa, mas, por outro lado, teme a expansão da aliança militar da OTAN.

Brasil – Disputa política interna

A eleição para a presidência brasileira deve ser dominada por uma polarização, que deve gerar um clima de insegurança. Ainda é impossível prever quem sairá vencedor. Entretanto, é possível imaginar os efeitos do resultado das eleições usando a técnica de cenários mostrada na Figura 1.

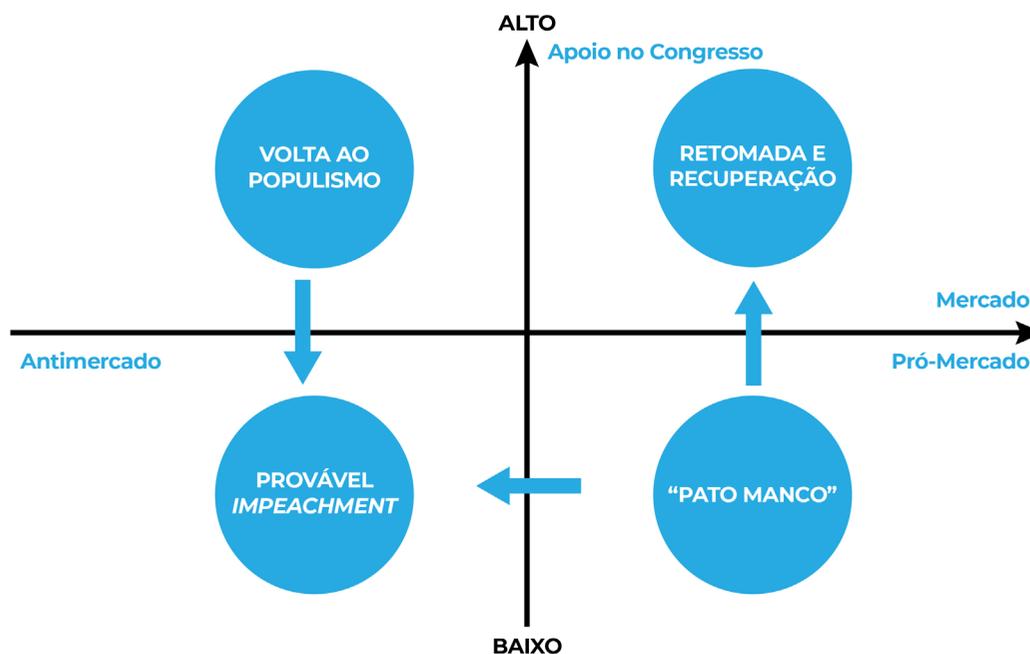
Podemos imaginar um governo que persiga políticas seja pró-mercado ou antimercado (independentemente do discurso eleitoral), e podemos ainda imaginar um governo que consiga ter alto ou baixo apoio no congresso.

Assim sendo, formam-se quatro cenários políticos possíveis, dentre os quais o de **“Pato Manco”** parece ser o mais provável. É altamente provável que quem quer que seja eleito não tenha alto apoio no congresso, devido à natureza fragmentada do sistema partidário nacional.

Além disto, a situação fiscal e econômica, em 2023, dificilmente permitirá uma política antimercado sem rapidamente levar a uma situação de descontentamento com o governo. Isto é representado no modelo pelo cenário de “provável *impeachment*”.

Infelizmente, o cenário de “Retomada e recuperação” é improvável, pois requer que o vencedor consiga um alinhamento do congresso que nunca ocorreu nos últimos 30 anos. O possível será fazer algumas reformas pontuais e a continuação de alguns processos de concessão na área de infraestrutura.

O cenário de “volta ao populismo”, além de improvável, é instável, e também migra para o de “provável *impeachment*”.

FIGURA 1: CENÁRIOS POLÍTICOS PARA A ELEIÇÃO DE 2022

Fonte: Autor

CENÁRIO ECONÔMICO

No campo econômico, o ano será marcado pela transformação da pandemia em uma endemia. Com isto, haverá um crescimento econômico por conta da demanda reprimida, porém com duas mudanças estruturais (ESG e Home Office), o que acarretará inflação e escassez de mão de obra qualificada.

No caso específico do Brasil, em janeiro de 2022, o relatório Focus do BC aponta para um ano de baixo crescimento (<1%), inflação mediana ($\pm 5\%$), juros mais altos ($\pm 12\%$).

Existem alguns fatores que levam a projetar que a pandemia deve transitar para se transformar em uma endemia:

1. Aumento da cobertura de vacinação.
2. Surgimento de novas terapias e tratamentos.
3. Variantes dominantes tendem a ser menos agressivas.

O terceiro ponto é típico de um processo de coevolução de patógenos, que são naturalmente selecionados para conviver com os hospedeiros e virar doenças endêmicas. A variante ômicron parece ser um exemplo deste fenômeno coevolutivo, embora tenha um número básico de reprodução a taxa de reprodução (R_0) mais alto, sua taxa de letalidade de hospitalização é menor.

O efeito final deve ser a Covid-19 acabar sendo tratada como a Influenza e H1N1, entrar para o calendário de vacinação e ter surtos todo ano, em geral no inverno no caso do Brasil.

EUA - redução dos estímulos econômicos

O Federal Reserve Bank (FED) já sinalizou que em 2022 deve subir as taxas de juros novamente, o que deve acontecer a partir de março. Isto deve ser acompanhado pela redução da compra de títulos das empresas que ajudava elas se financiarem.

O motivo desta mudança de postura em relação aos dois últimos anos é conter o aumento da inflação que atingiu 7% no começo de 2022, maior valor em 40 anos.

Isto deve ter dois efeitos. O primeiro é uma redução da liquidez nos mercados; e o segundo é o aumento dos juros dos títulos do Governo dos EUA para 10 anos (US10Y).

Tudo isto deve reduzir o crescimento da economia americana e do aumento das bolsas de valores dos EUA (S&P, DJIA, e NASDAQ).

Porém, devemos combinar os efeitos de uma economia que transita para voltar a operar sem tantas restrições e com forte demanda reprimida, com a redução dos estímulos.

Provavelmente, a economia dos EUA deve crescer com inflação em 2022. Além da demanda reprimida, existem três grandes motivos para pressionar a inflação para cima, os quais são explorados seguir: greenflation, logística e mercado de trabalho.

GREENFLATION

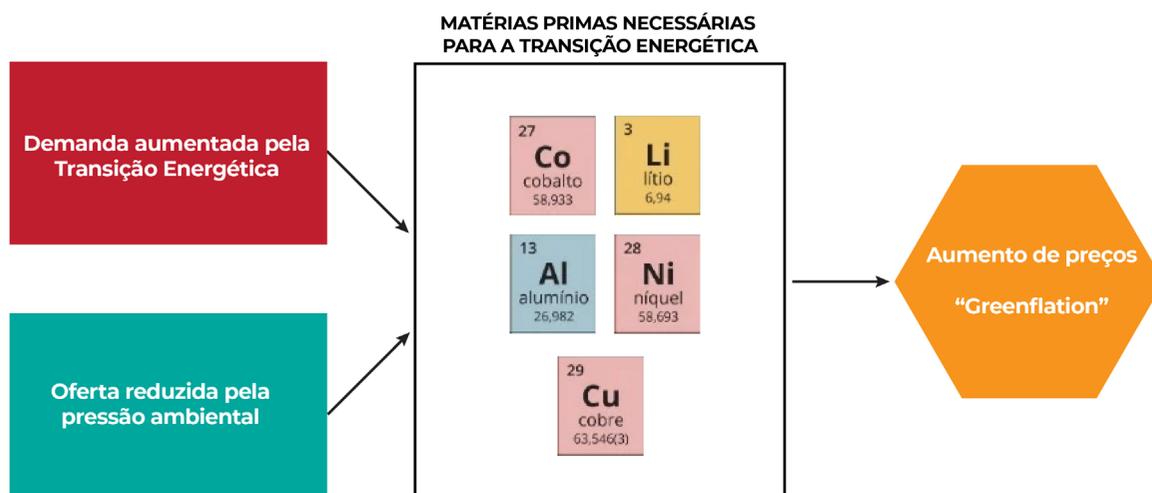
Esse termo surgiu da inflação causada por uma contradição que existe entre o desejo de reduzir o impacto ambiental da matriz energética e a redução do impacto ambiental na mineração.

Para realizar a transição energética, alguns metais relacionados a células solares e baterias, tais como níquel, alumínio, cobalto, lítio e cobre, têm sua demanda aumentada.

Porém, a mineração de tais produtos não consegue aumentar a capacidade instalada e até mesmo a força a reduzir tal capacidade.

Isto gera uma pressão inflacionária que foi chamada de greenflation. A Figura 2 mostra um esquema simplificado para facilitar o entendimento do fenômeno.

FIGURA 2: GREENFLATION



Fonte : Autor

CENÁRIO TECNOLÓGICO

Na dimensão tecnológica, o ano deverá ser marcado pela continuação dos avanços em sete grandes eixos de tecnologia:

1. Tecnologia espacial
2. Fontes de energia renovável
3. Automação (Indústria 4.0)
4. Agricultura de precisão
5. Infraestrutura e logística
6. Transformação Digital
7. Melhoria Humana

Os dois primeiros eixos lidam com a redução dos custos em energia e materiais. Os eixos 3 a 6 têm relação com a redução da necessidade de mão de obra pouco qualificada. O último eixo pretende estender a vida útil e a produtividade de capital intelectual. Essas três lógicas estão alinhadas com a busca dos EUA, Europa, Japão e Coreia do sul para reduzirem sua exposição de dependência de países com manufatura de baixo custo (LCC- *low cost countries*).

A China deixou de ser um país de baixo custo nos últimos anos e entrou na chamada “armadilha da renda média”, o que implica investimento em tecnologia, mesmo com o risco disto causar tensão social entre as regiões que têm maior e menor competitividade.

Dentre as diversas possibilidades de análise, escolheu-se focar em três, que devem chamar mais atenção neste ano: a corrida para a Lua, transição energética e o “metaverso”.

MOONRUSH – A CORRIDA PARA A LUA

A decisão de retornar à Lua como parte de um plano para ocupar economicamente a sistema Terra-Lua e depois se expandir até Marte e os asteroides terá um passo importante este ano.

Ainda no primeiro semestre, deve ocorrer a missão Artemis I, que deve ir até à lua com uma missão não-tripulada para testar o sistema da SLS (Space Launch System) Block I, com a cápsula Orion (CM-002).

Isto é parte da preparação para as futuras missões do programa Artemis, que pretende pousar no polo sul lunar em 2025 para estabelecer uma base permanente na borda da cratera Shackleton, onde deve haver água congelada nas regiões que ficam permanentemente em escuridão.

A empresa Astrobotic deve lançar a sonda Peregrine ainda este ano, e a sonda VIPER (Volatiles Investigating Polar Expedition Rover) no final de 2023.

Como se pode perceber, estamos entrando em uma nova fase de exploração lunar depois de anos de preparação. Os próximos anos devem ver muita atividade dedicada a estabelecer uma presença permanente na Lua.

TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

Existem alguns motivos pelos quais se está buscando alternativas aos combustíveis fósseis.

O principal é o desejo dos EUA, Europa e Japão de dependerem menos do Oriente Médio e da Rússia para manterem sua segurança energética; bem como da China de depender menos do carvão da Austrália.

O segundo motivo é que para continuar a crescer a população humana, e o nível médio de consumo, isto é, erradicar a miséria, precisamos de mais energia do que temos hoje, e os combustíveis fósseis são cada vez mais caros de obter.

O terceiro motivo, e não menos importante, é o acúmulo de CO₂ na atmosfera, que além de poluente por si mesmo é um dos causadores do 'efeito estufa', que é um dos principais suspeitos do aquecimento da atmosfera nos últimos 200 anos ou, mais precisamente, desde a explosão do Monte Tambora, que causou um resfriamento global nos anos de 1816-1817.

Todos estes motivos têm levado à busca de energia solar, baterias e hidrogênio como alternativas para a queima de combustíveis fósseis.

No geral, ainda estamos no começo de um processo de transição energética, mas que começa a ganhar velocidade e, possivelmente, chegar a um ponto de virada no final da década.

METAVERSO

O termo tem ganhado destaque nos últimos meses, porém, dependendo da definição do que se chama “Metaverso”, ele pode desde já existir desde os anos 90 até só ser possível com a viabilização de interfaces neurais (BCI – Brain Computer interfaces).

Qual a diferença real entre os mundos virtuais já existentes e até já descontinuados e o “Metaverso” é discutível. Alguns acreditam que o melhor caminho será o uso de luvas especiais e óculos de realidade virtual; outros, que isto só será possível com as interfaces Neurais (BCI’s); e outros, que isto nunca será realmente possível devido à necessidade de alimentação e outras atividades fisiológicas.

Desta forma, o termo continuará a ser discutido, e claramente existe uma demanda para mundos virtuais de fantasia, mas também ficção científica, temas infantis e temas adultos. O mercado de realidade aumentada e virtual deve continuar a se desenvolver nas próximas décadas.

RECOMENDAÇÕES

Aqui, exploramos as principais tendências de riscos e oportunidades do ano de 2022 nas dimensões geopolítica, econômica e tecnológica.

O efeito provável destes cenários é o de aumentar os investimentos em inovação, para reduzir a exposição aos riscos no Brasil, mas também para ganho de produtividade.

Os investimentos do tipo **“Novo Mercado”** podem reduzir a exposição ao risco Brasil, permitindo crescer mesmo com um Brasil com estagnação econômica. Podem permitir ainda reduzir a exposição à demanda Chinesa em alguns casos.

Os investimentos do tipo **“Nova forma de organização”** permitem buscar novos modelos de negócios que funcionem neste novo ambiente de incertezas. A mudança para uma organização mais dispersa geograficamente é inevitável; e a mudança de grandes prédios de escritórios para escritórios menores é imperativa.

Investimentos do tipo **“Nova forma de produção”** devem focar em mudar a matriz energética, porém isto deve ser feito com cautela devido ao Greenflation.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Livro 'Um século em Quatro atos' (Alves, 2018)

<https://www.cnbc.com/2021/07/10/op-ed-crackdown-on-didi-and-companies-like-it-could-cost-china-as-much-as-45-trillion-by-2030.html>

<https://atlas.cid.harvard.edu/countries/186>

<https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20220107.pdf>

<https://www.wsj.com/articles/fed-minutes-reflect-growing-unease-over-high-inflation-11641409628>

<https://www.astrobotic.com>



É professor de estratégia, gestão pública e negócios internacionais da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

**PAULO
VICENTE
DOS SANTOS
ALVES**





Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

Mindset de Crescimento: neurociência para Inovação

POR **SOLANGE MATA MACHADO**

O entendimento da cognição e a motivação humana para aprender e criar tem sido objeto de estudo por muitos séculos. Porém, o advento da tecnologia de imagem possibilitou o avanço neurocientífico da cognição, ampliando as pesquisas sobre o cérebro e suas funções para diversas áreas sociais. O trabalho desenvolvido

pela pesquisadora psicóloga cognitiva e professora da Universidade de Stanford, Carol Dweck, nestes últimos 45 anos, estudando alunos de graduação, reforçou a importância do *mindset* na educação. Porém, as pesquisas realizadas em outras áreas da ciência reforçam que o *mindset* afeta tanto a fisiologia humana quanto os resultados de *performance* organizacional.

Mindset é a interpretação que temos sobre a natureza das coisas que estão ao nosso redor e que direcionam as nossas expectativas e objetivos. “... o conceito de *mindset* está centrado na crença de se poder ou não alterar os traços ou características pessoais. Se as pessoas acreditam que os traços – como inteligência, personalidade, habilidade esportiva, musical, etc. – não são controláveis e por isto não podem ser mudadas, elas endossam o *mindset* fixo. Se, por outro lado, as pessoas acreditam que estas características são controláveis e mutáveis com esforço, elas endossam o *mindset* de crescimento (MURPHY e DWECK, 2009)”. Quando adquirimos consciência de como pensamos, somos capazes de alterar os caminhos neurais consolidados. Todavia, para que isto aconteça, é preciso ter um esforço deliberado, ou seja, é preciso ter a atenção e a intenção de promover a construção de um novo pensamento.

Quando interagimos com o mundo no âmbito profissional ou pessoal, sofremos uma enorme influência do nosso *mindset*. Dependendo do nosso estado mental, avaliamos precipitadamente o comportamento dos outros em função das nossas próprias crenças – temos uma predisposição de julgar rapidamente.

Estudos mostram que nosso cérebro só muda quando produzindo neuroplasticidade, que é a capacidade que o sistema nervoso possui para modificar a sua organização, formando novos caminhos neurais para aprender e se reprogramar em resposta às mudanças ocorridas no ambiente.

Iniciativas científicas na área da psicologia cognitiva mostram que o adulto depois dos 30 anos tem mais dificuldade para produzir neuroplasticidade. Segundo Andrew Huberman, chefe do laboratório de neurobiologia da Universidade de Stanford, para aprender, o adulto precisa aumentar o seu nível e atenção

e repetir o aprendizado usando estratégias de fixação para consolidar a informação. Essa barreira adicional para o adulto está diretamente relacionada com a inovação. Pois, para responder aos desafios do mundo exponencial com respostas inovadoras, será necessário o processamento contínuo de novas informações.

Um crescente corpo de pesquisas em uma variedade de domínios e processos ressaltam a importância do *mindset* nas escolhas individuais. Como, por exemplo, o estresse (como potencializador ou debilitante), o envelhecimento (como uma trajetória positiva ou negativa) e o peso corporal (como dentro ou fora do controle).

Porém, as pesquisas relacionando o *mindset* com a inovação ainda são relativamente poucas.

MINDSET E A INOVAÇÃO

Além da relação do *mindset* e o resultado da inovação, a epigenética tem despertado grande interesse da área científica quando se investiga os ambientes/cultura organizacional. A cultura organizacional é uma experiência diária na vida dos seus colaboradores. Todos os estímulos externos (epigenéticos) formados pelos valores, processos e rotinas ao serem vivenciados diariamente moldam o *mindset* das pessoas.

Murphy e Dweck (2009) identificaram que as pessoas, quando querem ser aceitas dentro de ambientes organizacionais, se adaptam para demonstrar qualidades que elas acreditam ser valorizadas pelos seus colegas e pela empresa. Por exemplo, quando elas estão se candidatando para uma posição, ou estão fazendo uma entrevista para um novo emprego, elas inferem as características que serão percebidas como as valorosas pelos seus empregadores ou entrevistadores. A mudança de comportamento internalizada irá refletir nas crenças pessoais e poderá gerar efeitos duradouros que interferirão no seu *mindset*.

Em uma investigação exploratória com 7 empresas, cujas culturas organizacionais tinham sido avaliadas anteriormente segundo a matriz *Competing*

Values Framework, (CVF) identificou-se que culturas organizacionais que estimulam flexibilidade e autonomia favorecem o *mindset* de crescimento, enquanto as culturas organizacionais que focam na estabilidade e no controle favorecem o *mindset* fixo.

As *start-ups*, por exemplo, desenvolvem culturas organizacionais que fomentam a inovação e a criatividade, incentivam a autonomia, os relacionamentos sociais e não valorizam a hierarquia ou o status. Essas dimensões incentivam o *mindset* de crescimento. Por outro lado, as organizações tradicionais, criadas com base no comando-controle, tendem a desenvolver o *mindset* fixo, pois privilegiam o status e a certeza em detrimento da autonomia.

Resultados de pesquisas recentes, mesmo ainda que preliminares e exploratórios, sinalizam a influência que o *mindset* tem sobre as escolhas que fazemos. A neurociência, ao estudar o sistema nervoso e suas complexas conexões entre a fisiologia, anatomia, cognição e psicologia, permite explorar conhecimentos científicos existentes, desenvolvidos para áreas de saúde e bem-estar e adotá-los dentro das organizações. Os processos neuroquímicos que afetam o sistema nervoso afetam o cérebro, assim como o corpo humano. Ao entender a neuroquímica do pensamento e suas implicações, ampliamos o entendimento para maximizar a capacidade inovadora

NEUROQUÍMICA DA INOVAÇÃO

A descoberta do papel do coração e sua relação com o sistema nervoso autonômico abriu as portas para novos aprendizados sobre a neurofisiologia humana. A importância da respiração para a autorregulação, assim como o conhecimento da produção das químicas – hormônios – que circulam no corpo humano que influenciam comportamentos – têm mostrado que ainda existe um vasto campo de aprendizado a ser perseguido. Especialmente na aplicação destes conhecimentos para o universo organizacional.

COERÊNCIA CARDÍACA

Um grupo de pesquisadores liderados pelo Instituto *HeartMath*, nos Estados Unidos, descobriu, há três décadas, que o coração tem um papel muito mais relevante na fisiologia humana do que se acreditava. O coração não é simplesmente uma máquina que faz circular sangue em nosso sistema arterial. O coração é uma parte essencial do nosso sistema nervoso e, por incrível que pareça, ele envia mais informação para o cérebro do que o cérebro fornece para o coração. Isto só é possível porque o coração é formado, assim como o sistema nervoso e o cérebro, por neurônios.

Práticas de coerência cardíaca para redução de estresse e autorregulação emocional têm sido testadas em várias empresas, assim como em hospitais, na área de segurança (polícia civil e militar), na educação e no esporte. Os resultados demonstram uma transformação de vários fatores, como: comunicação, satisfação, produtividade, capacidade inovadora para solução de problemas e a redução da rotatividade que impacta diretamente o ROI financeiro e social das instituições.

A respiração é o instrumento cientificamente comprovado para se atingir COERÊNCIA. Essa prática respiratória intencional simples tem revolucionado tanto a saúde de maneira geral quanto a capacidade de se reduzir o estresse. O estresse emocional e as tensões relacionais no ambiente de trabalho deprimem a capacidade cognitiva, conseqüentemente, aumentando os custos organizacionais com o absenteísmo e diminuindo a capacidade cognitiva que impacta diretamente a INOVAÇÃO.

É enorme o campo de aplicação dos conhecimentos científicos direcionados principalmente para a saúde, que podem ser usados para resolver os desafios organizacionais. Universidades como Stanford, UCLA, Berkeley, MIT, Columbia e as universidades europeias têm promovido a integração dos seus laboratórios de neurociência, neurobiologia, saúde mental e outros para desenvolvimento de pesquisas aplicadas ao mundo organizacional.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

MURPHY, Mary C.; DWECK, Carol S. A Culture of Genius: How an Organization's Lay Theory Shapes People's Cognition, Affect, and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 36, n. 3, out. 2009, p. 283-296.

MOLDEN, Daniel C.; PLAKS, Jason E.; DWECK, Carol S. "Meaningful" Social Inferences: Effects of Implicit Theories on Inferential Processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 42, nov. 2006, p. 738-752.

MOSER, Jason S. et al. Mind Your Errors: Evidence for a Neural Mechanism Linking Growth Mind-Set to Adaptive Post error Adjustments. *Psychological Science*, v. 22, n. 12, out. 2011, p. 1484- 1489.

EHRLINGER, J.; DWECK, Carol S. *Attention and Overconfidence: the Role of Implicit Theories*. Unpublished manuscript. California: Stanford University, 2007.

QUILLE, K; BERGIN, S. *Promoting a growth mindset in CSI: Does one size fits all? A Pilot Study*. ITICSE, June , pag 15-19, 2020

MATA, S.M. Machado. *Desconstruindo o mindset e construindo inovação*. São Paulo, Editora Évora 2019.

DWECK, Carol S. *Mindset: the New Psychology of Success*. New York: Random House, 2008, pag 124.

MURPHY, Mary C.; DWECK, Carol S. A Culture of Genius: How an Organization's Lay Theory Shapes People's Cognition, Affect, and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 36, n. 3, out. 2009, p. 283-296.

CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, MA., 1999.



**SOLANGE
MATA
MACHADO**



É PhD e Pós-doutora em Neurociência Aplicada, pela UFMG, doutora e mestre em competitividade e inovação, pela FGV, e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo - FDC.



Créditos da Imagem: Depositphotos

LIDERANÇA

Liderança adaptativa e seu impacto na gestão pública

POR DENISE LEITE e
PAULO ALMEIDA

O mundo mais complexo requer um novo tipo de *mindset* baseado na cooperação, colaboração, confiança mútua e aprendizado constante. Os líderes do setor público ocupam uma posição-chave no desenvolvimento de nossas sociedades, orientados para o futuro da administração pública.

Essas novas lideranças devem estar muito mais abertas às mudanças e capazes de aprender e se adaptar ao mundo hiperconectado no

qual se requer agilidade, capacidade de inovação, aprendizagem constante e formação de redes de colaboração. A tomada de decisões será, portanto, baseada em informações e aprendizagem constante geradas a partir de ideias de uma rede de pessoas em intercâmbio com os recursos tecnológicos.

Trata-se aqui, portanto, de introduzir e de fomentar um perfil de liderança adaptativa. Em concreto, a liderança adaptativa é um estilo prático de liderança que ajuda o líder a se adaptar a ambientes em mudança e a responder com eficácia a problemas recorrentes. Esses problemas são o que chamamos de desafios adaptativos.

LIDERANÇA ADAPTATIVA COMO OPORTUNIDADE PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS NO SETOR PÚBLICO

A liderança adaptativa visa determinar quais atividades públicas manter e quais adaptar e transformar. Em seguida, procura desenvolver novas práticas, elaborando e testando protótipos e alinhando pessoas em uma organização, a fim de garantir uma execução eficaz e facilitar a integração de novas atividades com as antigas.

Assim sendo, a liderança adaptativa sugere que as pessoas adotem novas competências que irão orientar as organizações (**ver Figura 1**). Sugere também a necessidade de as lideranças trabalharem o seu capital social, definido como vantagem competitiva criada com base na maneira como um indivíduo está conectado a outros, incluindo pessoas e organizações. O capital social em redes é condição fundamental para que as organizações tenham coragem de se reinventar e garantir a longevidade da organização. A influência do líder em redes, seu *mindset* de crescimento e de prontidão, e sua capacidade de criação de espaços adaptativos alavancam a inovação e a resiliência das organizações públicas.

Para fazer frente à velocidade das mudanças e às instabilidades futuras, são sugeridos quatro temas fundamentais para desenvolver e nortear o líder do

futuro: 1) Liderança Distribuída (conexões); 2) Ágil; 3) Que Inspira Confiança e 4) Ambidestra.

1) Liderança Distribuída (Conexões)

A Liderança Distribuída, ao contrário da liderança de comando e controle, está dispersa em múltiplos líderes ao longo da organização, seja em posições formais ou informais, buscando atuar de forma colaborativa através dos diferentes níveis organizacionais. Deste modo, a Liderança Distribuída é o objetivo para líderes que aspiram transitar com fluência nas incertezas do futuro. Ela envolve práticas colaborativas, abertas e descentralizadas. Transitam entre todos os estratos organizacionais e resultam em uma melhor mobilização da inteligência coletiva, extraindo o melhor dos seus funcionários, parceiros e clientes/cidadão. Esse modelo permite às pessoas contornarem as estruturas organizacionais e encurtar o tempo de execução de tarefas. Permite também às pessoas compartilharem informações importantes e encontrarem respostas rápidas, além de proporcionar o desenvolvimento da confiança e o engajamento, tanto interno quanto externo.

2) Liderança Ágil

Liderar times ágeis e diminuir burocracias para responder rapidamente às mudanças, em cenários de imprevisibilidade, é uma das competências almejadas para a liderança contemporânea. Um líder ágil precisa de um *mindset* de crescimento, que significa que ele está em estado constante de aprendizado, desaprendizado e reaprendizado. Este vê oportunidades nas incertezas e nos supostos erros, constantemente experimenta novas soluções e alternativas, entendendo suas consequências, mas adaptando, tentando novamente e aprendendo.

Organizações ágeis combinam velocidade e adaptabilidade com estabilidade e eficiência. A habilidade de uma organização antecipar e tirar vantagem da mudança é essencial.

3) Liderança que Inspira Confiança

Um relacionamento baseado em confiança facilita a comunicação aberta, a cooperação e dependência mútua e o empoderamento. Também contribui com fatores que aumentam tanto a efetividade individual quanto a efetividade em grupo. A confiança rápida (derivada do termo em inglês *swift trust*) sugere que a confiança pode ser pressuposta. A capacidade de criar a confiança rápida é estratégica para o gerenciamento de vulnerabilidades, em casos onde não se tem tempo de formar um relacionamento interpessoal. A confiança é um vínculo vital que une líderes e seguidores, seja em um processo de confiança construído ao longo do tempo ou a confiança rápida na qual se pressupõe a preexistência dela. Os líderes que constroem a confiança em suas relações colhem frutos, como a redução da burocracia, o aumento da coesão interna, a melhora do engajamento e comprometimento e reduz a resistência a mudanças e aceitação de direcionamentos.

4) Liderança Ambidestra

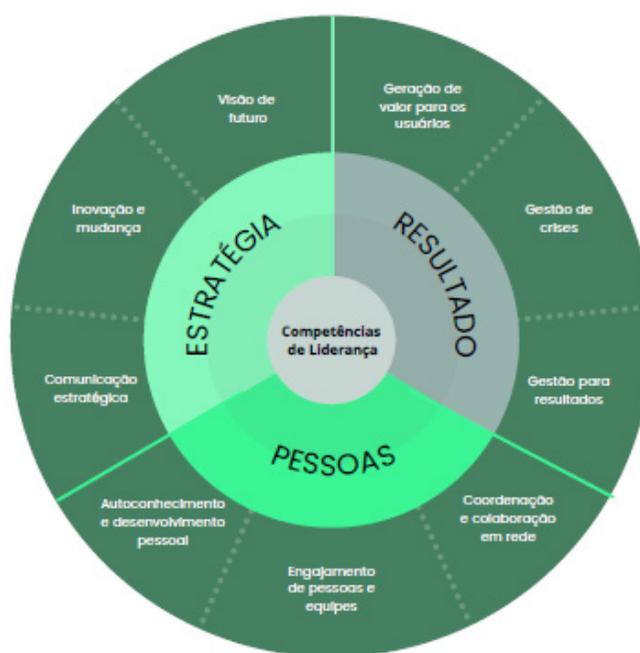
A complexidade do mundo organizacional contemporâneo implica na necessidade constante de lidar com paradoxos de naturezas distintas, em que muitas vezes não há alternativas e caminhos fixos, mas a necessidade de tomar mais de um caminho, explorando as sinergias e benefícios das alternativas distintas, em um equilíbrio contínuo de forças opostas. Em uma sociedade cada vez mais heterogênea, inclusiva e democrática, as motivações das pessoas são diferentes. Isso exige uma forte habilidade de equilibrar interesses.

A gestão ambidestra, ou ambidestria, é um caminho intermediário e equilibrado entre a aceitação ou negação de um caminho ou alternativa fixa proposta. Logo, no conceito da ambidestria, líderes são capazes de lidar com paradoxos constantemente, tirando proveito de todas as alternativas e se adaptando de maneira equilibrada em seus posicionamentos e tomadas de decisão.

Para tanto, os líderes devem ter um papel de “corretagem” (*broker*) para criar coesão e integração, delimitando uma rede entre os diferentes *clusters* que

compõem o sistema. Esses líderes devem ser capazes de fazer a gestão desses conflitos e dessas tensões, imprimindo equilíbrio entre pressão e flexibilidade, estimulando inovação nos processos e gerando respostas adaptativas. Isso deve aos poucos tomar conta do sistema operacional até mudar os processos e a forma de atuação.

FIGURA 1: NOVE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA PARA O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO



Fonte: Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. ENAP (2020).

CONCLUSÃO

A prática de uma liderança adaptativa é, atualmente, uma necessidade urgente e uma competência a desenvolver para o setor público.

Acreditamos que o setor público necessita de líderes que não hesitam em mudar o rumo do que foi planejado, quando percebem que a realidade não se apresenta como prevista, necessitando passar de um *mindset* fixo para um

mindset de crescimento, tornando-se lideranças capazes de mobilizar pessoas para avançarem frente aos novos desafios.

As organizações públicas brasileiras necessitam ainda de promover iniciativas estruturadas de alinhamento de sua alta liderança com a digitalização e a inovação. Precisarão também de fazer uma avaliação para implementar estruturas de recompensa específicas que promovem os objetivos digitais, enquadrando estes em processos de transformação e de adaptação de suas lideranças.

A quebra de silos e a abertura de canais de comunicação intraorganizações públicas se apresenta igualmente como uma das necessidades atuais, no contexto organizacional público brasileiro. A promoção de mecanismos de troca de informação e de compartilhamentos de dados, bem como de uma visão mais sistêmica e integradora dessa informação, será outro elemento a considerar no desenvolvimento de uma liderança pública orientada por dados e por uma estratégia compartilhada.

Por fim, mas não menos importante, sabemos que existe ainda a necessidade de promover uma transformação da cultura organizacional das organizações públicas no Brasil, que podemos associar a uma necessidade de orientar sua cultura dominante para a inovação e para a agilidade nos processos de aprendizagem e de tomada de decisões.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALMEIDA, P. e Leite, D. (2020, jan.-abr.). Liderança e propósito: provocando impacto positivo no desenvolvimento das organizações. *Revista DOM*, (40), 61-70. Recuperado em 28 jun. 2020 a partir de <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2040/Lideran%C3%A7a%20e%20prop%C3%B3sito.pdf>.

ALMEIDA, P. e LEITE, D. (2021, mar.). Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador? *Revista DOM Contexto*, 10-19. Recuperado em 11 jul. 2021 a partir de <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%20Contexto%20mar.%202021/L%C3%ADder%20voc%C3%AA%20tem%20praticado%20sua%20narrativa%20de%20prop%C3%B3sito%20inspirador.pdf>

ENAP (2020, dez.). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. Recuperado em 12 jul. 2021 a partir de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPETÊNCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERANÇA%20PARA%20O%20SETOR%20PÚBLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf

KELLY, R. *Constructing Leadership 4.0: Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: Palgrave Macmillan, 2019.

LEITE, D. O papel da liderança na disseminação do propósito: estudo de caso em organizações convencionais e da nova economia. *Dissertações FDC*, 2020.

OECD (2017, April). *Core skills for public sector innovation: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations*. Recuperado em 10 jul. 2021 a partir de https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf



DENISE
LEITE



É Gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral. Possui MBA Empresarial pela FDC e pós-MBA pela Kellogg School of Management. Denise tem Mestrado Profissional em Administração, pela FDC.



PAULO
ALMEIDA



É professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Paulo tem Doutorado em Sociologia, pela IUL-University, e pós-graduação em Administração, pela Nova School of Business & Economics.



Créditos da Imagem: Depositphotos

ESTRATÉGIA

Canvas de Negociação.CN

POR **ANDRÉ MACHADO,
FRANCISCO GUIRADO,
MARIA APARECIDA DE ALMEIDA SANTOS,
MURILO FURTADO DE MENDONÇA JR.,
ROSA MARIA SERRA e
DAUDE LIMA JR.**

Das dez principais competências que o Fórum Econômico Mundial considera essenciais aos profissionais de 2025, nada menos que oito estão relacionadas com Negociação. Especialistas afirmam que o planejamento e a preparação são os fatores de sucesso mais importantes em uma negociação.

A negociação é um processo que envolve objetivos, tomada de decisões, criatividade, comunicação e capacidade de administrar conflitos. O profissional, dentro das organizações, lida com dois públicos muito distintos e, às vezes, conflitantes: o interno e o externo. Desenvolver e aprimorar a competência de negociar é a melhor forma de alcançar resultados, estabelecer relacionamentos pessoais e profissionais produtivos dentro e fora do ambiente corporativo.

A CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

Profissionais das áreas comerciais como Vendas e Compras, sempre cobrados a realizarem os melhores acordos e negociações, precisam compreender e se preparar para lidar com as questões da outra parte, os pontos de interesse, as moedas de troca, as consequências de um não acordo ou um mal acordo e suas alternativas.

Inseridos em um ambiente que se encontra em constante mudança e repleto de informações compartilhadas em alta velocidade, mas nem sempre completas, rigorosas ou mesmo verdadeiras, eles devem ser capazes de selecionar as mais pertinentes e relacioná-las de alguma forma a fim de extraírem o conhecimento de que necessitam para tomar suas decisões. Isso evita que utilizem argumentos errados, impede que lancem propostas que não atendam aos interesses da outra parte ou estabeleçam alianças com pessoas que, na verdade, já estejam comprometidas com o oponente.

A consciência situacional completa é uma utopia, pois sempre há informações que escapam à percepção do negociador, que são omitidas ou distorcidas pelos interessados ou que, simplesmente, não estão acessíveis a ele. Apesar de todas as dificuldades, quanto mais informações confiáveis um negociador possuir sobre o ambiente, mais bem preparado estará para negociar.

Essa consciência situacional pode ser registrada de diversas maneiras, utilizando uma ou mais ferramentas de planejamento. Mas como ter as principais dimensões de uma negociação e suas inter-relações, de forma sintética e visual, representadas em uma só página?

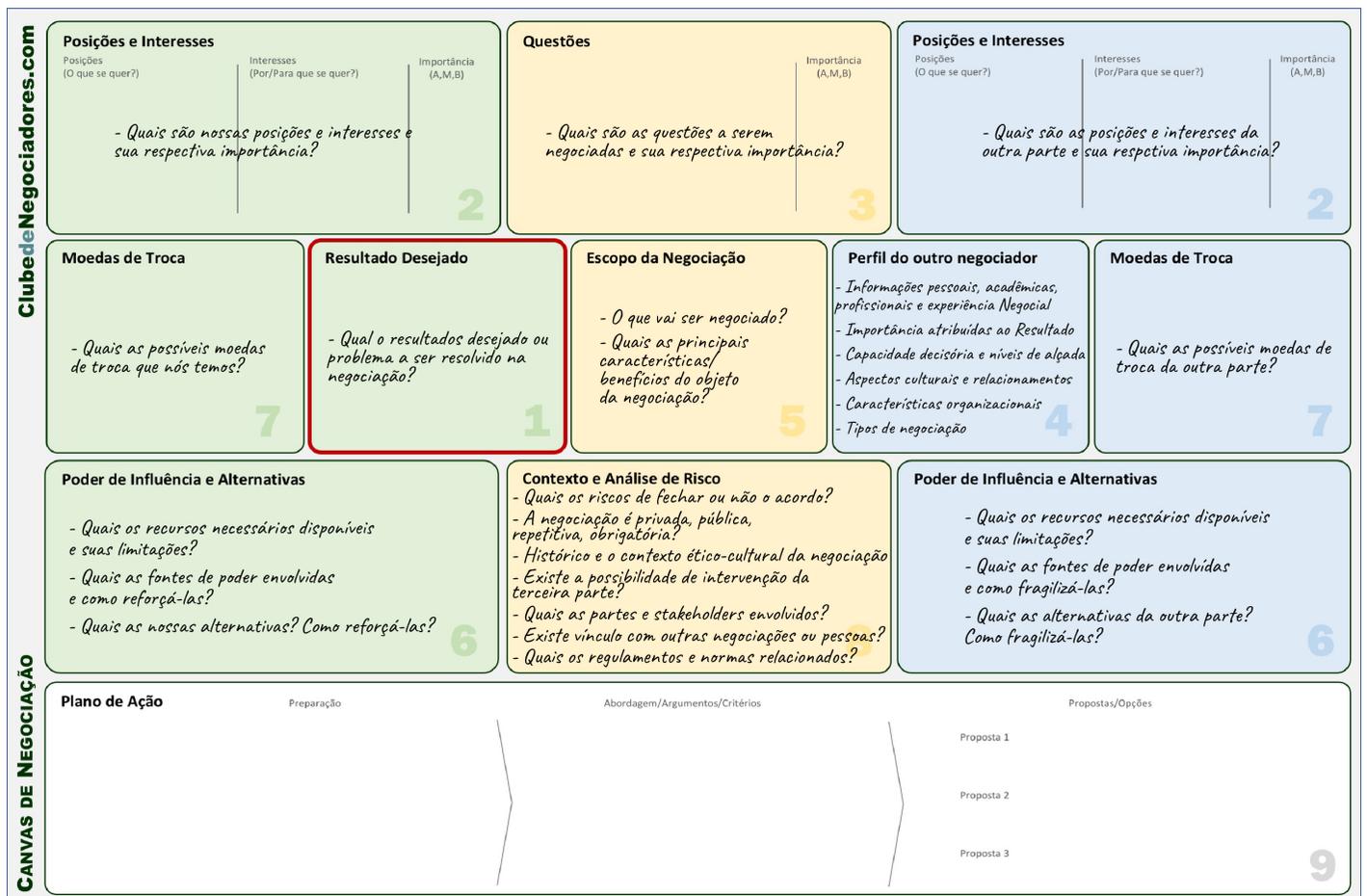
Este artigo tem como objetivo apresentar o Canvas de Negociação.CN, que, inspirado no modelo Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011), foi construído um modelo para auxiliar o planejamento de Negociações.

O CANVAS PARA NEGOCIAÇÃO

O Canvas de Negociação.CN contempla os elementos essenciais a serem identificados e monitorados – antes, durante e depois – em uma negociação. A visão sistemática de suas inter-relações ajuda a compreender, a projetar e a diferenciar as diversas lógicas de “criação, entrega e captura de valor” em qualquer negociação.

A ferramenta (Figura 1) serve para o levantamento de Consciência Situacional, servindo de lista de verificação para a busca de informações necessárias para a negociação, e para a construção do Plano de Ação, apresentando um campo específico que clama por ações de preparação, abordagem e propostas.

FIGURA 1: O CANVAS DE NEGOCIAÇÃO.CN



A estrutura é dividida por cores para facilitar a identificação das áreas de consciência. Assim, o verde serve para as informações da parte que planeja a negociação; o azul, para as informações da outra parte com quem se negocia; o amarelo, para as áreas comuns; e o branco, para a produção de um Plano de Ação.

O Canvas também apresenta, em alguns campos, a possibilidade de se graduar o nível de importância (Alta – A, Média – M e Baixa – B) de cada posição-interesse registrado, como forma de avaliar a qualidade da informação e orientar as ações na mesa de negociação.

CONSIDERAÇÕES

O Canvas de Negociação.CN se mostra como uma ferramenta muito útil na formação da Consciência Situacional, servindo tanto como **Lista de Verificação** para a busca de informações necessárias como para a elaboração do **Plano de Ação**.

O modelo foi utilizado em exercícios de negociação, realizados por voluntários, em diversos cursos e formações em Negociação. Diante dos resultados, ele mostrou-se capaz de facilitar o processo de planejamento, por agrupar visualmente em um único espaço as informações necessárias para estruturar problemas e estabelecer propostas que conduzam a decisões conscientes.

A sua adoção como ferramenta de gestão tem-se mostrado útil. Entretanto, salientamos que a sua aplicação está em evolução, abrindo a oportunidade para a elaboração de futuros estudos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CANVAS GENERATION. *Negotiation Canvas*. Disponível em www.canvasgeneration.com/canvas/negotiation-canvas/. Acesso em: 20 de dez. 2020

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Getting to yes*. 2. ed. New York: Penguin Books, 1991.

GRASSLER, M. *Empathic negotiation*. Canvas. 2014. Disponível em www.statrys.com/en/methods/negotiation/negotiation-canvas-a-3-pdf-download-version. Acessado em 28/10/2020.

GUIRADO, F. *Treinamento de negociação - desenvolvendo a competência para negociar*. Brasília: Ed. SENAC. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books, 2011.

RESTREPO, P.; WOLCOTT, S. *Ninety percent of executives leave value on the table. Most don't even realize it*. 2017. Disponível em www.kinglobal2017.org/negotiation-canvas.html Acessado em 20/10/2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> Acesso em: 20/10/2020.



ANDRÉ MACHADO



É engenheiro Químico (UFRJ), mestre em Administração de Empresas (IBMEC) e especialista em negócios internacionais. Fundador e diretor executivo da Nova Docência Desenvolvimento Educacional.



FRANCISCO GUIRADO



É mestre Engenharia de Computação pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (São José dos Campos – SP) e especialista em Marketing e Comercio Exterior (Universidade Dom Bosco (Campo Grande – MS)) e em Comunicação Social pelo Centro de Estudos de Pessoal (Rio de Janeiro – RJ).



MARIA APARECIDA DE ALMEIDA SANTOS



É mestre em Engenharia de Produção e especialista em Comércio Exterior pela UNIP. Socio Diretora da HK Assessoria Consultoria e Treinamento.



MURILO FURTADO DE MENDONÇA JR.



É professor convidado da Fundação Dom Cabral e mestre em Comunicação & Negociação pela USCS. Diretor Comercial do Grupo Qualidade em Saúde S.A.; Presidente do IMCATE Instituto de Mediação, Conciliação e Arbitragem Trabalhista e Empresarial.



ROSA MARIA SERRA

É graduada pelo Instituto de Administração e Contabilidade de Coimbra (PT) e servidora do Estado do Rio de Janeiro.



DAUDE LIMA JR



É especialista em Administração Industrial pela Escola Politécnica da USP e em Estratégia de Vendas pela Universidade Anhembi Morumbi. Consultor em Gestão Estratégica de Compras, professor associado nos cursos de Compras, Negociação, Compliance e Strategic Sourcing das Escolas Minder Treinamentos, DVW, BCN Treinamentos e Sócio Diretor da DJR Consulting e Treinamentos.



Créditos da Imagem: Depositphotos

EMPREENDEDORISMO

O que são *Startups?*

POR **MARCELO SALIM**

Em 2020, Roger Penrose recebeu o prêmio Nobel pela forma como relacionou a criação de buracos negros com a teoria geral da relatividade. Entre seus vários livros de destaque, figura “O grande, o pequeno e a mente humana”, que aborda as perspectivas da física teórica para o novo século. O título já é uma alusão às dificuldades humanas para com-

preender aquilo que está bem longe de nossa perspectiva, seja o muito grande ou o muito pequeno.

Nos negócios também há separações que tornam bastante complexo o entendimento do mundo dos pequenos negócios *vis-à-vis* aquele das corporações bem estabelecidas. Embora todas sejam empresas que oferecem produtos e serviços para um mercado consumidor, as vivências e realidades das pequenas são muito díspares daquelas das grandes.

Na esmagadora maioria das vezes, negócios nascem pequenos. E nascem para ser pequenos. São desenhados para serem lucrativos, mas não necessariamente para serem replicáveis e escaláveis. São negócios como bares, padarias, oficinas mecânicas, oficinas de costura, brechós, marcenarias, escritórios de contabilidade, firmas de representação e inúmeros outros exemplos. Evidentemente que qualquer um destes, pela mais diversa combinação de razões, pode crescer e se transformar em uma rede com pujança e relevância no mercado nacional e até internacional, mas isto é bem mais exceção do que regra. Normalmente, são negócios familiares que não têm por desenho a intenção de crescerem para se tornarem corporações. A intenção é meramente gerar renda que mantenha a operação, sustente os proprietários e torne a empresa uma opção viável de emprego para os funcionários. Obviamente que não há nada de errado com isso. Quase todo mercado é feito de negócios deste tipo, que geram diariamente milhões de empregos e movimentam bilhões de dólares, acelerando positivamente a economia do planeta.

Todavia, pequenos negócios, definitivamente, não podem ser confundidos com *startups*. *Startups* nascem para ser grandes. Segundo relatório da Fundação Kaufmann, somente nos EUA são fundadas 20 *startups* por ano que superarão o patamar de US\$ 100 milhões em receita anual. Entre elas estão os “unicórnios”, empresas que atingem valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão e que são hoje bem mais comuns do que se imagina, com uma taxa que superou 350% de crescimento entre 2013 e 2018. Desde 2013 surgiram

44 “decacorns”, aquelas com valor de mercado superior a US\$ 10 bilhões. Somente em 2021, surgiram mais 959 unicórnios, com crescimento de 69% ano a ano. [2]

Startups não são a versão miniatura de uma empresa grande. Elas são animais diferentes no zoológico empresarial. Possuem necessidades e prioridades bastante distintas, tanto daquelas dos pequenos negócios quanto das grandes empresas. *Startups* requerem gestão e tratamento diferentes daqueles regularmente ensinados nas escolas de administração. São organizações nascentes e inovadoras por essência. Estão em busca de um modelo de negócios e de nichos de mercado que possam alavancá-las à condição de gigantescas corporações em relativamente curto espaço de tempo. *Startups* visam a liderança global de um nicho específico. Nicho este, muitas vezes, encontrado, definido ou construído por elas próprias.

Como observa Steve Blank (2012), essas pequenas notáveis, ágeis e velozes são mais bem definidas da seguinte forma: **startups são organizações temporárias, em busca de um modelo de negócios lucrativo, replicável e escalável**. Analisemos cada pedaço desta definição.

Organização: porque não necessariamente se trata de uma empresa com propósito de lucro, podendo ser ONG, OSCIP, associação ou outro veículo sem fins lucrativos.

Temporária: porque os recursos (principalmente caixa) não são infinitos. A organização existirá enquanto houver dinheiro dos fundadores e investidores para manter a operação funcionando. Startups, portanto, podem durar 10 meses ou 10 anos, dependendo de quanto caixa possuam e da velocidade com que encontram o modelo de negócios adequado.

Lucrativo (ou “superavitário”): porque o modelo de negócios adequado pressupõe que gere caixa para manter a operação rodando e sobras (lucro ou superávit) que servirão para remunerar stakeholders, renovar investimentos, estocar reservas para tempos difíceis e tantas outras finalidades.

Replicável: porque o modelo precisa ser expansível para outros mercados, outras regiões e mesmo outros países.

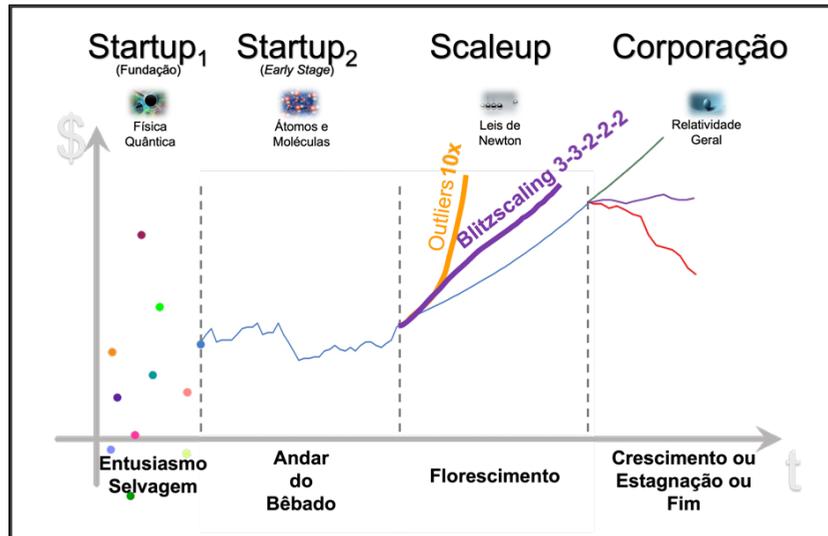
Escalável: porque uma empresa replicável pode crescer, mas não necessariamente escalar. Qualquer empresa pode fazer crescer seu faturamento, lucratividade ou qualquer outro indicador. Escalabilidade, por outro lado, é fazer crescer receita sem que necessariamente haja impacto proporcional nos custos.

A sabedoria popular é a de que uma empresa nasce para atender uma necessidade; desenvolve seus produtos e serviços; encontra clientes para se sustentar; cresce e prospera até ser relevante no mercado. Quanto mais clientes encontra, maior a empresa, maiores receita e lucratividade. E esse é um caso em que a sabedoria popular está equivocada.

O processo de construção de uma empresa raras vezes é linear e contínuo. Menos vezes ainda tem desfecho tão positivo. Nos casos em que tudo dá certo, mais vezes do que se imagina, empreendedores partem de uma alucinação que se transforma em uma visão que, com resiliência (teimosia cega), esforço considerável e uma boa quantidade de sorte, vão ricocheteando até desistirem ou chegarem a um negócio viável. E, ainda assim, ser viável não significa que será grande.

A Figura 1 apresenta um quadro geral do processo de criação e desenvolvimento de uma *startup*, desde o tenro início, passando pela fase de escala (quando ela passa a ser chamada de *Scaleup*), até se tornar uma corporação. Esse caminho é diariamente seguido por empreendedores ao redor do mundo, desde aqueles que anualmente engrossam as estatísticas macabras do SEBRAE, sobre os milhares de novos negócios que fracassam nos primeiros anos de vida, até os grandes casos de sucesso tão conhecidos.

FIGURA 1: O CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA STARTUP



Do nascimento à viabilidade e daí à estabilidade, a empresa passa por fases bem distintas. Como não há uma empresa igual à outra, é difícil estabelecer a priori e com precisão o início, fim ou duração desses momentos. Na retrospectiva da trajetória de cada empresa, contudo, é possível identificar 4 fases características: **Startup₁**, **Startup₂**, **Scaleup** e **Corporação**. As fases possuem suas peculiaridades e apresentam horizontes ricos em chances, riscos, armadilhas e truques que só a experiência real de campo permite compreender e dominar.

Startup₁: o período do “entusiasmo selvagem”, quando conversas de bar e almoços subversivos no emprego tornam qualquer sonho potencialmente realizável e deixam a nítida impressão de que conquistar o mundo é apenas questão de tempo. Não por acaso, essa é a fase em que se inicia o temido “Vale da Morte”, uma referência à enorme proporção de fracassos *versus* as empreitadas que seguem adiante.

Startup₂: quando as *startups* ainda são demasiadamente ariscas. No paralelo com o mundo atômico, tudo parece um pouco mais arrumado, mas nem por isso menos confuso. É território do “Princípio da Incerteza”, no qual posição e velocidade não podem ser determinadas simultaneamente, porque a tentativa

de medir qualquer grandeza interfere na própria medição. Embora fique cada vez mais claro o porquê da *startup*, seu comportamento geral é ainda bastante errático. A simples tentativa de compreender o que de fato ela é e o que almeja para o mercado influencia o que ela virá a se tornar. Essa é a fase do “Andar do Bêbado”, em que os caminhos mais imediatos são trôpegos e não presumíveis, mas no médio prazo conseguimos depreender as principais tendências.

Scaleup: esta é a fase do florescimento, na qual tem um modelo de negócios já bem definido, processos internos minimamente estabelecidos, algum faturamento previsível e podem mais facilmente se relacionar com empresas maiores. O objetivo central passa a ser crescimento e escala.

Corporação: estágio com caixa acentuadamente maior, presença de mercado, rede de relacionamento e poder de influência; jogam um jogo diferente, com um conjunto de regras próprio e nada trivial. Elas têm o poder de influenciar o mercado de modo tão intenso que podem propiciar espetacular florescimento ou a completa aniquilação de empresas menores, muitas vezes sem sequer saber que estão fazendo isso. Corporações seguem um inexorável caminho de encontrarem meios para crescer e se tornarem megassucessos longevos; ou se estabilizam em determinado patamar e ficam à mercê do mercado, quando eventualmente são fundidas ou adquiridas; ou iniciam sua derrocada para um melancólico final.

A transição de um mundo pequeno para um maior e dali para um muito grande não é trivial e, tal como no problema em aberto da física contemporânea, não há teorias prontas e provadas que mapeiem todo o ciclo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

<https://steveblank.com> (Site sobre empreendedorismo e startups)

“*State of Venture – Global 2021*”; CB Insights; group of researchers, 2022.

YEN, Chris; HOFFMAN, Reid. “*Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*”. Harper Collins Publishers, 2018.

MOORE, Geoffrey. “*Inside the Tornado - Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets*”. Harper Collins Business, 2005.

CHAPMAN, Lizette. “*Startups Raked In \$621 Billion in 2021, Shattering Funding Records*”. Bloomberg.com, 2022.

SALIM, Marcelo. “*Surfando em oportunidades*”. Endeavor e-talks (<https://www.youtube.com/watch?v=1KUDcFjkv4c>), 2016.

PENROSE, Roger. “*O grande, o pequeno e a mente humana*”. UNESP, 1998.

SARASVATHY, Saras; ELGAR, Edward. “*Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*”, 2014.

BLANK, Steven Gary; DORF, Bob. “*The Startup Owner’s Manual*”. K&S Ranch Publishing LLC; 2012.



MARCELO
SALIM



É professor convidado da FDC, da FGV-RJ e da PUC-RJ e líder de Inovação Aberta da IBM Brasil.



Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

Corporate Venture Capital: Além de parcerias estratégicas e a busca pela ruptura no negócio

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU** e
GLAUCIA ALVES GUARCELLO

Não é de hoje que a inovação vem sendo debatida por inúmeros executivos em cargos de liderança, bem como por especialistas das escolas de negócio em todo o mundo. Além da ruptura tecnológica, muito se busca por ganhos de eficiência, isto é, a tradicional inovação incremen-

tal, passando pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços e parcerias com o ecossistema de inovação aberta.

O tema tem sido muito analisado ao longo dos últimos meses por importantes líderes de negócios. Trata-se do *Corporate Venture Capital* (CVC), quando organizações investem o seu próprio capital em *startups*, destacando o conhecimento das regras de mercado de capitais e tendo como principal objetivo a geração de benefícios estratégicos ao negócio, sendo complementares à governança da inovação.

Este artigo tem como objetivo principal utilizar fontes de dados públicas disponíveis e analisar o que realmente seria o CVC, para além das pesquisas realizadas pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC.

ANÁLISES DE DADOS: IMPORTÂNCIA DO CVC NO MUNDO E BRASIL

Os dados disponíveis em fontes como *CBInsights*, *Global Corporate Venture Capital* e *Pitchbook* são evidentes: diversas empresas compreenderam a importância dos investimentos em *startups* como uma complementação ao processo de gestão da inovação próprio, isto é, das atividades de P&D, gestão dos fluxos internos da inovação, transformação digital, a busca por novos conhecimentos e retorno sobre o investimento. Desde a década de 60, as atividades relacionadas ao CVC indicam a busca pela diversificação dos recursos em caixa, com investimentos em *startups* focadas na ruptura tecnológica em setores com baixa produtividade e demanda por novas tecnologias até a estruturação por equipes bem treinadas em mecanismos financeiros para a inovação aberta.

Apesar de todo o foco atual no CVC, vale reforçar que esse assunto não é algo recente, inclusive com inúmeros desafios enfrentados por grandes empresas americanas ao longo dos últimos anos, considerando a enorme valorização de ativos digitais na Nasdaq e indícios de bolha, como relatado por inúmeros economistas seniores, destacando o livro "*Speculation, trading and bubble*", do professor José Alexandre Scheinkman, um especialista no tema.

Analisando a perspectiva mundial, os investimentos em CVC registram recordes de alocação de capital em 2021, com valor superior aos US\$ 70 bilhões e mais de quatro mil acordos de investimentos entre grandes empresas e *startups*, segundo dados da plataforma *CBInsights*. Já a realidade brasileira também é muito positiva, com investimentos crescentes, apesar do estágio inicial dos fundos e a busca pela sua consolidação. Alguns dados chamam atenção, considerando que mais de 60% dos CVCs brasileiros iniciaram as suas atividades nos últimos dois anos, alocando recursos em *startups* em fase inicial de negócio, conhecido como “*early stage*”, no jargão do mercado. Como destaque, empresas como Kortex Ventures (união entre Laboratório Sabin e Grupo Fleury), Wayra (Vivo), EDP, ZX Ventures (Ambev) e Globo Ventures são investidores em *startups* em estágio mais maduro e buscando sinergias com o negócio principal. Em pesquisa da BR Angels, em 2021, foi constatado que metade das empresas brasileiras pretende abrir um CVC nos próximos 2 anos.

Um dos aspectos centrais do CVC é poder imaginar que existe uma alocação de capital de risco para as práticas de inovação, considerando que após a fase de aprendizagem entre grandes empresas e *startups* tem-se um conjunto de organizações relevantes e que alguns anos atrás nem faziam parte do vocabulário diário de negócio. Ou seja, o CVC tem crescido e sido mais importante, pois o ambiente de negócio está favorável para investimentos, com centenas de fusões e aquisições, proliferação de *hubs* de inovação em todo o país, alta competição tecnológica e a busca por diferenciação competitiva em larga escala.

Dados de pesquisas do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC indicam que a estruturação de uma agenda para o CVC é muito importante, mas é determinante a agenda para participação em encontros sobre os temas da inovação, em que o *networking* e a compreensão da importância dos investimentos estruturados são fundamentais. Outro aspecto a ser analisado com muita cautela é a gestão do portfólio dos investimentos em *startups*, pois a quantidade de aportes de capital realizado ao longo do tempo determinará a taxa de sucesso e

retorno esperado mediante o volume do capital empregado. Finalmente, compreender os mecanismos atuais para os investimentos é determinante para o sucesso do CVC, considerando a alocação de recursos do próprio balanço, na criação de um fundo de participações (conhecendo as regras da CVM, em especial, a lei 758) ou via sociedade de propósito específico, sendo ela limitada ou anônima. A partir do claro entendimento destes mecanismos de investimentos, o apoio de equipes jurídicas especializadas em contratos de investimentos, destacando a compreensão sobre o que seria um mútuo conversível ou aquisição via *equity*, é vital.

Inúmeras publicações sugerem que as organizações estruturam o CVC em busca de sinergias estratégicas e alinhamento ao contexto atual da inovação. Mais de 70% das *startups* em solo brasileiro não estariam satisfeitas com as práticas corporativas de investimentos, pois não observam a devida cooperação, destacando que mais de 80% das grandes organizações buscam uma nova estratégia de negócio, sobrevivência e maximizar o capital empregado.

ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E RESULTADOS PELO CVC

Apresentamos aqui um roteiro prático sobre como estruturar um CVC de forma adequada, buscando novos caminhos, a complementação da agenda atual da inovação e a esperada ruptura de mercado, a partir de um conjunto de dimensões estruturantes para as organizações interessadas em investir em *startups*, sendo:

Estratégia de inovação e governança: a primeira etapa para estruturar um CVC na organização é compreender a importância da agenda do P&D, das práticas tradicionais de negócio, isto é, estratégia, processos, projetos, cultura e indicadores de resultado que suportem a inovação, bem como o devido alinhamento com as equipes responsáveis pela transformação digital.

Origem dos recursos e investimentos em *startups*: a partir da estratégia de inovação bem estabelecida e dos seus mecanismos de gestão, torna-se deter-

minante analisar a origem dos recursos para os investimentos em *startups*. Os caminhos possíveis são alocar capital a partir do seu próprio balanço, usualmente sendo uma prática de risco menor e vinculada às inovações incrementais. Um segundo caminho seria a estruturação de um fundo de investimentos e participações (FIP), sendo regido pela lei CVM 758 e demandando equipe especializada para a gestão do negócio. Esse caminho é o início de uma estrutura profissional e com conhecimento de práticas de investimentos, similar aos fundos de *venture capital* (VC), destacando o alto risco associado às volatilidades de mercado. Um terceiro caminho seria a estruturação de uma sociedade de propósito específico, sendo limitada ou anônima, com maior autonomia para investimentos e reduzindo o impacto para a grande organização investidora, a partir das regras de governança e *compliance*, por exemplo.

Sinergia com hubs de inovação e startups: tão importante quanto as etapas 1 e 2 é o entendimento sobre o ecossistema de inovação nacional e internacional. Logo, torna-se vital conhecer *hubs* de inovação, *startups*, universidades, empresas de tecnologia, consultorias e especialistas em busca de novas ofertas de negócio, relatórios executivos, práticas de gestão e oportunidades para possíveis investimentos.

Portfólio de investimentos e análises de riscos: a diversificação dos investimentos em *startups* é necessária para reduzir o risco do capital envolvido. Aliás, essa modalidade de investimento está associada ao alto risco, similar ao alocar capital em ações, negócio próprio e até mesmo em derivativos. Portanto, a quantidade de investimentos realizados e o tamanho do fundo determinarão o retorno médio. Experiências de mercado sugerem que taxas maiores de retorno são registradas por CVCs com maiores investimentos em *startups* maduras, testando projetos e considerando uma expectativa de resultado entre 5 (cinco) até 10 (anos).

Portfólio de investimentos e seleção de startups: a decisão de investimentos envolve uma série de critérios importantes, consolidados na tese do CVC.

Em um primeiro momento, deve-se analisar o negócio e o seu setor de atuação, volume do investimento necessário, sua maturidade tecnológica, modelo de negócio, capacidade para distribuição e vendas e sua localização no entorno do ecossistema de inovação. Em um segundo momento, é importante entender a quantidade de sócios, o perfil da equipe, faturamento previsto, *valuation* para investimentos, necessidade de capital e mercado-alvo.

Contratos e modelos de gestão: considerando a realização dos investimentos nas *startups*, deve ser considerado o modelo de contrato entre a organização e *startup*, com objetivos bem estabelecidos, em especial, a participação do investidor no negócio, a futura divisão dos lucros e o mútuo conversível, isto é, a garantia de participação futura na sociedade pelo investidor. Além disso, alguns termos técnicos devem ser considerados para o investimento na *startup*, como o *lock-up* (obrigação de permanência do empreendedor na gestão da *startup* por prazo determinado), *drag-along* (em caso de venda de participação pelo sócio majoritário, o mesmo deverá acontecer por todos os sócios minoritários) e *earn-out* (metas claras de performance para a equipe de gestão da *startup*). Complementa-se a importância da criação de um conselho consultivo na *startup*, com a participação de representante dos investidores, da própria *startup* e membro independente, como garantia de governança adequada.

Valuation e análises financeiras tradicionais: os modelos clássicos de avaliação financeira envolvem equações complexas e, em muitos casos, estabelecem parâmetros não adequados para *startups*, citando os custos ponderados de capital (CAPM), por exemplo. As práticas de mercado sugerem somar todos os ativos do último balanço fiscal, ou seja, recursos em caixa, contas a receber, aplicações financeiras, imóveis e lucro líquido, sendo o resultado o *valuation*. Outro modelo muito adotado por CVCs é o orçamento base zero, sendo o resultado de todos os ativos intangíveis para iniciar o negócio hoje. Um terceiro modelo consolidado seria estimar o faturamento anual, com projeções de receitas, margens e resgate do investimento em cinco anos, por exemplo. Este último método cal-

cula o preço sobre lucro da *startup* pelo múltiplo setorial, considerando a taxa de desconto que o investidor espera receber.

Equipe do fundo CVC: gerir a prática do CVC não é uma tarefa trivial. Exige conhecimento de inovação, digital e do universo do mercado financeiro. Além das exigências regulatórias, a boa compreensão dos modelos de avaliação financeira, dos concorrentes de mercado, das dinâmicas econômicas, riscos internacionais e políticos é esperada destas equipes. Como consequência destas expectativas, o nível de senioridade e formação é alto, ainda mais pelos desafios dos investimentos e retornos esperados.

Remuneração da equipe do fundo CVC: dados de pesquisa da FDC indicam que mais de 50% da remuneração das equipes que atuam com investimentos em *startups* são compostas por remuneração variável, com política de bônus agressiva mediante os resultados alcançados pelos executivos do fundo. Ou seja, a remuneração total bruta está vinculada ao desempenho dos investimentos e expectativas de retorno. Segundo pesquisas do Insper, realizadas em 2021, a remuneração média de um diretor de CVC no Brasil é superior a R\$ 1 milhão de reais, destacando os custos envolvidos nesta atividade.

Além dos itens acima, as pesquisas realizadas pela FDC indicam que os principais fundos CVC em operação no Brasil têm um modelo de gestão especializado a partir da sua tese de investimentos, orçamento inicial para investimento e claro processo de seleção de *startups*. Além disso, o gerenciamento da maturidade das *startups*, a gestão do portfólio das investidas e prazo para a saída dos investimentos são fatores essenciais para serem monitorados, buscando gerar uma percepção de valor para os envolvidos neste processo de inovação.

ESTUDO DE CASO E PERSPECTIVAS DE UM FUNDO CVC: EXPERIÊNCIA BRASILEIRA NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

O estudo de caso refere-se a uma tradicional empresa do setor de telecomunicações brasileira, tendo sido objeto de análises em relatório executivo do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC. O início das atividades do fundo CVC origina-se dos inúmeros desafios de crescimento da organização, sua lentidão no desenvolvimento de novos serviços e a busca por sinergias com a sua equipe de tecnologia.

O primeiro passo para estruturar o seu CVC foi a definição da sua visão estratégica, isto é, os desafios percebidos de mercado e a necessidade por novos conhecimentos técnicos. Os objetivos estabelecidos envolveriam o fortalecimento das inovações de processos e criar horizontes de inovação para o futuro, a partir de narrativas de negócios envolvendo a alta liderança e média gerência. Para tanto, tornou-se necessário escolher o desafio das rupturas tecnológicas e o crescimento de inúmeras ofertas de valor via *startups*, das quais as equipes de P&D da organização poderiam ter ganhos significativos e internalizar novos conhecimentos.

O estabelecimento de recursos próprios e investimentos em *startups* na sua fase inicial foi uma escolha estratégica, destacando as políticas atuais de minimização de riscos econômicos e orientações do comitê de investimentos da organização. A partir destas orientações, todo o processo de seleção, critérios de avaliação, avaliação, integração, aspectos jurídicos e gestão do portfólio de investimentos foi iniciado. A equipe CVC da organização tinha a autonomia para investir nas *startups*, mediante relatórios mensais para a alta liderança dos re-

sultados alcançados e todo o processo de evolução de mercado para a empresa investidora.

O fundo CVC desta empresa investiu acima de R\$ 100 milhões em novos projetos com *startups*, destacando mais de 300 projetos analisados e a busca com conexões com *hubs* em todo o mundo. Os temas de interesse envolviam a gestão de dados, modelos de aprendizagem de máquina e inteligência artificial, criando uma rede de parceiros para o desenvolvimento de novos serviços para o mercado.

Além de todo o aspecto técnico para o CVC, a grande mudança percebida foi na organização investidora tradicional, percebendo que a criação de novos serviços poderia ser realizada além dos conhecimentos internos e destacando a necessidade para a mudança das suas equipes de gestão, absorvendo novas competências de negócios, executivos de mercado com experiências em inovação e investimentos de risco. Finalmente, o grande salto percebido foi o ganho de escala no desenvolvimento de novas soluções de mercado, geração de receitas, novos projetos piloto e uma gestão executiva com maior proatividade, considerando o rápido avanço de concorrentes de mercado.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHESBROUGH, H. (2002). Making Sense of Corporate Venture Capital, *Harvard Business School*.

DUIJSTERS, J.; VRANDE, V. V.; HEUGENS, E.P. (2019). *the extent of corporate venturing and firm performance: The Mediating Role of Portfolio Strategies*. *Academy of Management Proceedings*.

HILL, S. A.; BIRKINSHAW, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*.



**HUGO
FERREIRA
BRAGA
TADEU**



É Diretor do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, Pós-Doutor em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá), e Senior Advisor da Deloitte.



**GLAUCIA
ALVES
GUARCELLO**



É Professora convidada da Fundação Dom Cabral, Doutora em Administração, pela Coppead, e Sócia-Líder em Inovação e Venture da Deloitte no Brasil.

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

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

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.





Um think action tank para o país que podemos ser

O Imagine Brasil é uma iniciativa, coordenada pela Fundação Dom Cabral, que tem o objetivo de inspirar e mobilizar lideranças de diversos segmentos da sociedade brasileira para mudanças positivas, a partir da visão contemporânea de uma sociedade mais justa e mais próspera.

Juntos, promovemos diálogos, elaboramos e apoiamos propostas e agimos para influenciar os agentes responsáveis pelas implementações. Imaginar, influenciar, impactar.

O mapa do futuro a gente faz junto.

Mais informações, acesse:
imaginebrasil.fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.