

## Complexidade na crise da Covid e perspectivas empresariais

A crise provocada pela pandemia constitui uma questão econômica intrincada. Os problemas empresariais dela decorrentes devem ser examinados com base nos sistemas complexos, que envolvem a caracterização da gestão estratégica em sua atuação evolucionar; bem como a constatação de modelos as críticas[1].



**João Grandino Rodas**  
Advogado, economista e professor

Descreve-se, sumariamente, a seguir, o contexto macroeconômico

brasileiro, no primeiro semestre de 2020. Houve forte queda dos PIBs setoriais no período de março a junho: -29% para o varejo ampliado; -26% para a indústria e -18% para os serviços. Excepcionalmente o PIB do agronegócio cresceu 3,3%, no primeiro trimestre, tendo tido alta de 0,94%, devido ao crescimento de todos os segmentos da cadeia produtiva (serviços e insumos), além do bom desempenho dos ramos pecuário (6,11%), e da agricultura (1,9%). Com relação à pecuária, o desempenho do setor foi favorecido pela elevação dos preços das carnes suína e bovina, por força da demanda externa em decorrência da peste suína africana (PSA); e do impacto desse aumento nos preços/demanda de proteínas substitutas, como carne de frango e ovos. No ramo da agricultura, os bons resultados derivam da elevação de preços (café, arroz, milho, soja e trigo, banana e tomate) e das boas perspectivas para a safra atual (café, soja, milho, algodão e laranja, entre outros).

A desindustrialização no Brasil tem avançado em razão da crise pandêmica. De 1970 a 2017, o PIB industrial recuou de 21,4% para 12,6%. Em 2018, chegou ao patamar mais baixo em 70 anos: 11,3%. Globalmente, o setor industrial aumentou a participação no PIB de 15,7% em 1971 para 17,3% em 2017. No Brasil, em abril de 2020, a evolução do produto industrial sofreu fortes quedas, tanto no setor de bens de consumo duráveis (-79,6% em relação a março de 2020), quanto no setor de bens de capital (-41,5% em relação a março de 2020). Em termos regionais, destaca-se as quedas no Amazonas (-46,5%), Nordeste (-29%), Paraná e São Paulo (-23,2%) e Rio Grande do Sul (-21%).

No respeitante ao comércio varejista, o desempenho recente evidenciou perdas significativas nos setores de bens duráveis; veículos e autopeças; materiais de escritório e informática; vendas das lojas de departamento; tecidos; vestuário; e calçados. As vendas de material de construção declinaram moderadamente: (-1,9%). Em contrapartida, o *e-commerce* brasileiro quase duplicou suas vendas em relação ao volume de compras registrado no mesmo período de abril de 2019. Tal aponta para uma expansão das vendas de 98,74%; embora o valor do *ticket* médio tenha caído 8,61%, em relação a abril de 2019. É possível que esse resultado tenha sido influenciado por promoções havidas com o intuito de ampliar as vendas.

A evolução do setor de serviços registrou perdas relevantes no setor de turismo e viagens, serviços prestados às famílias e serviços de transporte. No entanto, houve setores que se beneficiaram por acréscimo na demanda, em função da imposição de distanciamento social e consequente maior utilização do teletrabalho: serviços de informação e comunicação, telemedicina e seguros.

Nesse quadro recessivo, a continuidade do consumo como alavanca do crescimento vem sendo ameaçada, quer pelo crescente desemprego, quer pelo endividamento das famílias. Conforme pesquisas da Confederação Nacional do Comércio, o total das famílias endividadas no Brasil, atingiu 66.6%, em abril 2020. No mesmo período, é importante salientar que 28,5% das famílias com renda inferior a 10 salários mínimos possuem contas em atraso e 11,7% das mesmas declaram não ter condições de pagar as dívidas assumidas.

As perspectivas empresariais pós-crise são fortemente condicionadas pela dinâmica do contexto macroeconômico e setorial, pela evolução da demanda dos consumidores e pelas formas de enfrentamento dos múltiplos riscos. Ademais, os limites temporais impostos às ações dos gestores voltadas para a adaptação e para a introdução de mudanças devem ser considerados. Vale ressaltar ainda, que as resistências comportamentais diante da incerteza podem afetar decisivamente as formas de gestão dos riscos e os resultados futuros.

O cenário econômico atual tem provocado diferentes percepções e comportamentos sobre riscos por parte das empresas. A empresa enquanto sistema adaptativo complexo caracteriza-se por: (i) interconexões e interdependência em rede, que ganham novas configurações no marco da economia digital; (ii) uso crescente de ferramentas de previsão e elaboração de cenários, de maneira a identificar padrões regulares e incertezas críticas; (iii) processo decisório ágil, baseado em organização inovadora do fluxo de informações; (iv) investimento no desenvolvimento de processos de *compliance*, alinhados com os objetivos do negócio; e (v) percepção da complexidade e dos custos da inação em ambientes de alta incerteza. Com efeito, o quadro de interações comporta, além de diferentes percepções dos gestores, as perspectivas de mercados e cadeias produtivas; assim como do ambiente cultural, social e político.

Na presente conjuntura, as empresas em todos os setores de atividade enfrentam desafios para avaliação de riscos e definição de planos de contingência para a continuidade de negócios estratégicos e não estratégicos. Tais planos, relevantes em conjunturas adversas, foram muitas vezes negligenciados pelas empresas brasileiras, e, como resultado, não desenvolveram cultura de gestão de riscos.

Considerando o Índice de Complexidade Econômica, o Índice Global de Complexidade Corporativa e o Índice de Complexidade de *Compliance*,<sup>[2]</sup> o quadro da crise atual exige atenção redobrada para questões tributárias; relações trabalhistas; institucionalidade jurídica e ambiente político; e estratégias de inovação/digitalização.

No atual contexto, as consequências potenciais da epidemia trazem à tona o necessário debate sobre como gerir indicadores de complexidade para a identificação de ações e estratégias. Nesse sentido, algumas questões-chave podem ser destacadas na avaliação e gestão de indicadores de complexidade:

- a) Identificação dos principais riscos e de suas interações. No corrente cenário, os riscos financeiros demandam particular atenção nas ações e estratégias de mitigação que podem envolver acordos judiciais, mediação etc. Nesse sentido, a avaliação dos desdobramentos dos acordos entre empresas deve considerar os impactos na estrutura de capital, nas condições operacionais e na relação com fornecedores, entre outras dimensões. Também cabe destacar os desdobramentos nos fluxos de caixa da interação com agentes públicos.
- b) Avaliação das múltiplas dimensões das relações trabalhistas. Em particular, ganha destaque a análise das múltiplas dimensões do *home office* no ambiente corporativo quanto à estrutura tecnológica de acesso aos sistemas centrais e proteção de dados, assim como em relação às questões trabalhistas e de privacidade.
- c) Estabelecimento de planos de continuidade de negócios. Diante da incerteza da evolução dos mercados, urge a relevância de planos de contingência adaptáveis a cenários variados, tais como pandemias, desastres naturais, interrupção ou roubo de dados, sabotagem, desordem social. A ausência de tais planos pode afetar não só o processo de governança das empresas, mas também a legitimidade das decisões relativas à aprovação de contratos e outras negociações.
- d) Definição de políticas voltadas à produtividade e inovação. A gestão da complexidade econômica surge como condição imprescindível para enfrentar as novas exigências tecnológicas que impulsionam a transformação social e corporativa em um cenário caracterizado pela crescente hiperconectividade e desafios ambientais. Nesse sentido, a mudança e a inovação estimulam o estabelecimento de novas relações com diversos *stakeholders* e o desenvolvimento de novas formas contratuais e instrumentos jurídicos.
- e) Atenção para evolução do comércio internacional e relações geopolíticas: Os desdobramentos da pandemia requerem um novo olhar sobre a dinâmica internacional, cujas dimensões política, econômica e social apontam para transformações passíveis de representar rupturas em relação aos fluxos de comércio, cadeias produtivas; bem como ao escopo das relações entre os Estados nacionais e as empresas.

Processos históricos de mudança não podem ser avaliados com precisão algorítmica, mas a sua interpretação no âmbito do pensamento complexo pode oferecer uma abertura para novas explicações. Nessa perspectiva, Paul Ormerod critica as abordagens 'mecanicistas', que tendem a tratar as empresas isoladamente e são incapazes de antecipar os 'efeitos em rede' no sistema econômico. As abordagens sistêmicas envolvem problemas complexos, multidimensionais e com vários agentes em nível nacional e internacional[3]. Assim, o alcance das intervenções governamentais depende das interações e interconexões dos diferentes atores e instituições nas redes econômicas, bem como da evolução dos contextos locais ao longo do tempo.

Como síntese conclusiva, não se olvide que a urgência das ações voltadas para adaptação e mudança, além dos complexos desafios da gestão, impulsionam a utilização de novas ferramentas para favorecer a continuidade dos negócios e para a preservação do valor das empresas. A governança das empresas sugere que as relações econômicas estão em constante evolução; ancoradas em percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas. Para efetuar mudanças nos sistemas de governança, os gestores devem definir novos princípios e práticas, de forma a: (i) gerenciar a complexidade e a incerteza nas estratégias e práticas; (ii) projetar o futuro, (iii), considerar a dimensão policêntrica da economia mundial; e (iv) fortalecer a resiliência. Nessa perspectiva, a gestão de indicadores de complexidade pode ser um bom caminho para aguçar percepções e equacionar o enfrentamento das novas demandas econômicas e jurídicas.

[1] O presente artigo segue as linhas mestras e a fundamentação feitas em palestra pela Professora Alejandra, no Programa de Conferências *online* do Centro de Estudos de Direito Econômico e Social (Cedes), em 30 de junho de 2020; e no livro: Madi, Maria Alejandra, *Complexidade, economia e sociedade*. São Paulo: Cedes, 2019.

[2] Rodas, João Grandino, “Comércio eletrônico em direção ao apogeu”, Revista Eletrônica ConJur, 2 de julho de 2020.

[3] ORMEROD, Paul. *Positive Linking: How Networks Can Revolutionise The World*. London: Faber And Faber Limited, 2012.

### **Date Created**

09/07/2020