

Os Serendipitistas

Na Carta passada, tratamos das “consequências não intencionais” (Cnls) das iniciativas humanas, definidas quando uma ação deliberada provoca um efeito particular diferente do que se desejava no momento da realização do ato, resultado este que muito provavelmente não teria ocorrido caso a iniciativa original não tivesse sido tomada. Lembramos que as Cnls são fenômenos pervasivos a tal ponto que já adquiriram o status de “Lei”, podendo admitir a taxonomia de “negativas” ou “positivas”. As negativas geralmente descrevem situações cujo efeito ocorreu na direção contrária da intenção inicial.

Vimos que a economia em geral e o ambiente corporativo em particular são próprios para a ocorrência de Cnls. Exploramos duas linhas de explicações: a primeira enfatiza as limitações do nosso aparato cognitivo nas tomadas de decisões individuais e coletivas, incapaz de abranger todas as variáveis que interferem em nossas decisões e compreender seus desdobramentos; a segunda identifica que os ambientes regidos pela lógica da complexidade – ou seja, formados por um grande número de interações frequentes, como a economia, o mercado e as empresas –, dispõem, pela sua natureza, da capacidade de produzir comportamentos e atributos diferentes daqueles observados a partir da análise isolada da atuação de seus participantes. São realidades que desafiam um padrão mental monolítico/linear e o nosso conhecido apreço por atribuir causalidade em toda parte. Diante do desconforto com a ambiguidade, o desejo de controle e direcionamento aflora, provocando intervenções que quase sempre resultam desastrosas.

Concentramos a análise nas Cnls negativas já que nossa preocupação primária como gestores é a de preservação de patrimônio dos nossos investidores. Formar entendimentos e estabelecer disciplinas capazes de nos ajudar a perceber tempestivamente decisões empresariais que venham a resultar em surpresas desfavoráveis será sempre de inestimável valor. Terminamos o texto enumerando algumas destas diligências e reconhecendo com humildade a dificuldade da tarefa.

Aproveitando a simetria, a ideia agora seria explorar o outro lado: as Cnls positivas. A investigação aqui seria mais na linha da curiosidade intelectual, já que o efeito prático de explorar opcionalidades, pelo que dissemos acima sobre

nossas prioridades enquanto gestores, apresenta valência menor do que evitar perdas.

Também são numerosos os exemplos de Cnl positivas. Infiltramos propositalmente na Carta passada um dos mais famosos: a descoberta da penicilina. Como ilustração, podemos lembrar outros talvez já bem conhecidos. Ao final do século XIX, o físico alemão Wilhelm Roentgen investigava se raios catodos poderiam permear o vidro. Apesar de usar um cartão preto para cobrir o tubo, Roentgen foi surpreendido por uma luz verde incandescente que escapou e foi se projetar em uma tela fluorescente próxima. Através de sucessivos experimentos, observou que a luz misteriosa atravessava a maioria das substâncias, mas deixava sombras em objetos sólidos. Ainda sem compreender a razão, nascia o incógnito raio-X.

Poucos anos depois, o médico Charles Richet e cientista Paul Portier participavam de uma viagem oceanográfica a bordo do veleiro do Príncipe Alberto de Mônaco, entusiasta da biologia marinha, quando foram instigados a estudar as toxinas contidas nos filamentos de águas-vivas. Experiências com pombos confirmaram o poder paralisante da substância. Quando aplicados em cães, de forma surpreendente, alguns vieram a óbito súbito após uma segunda injeção. Estava descoberta a reação anafilática, ensejando avanços fundamentais em imunologia, que conferiram a Richet o Nobel de medicina em 1913.

A disciplina da medicina é particularmente rica em descobertas inesperadas: antibióticos, anestésicos, antidepressivos, drogas quimioterápicas e anticoagulantes, a lista é longa. Em 1947, dois alergistas do hospital Johns Hopkins prescreveram um novo anti-histamínico, dramamine, para o tratamento de urticária. A paciente que sofria frequentes enjoos reportou que nada sentiu após ter ingerido o remédio antes de uma viagem sinuosa. Após um ensaio clínico de larga escala a droga foi aprovada. Ano passado, estima-se que o Dramin e seus pares foram responsáveis por cerca de US\$ 1,5 bilhão em vendas.

No mundo empresarial e no ambiente de negócios também são numerosos os casos de Cnls positivas, descobertas acidentais que se provaram sucesso comercial. O Post-it da 3M é uma das mais famosas. Spencer Silver,

cientista da companhia, buscava criar um super adesivo para aplicações em equipamentos aeroespaciais, mas seus experimentos redundaram em resultado contrário: uma cola de fraca aderência que não deixava vestígios nas superfícies. Considerado um fracasso, o composto foi engavetado, até que seis anos depois, outro cientista da 3M, Art Fry, frustrado com o desempenho dos marcadores em seu livro de cantos litúrgicos, lembrou-se da descoberta. Após testes em laboratório, o produto foi lançado comercialmente com grande sucesso, não apenas como simples marcador, mas como “uma forma totalmente nova de comunicação”. Estima-se que a marca rendeu em 2024 para 3M cerca de US\$ 1,2 bilhão em vendas.

Na segunda metade da década de 1970, os engenheiros do instituto de tecnologia de produto da Canon realizavam pesquisas sobre tecnologias de impressão para a próxima geração de máquinas copiadoras, entre as quais a impressão a jato de tinta, que já se mostrava potencialmente promissora. A tecnologia padrão na época baseava-se na capacidade de determinados materiais como o quartzo gerarem carga elétrica quando submetidos a estresse mecânico (efeito piezoelétrico). Durante um dos testes, um ferro de solda quente tocou acidentalmente a agulha de uma seringa cheia de tinta, fazendo com que a tinta espirrasse da ponta da agulha. Um membro da equipe de pesquisa, observando o imprevisto, percebeu que o calor, em vez da pressão, talvez pudesse ser usado para induzir o spray de tinta. Após sucessivos refinamentos, a Canon se tornou líder de mercado de impressora jato de tinta com esta tecnologia.

Outra descoberta acidental que se transformou em produto icônico foi o velcro. Após um passeio pelos Alpes com seu cão, o engenheiro suíço Georges de Mestral voltou para casa com inúmeros carrapichos de bardanas grudados em sua roupa e no pelo do animal. Ficou curioso pelas propriedades aderentes da planta e decidiu colocá-la no microscópio, quando observou que ela era formada por inúmeros pequenos ganchos. Após sucessivos testes, o nylon foi escolhido como material ideal. Estava criado o velcro em 1941, cujo nome combina em francês as palavras *veludo* (*velour*) e *gancho* (*crochet*). A indústria da moda não acolheu com entusiasmo a inovação num primeiro momento, mas o material ganhou popularidade na década de sessenta quando foi amplamente utilizado pela NASA em trajes espaciais e equipamentos.

Percy Spencer foi um jovem curioso, desde cedo intrigado pelo fascínio da eletricidade. Na marinha americana, ajudou a desenvolver o magnétron, uma válvula a vácuo de alta potência geradora de correntes, tecnologia usada na 2ª Guerra para detectar movimentos aéreos. Como pesquisador da Raytheon, antiga American Appliance Company, Spencer fazia experiências com radares e magnétrons

quando percebeu que a barra de chocolate em seu bolso havia quase derretido. Testou outros alimentos, e o milho virou pipoca, o ovo cru aqueceu até explodir. Estava criado o forno de micro-ondas.

A força dos sucessos não intencionais, afastados das intenções iniciais, alcança não apenas produtos, mas também modelos de negócios e propósitos empresariais. A *Tiny Speck* era uma *start-up* voltada para o projeto de um jogo *online* original, chamado *Glitch*. Após três anos de desenvolvimento e alguns milhões de dólares gastos, o produto fracassou. Acontece que a equipe percebeu que a ferramenta desenvolvida para comunicação interna era superior às existentes e decidiu pivotar o *software*. Assim nasceu a Slack¹, “não de um plano, mas de um desvio”. Sete anos após o lançamento da plataforma, a companhia foi vendida à Salesforce por US\$ 27,7 bilhões.

O YouTube foi concebido originalmente em 2005 como um site de encontros *online* chamado “*Tune In, Hook Up*”, onde os usuários deveriam postar seus vídeos pessoais a fim de atrair parceiros. A ideia jamais pegou tração até que Jawed Karim postou um vídeo chamado “Eu no zoológico” e os fundadores decidiram abrir a plataforma para qualquer tipo de vídeo. No ano seguinte, o YouTube se transformaria em um dos primeiros “unicórnios” da era moderna da internet, sendo adquirido pelo Google por US\$ 1,65 bilhão.

O Instagram era inicialmente um aplicativo de *check-in* baseado em localização chamado *Burbn*, que também permitia baixar fotos. Inspirado no *FourSquare*, o *Burbn* não deu certo. Os fundadores perceberam que as pessoas gostavam mesmo de tirar e postar fotos de seus celulares. E assim, desenvolveram uma forma fácil de fazê-lo. Lançado em 2010, em três meses, o Instagram já tinha um milhão de usuários. Em 2012, o Facebook adquiriu o Instagram por US\$ 1 bilhão.

Nos anos de 1960s, a Honda decidiu entrar no mercado de motocicletas nos Estados Unidos. Aparentemente, sem um plano muito bem definido, a ideia inicial era atender o mercado intermediário. Ocorreu que os funcionários da Honda usavam motos pequenas, de 50 cilindradas, para fins pessoais e distração. Rodando por Los Angeles, atraíam atenção, a ponto de um comprador da Sears ligar mostrando interesse. A Honda compreendeu a oportunidade e mesmo sem haver um plano inicial para fazê-lo, decidiu fabricar as “cinquentinhas”, que eram vendidas não nos canais de

1 Do acrônimo em inglês *Searchable Log of All Conversation and Knowledge* – registro pesquisável de todas as conversas e conhecimentos.

revenda especializados, mas em lojas de artigos desportivos, atendendo a demanda de uma classe média afluente.

Os exemplos de Cnls positivas se multiplicam em diversas disciplinas, da medicina à economia, da história à tecnologia, da pesquisa básica à política, nas artes, negócios e organizações, carreiras e biografias. A ponto que a língua inglesa cunhou uma palavra um tanto quanto estranha: “*serendipity*”. Algumas traduções para línguas vernáculas parecem mais usadas, mas no português “serendipidade” certamente não pegou. Preferimos dizer “acaso feliz”, ou “surpresa agradável” que, como veremos logo a seguir, são versões simplificadas que não capturam o sentido completo do termo original. Desculpando-nos desde já, no restante do texto, assumimos o anglicismo.

A palavra foi cunhada em 1754 pelo escritor Horace Walpole, surgindo pela primeira vez em uma carta para um amigo. Walpole referia-se a um “conto de fada bobo” chamado “*As Viagens e Aventuras dos Três Príncipes de Serendip*”² (nome do antigo Ceilão, hoje Sri Lanka), onde os protagonistas “estavam sempre fazendo descobertas, por acidente ou sagacidade, de coisas que eles não estavam buscando” (Merton & Barber, 2004). Ou seja, serendipity seria uma certa “sagacidade acidental”. A ambiguidade do significado já estava lá, desde a origem, e nem por isso impediu sua contínua difusão na língua inglesa. Robert K. Merton – olha ele aqui novamente – encantado por sua dupla valência e sonoridade, chegou a escrever um livro de trezentas páginas sobre a história, a semântica, a sociologia e as implicações morais da palavra³.

Desde então, o interesse pelo conceito só faz crescer. Uma busca na plataforma de artigos acadêmicos Scielo aponta em torno de 1,4 mil artigos com a palavra “*serendipity*” no título. No goodreads, encontramos 3,8 mil obras, inclusive coleções completas. Séries de podcasts, identificamos pelo menos oito. É claro que nossa curiosidade aqui estará restrita ao que diz respeito às companhias.

No dicionário, o termo admite duas definições: (i) “*situação agradável que acontece sem aviso, de maneira inesperada*”, estando aqui associada à eventualidade, fortuna ou sorte; ou (ii) no sentido de uma “*habilidade de descobrir alguma coisa por acaso, sem intenção nem previsão*”, conectada neste caso com aptidão, talento, capacidade. Os

artigos acadêmicos sugerem definições que combinam os elementos acima, e assim temos: “*descoberta surpreendente que resulta de momentos não planejados nos quais nossas decisões e ações levam a resultados valiosos*” (Busch, 2024), “*descoberta inesperada de uma oportunidade gerada por uma ação proposital*” (Fultz & Hmieleski, 2021), ou ainda “*descoberta acidental de algo que, post hoc, se mostra valioso*” (Cunha et al., 2010). Na literatura de gestão, alguns associam o conceito a um processo, outros a um resultado. Fazendo uma síntese, são quatro os elementos principais que caracterizam *serendipity*, os três primeiros dizem respeito às condições, o último ao resultado: (i) uma iniciativa ou busca, geralmente, mas não necessariamente proposital; (ii) alguma competência prévia, conhecimento ou preparo anterior, associado a atributos tais como sagacidade, estado de alerta, intuição; (iii) a ocorrência de algum evento contingente, uma surpresa; (iv) um resultado valioso, que pode ser uma nova possibilidade ou solução, uma descoberta interessante, uma alternativa promissora.

Encontramos também uma tipologia para os diferentes casos de *serendipity*. De forma simplificada, temos:

- **Tipo I**, também chamada de “*arquimedesana*”, ocorre quando o indivíduo busca a solução para o problema A, que não vem pela maneira esperada, mas através de uma informação ou evento insuspeito B, como a banheira que permitiu Arquimedes entender o princípio do empuxo e resolver o problema específico que o rei Heirão lhe havia proposto. No caso dos exemplos acima, o Youtube se classifica nesse grupo: a solução para o problema do engajamento veio por um insight novo, não planejado nem esperado, de abrir o conteúdo ao invés de ficar restrito ao tema específico de promover encontros;
- **Tipo II**, ou “*colombiana*”, ocorre quando se procura a solução para o problema A, mas ao invés de resolver A se descobre algo novo B, tal qual Colombo buscando chegar às Índias encontra a América. Aqui, estariam os casos do Post-it, da Canon, do Slack, do raio-X, do micro-ondas e do choque anafilático;
- **Tipo III**, ou “*galileana*”, ocorre quando, ainda que não se esteja engajado ativamente em algum problema, uma informação ou evento novo e surpreendente motiva a descoberta de algo inesperado. Neste caso, a ênfase recaí sobre a condição (ii) acima, as competências prévias do indivíduo, que o permitem perceber e despertar para a oportunidade, ainda que não estivesse em um modo de busca ativa, como Galileo que observava pelo telescópio o relevo da lua, quando descobriu quatro luas do planeta Júpiter. Neste caso, os exemplos de descobertas acionadas de forma despretenhosa seriam

2 Como de costume, as referências completas utilizadas neste texto podem ser encontradas em nosso site: <https://www.dynamo.com.br>

3 Merton terminou o esboço do texto em 1958, mas a obra “*The Travels and Advetures of Serendipity: A Study in Sociocigal Semantics and the Sociology of Science*” só foi publicada em 2004 por Elinor Barber, um ano após seu falecimento.

o Velcro e o interesse do mercado americano pelas “motinhas” da Honda.

Neste último grupo também poderíamos enquadrar um tipo de fenômeno que por vezes ocorre no ambiente empresarial. Isso acontece quando uma companhia operando *business as usual* é alcançada por uma tendência eventualmente pouco previsível no ecossistema de negócios, seja o aparecimento de uma nova tecnologia, sejam alterações inusitadas de comportamentos, de forma que tais mudanças proporcionam oportunidades que alavancam suas capacidades, beneficiando-a de uma forma inesperada.

Exemplos clássicos são: o efeito da disseminação de aparelhos de tv nos lares americanos na década de 1950, que permitiu às grandes companhias de bens de consumo como a Procter & Gamble, com capacidade financeira para comprar tempo de anúncio e acessar este valioso canal, aumentar sua distância competitiva em relação aos *players* menores; o advento da refrigeração que alavancou as vendas da Coca-Cola; a chegada do vídeo cassete que permitiu à Disney monetizar seu vasto estoque de conteúdo de filmes. No Brasil, podemos citar a Vale se beneficiando no super ciclo de crescimento chinês; os ventos de popa percebidos pela Weg se aproveitando de megatendências globais como eficiência energética, energias renováveis e mobilidade elétrica, e a Localiza explorando parcerias com os aplicativos de mobilidade, transformando uma tecnologia adjacente ao seu negócio em linha de receita.

O conceito de *serendipity*, ainda que envolvendo um componente acidental, uma participação do acaso, difere-se da pura sorte, pois supõe “agência” em algum momento do processo. Ou seja, alguém ativamente agindo, por vezes buscando a solução de um problema, outras vezes percebendo o valor acionado pela oportunidade inesperada. *Serendipity* é um processo de interação entre sorte e ação humana. “Descobertas serendipitosas são acidentais, mas não fortuitas” (Cunha, 2005). “Sorte é um evento, *serendipity* é uma capacidade” (De Rond, 2005). Capacidade que pode ser conhecimento prévio, alguma aptidão ou talento específico, criatividade, sagacidade, intuição, estado de alerta, habilidade para “ligar os pontos soltos”, ou “enxergar pontes onde outros veem buracos”. *Serendipity* é o elo entre o imprevisto e a inovação, onde o desvio de rota torna-se o destino principal. É o encontro do evento fortuito com um componente de capacidade que produz o estalar da eureka promissora.

Até aqui, estamos lidando em nível individual. Fleming, Richet, Roentgen, de Mestral, Spencer, Arquimedes são todos *serendipitistas*, possuem em graus distintos uma capacidade de combinar disciplina, preparo, curiosidade, intuição e abertura ou plasticidade mental para reconhecer o potencial de um evento, informação ou fenômeno

inesperado. A esta altura cabe a pergunta, e as companhias? Além de atributo pessoal, existe algo como *serendipity* organizacional? Por que aparentemente umas companhias parecem ter mais “sorte” do que as outras? Se a sorte favorece os mais preparados, o que a preparação significa para as companhias? Seria possível definir desenhos organizacionais de forma a facilitar eventos serendipitosos nas empresas? Como alavancar o valor dos acontecimentos não esperados nas companhias? De que maneira diferentes companhias respondem às descobertas acidentais?

Nas Cartas Dynamo 75 e 76, “Os Afortunados” e “Os Competentes”, investigamos os papéis da “Sorte” e da “Competência” na atividade de investimento. Percorremos a saga das artimanhas da sorte como protagonista do imponderável desde os tempos remotos de personagem da mitologia grega (Tyche) até sua versão moderna como eventual agente infiltrado no princípio da incerteza do mundo quântico. A inevitável tensão desse dualismo – “Fortuna x Virtude”, “Fortuna x Atenas (Sabedoria)”, “sorte x talento”, “acaso x habilidade” – permeou toda a linha de argumentação tendo um papel central nos textos. Ao mesmo tempo, lá também reconhecemos que se a Fortuna fustiga e desarruma, “*nada mais eficaz do que a combinação poderosa de esforço, talento e persistência para favorecer o estranho e quase paradoxal dito popular que recomenda “ajudar a sorte”*” (Carta Dynamo 75). E assim, ao final, ainda que respeitando cada insinuação da Sorte, a partir da nossa experiência na Dynamo, tentamos afirmar o mérito da Competência propondo um roteiro que disciplina a atividade de análise de investimento através de “quatro trilhas” (Carta Dynamo 76).

O conceito de *serendipity* abriga a ambivalência destas duas dimensões, mas ao invés de tratá-las como forças conflitantes prefere propor armistício e seguir a linha da síntese, o “ajudar a sorte” da passagem acima, tão bem retratada em diversas citações que já se tornaram clássicas: “A sorte favorece apenas a mente preparada” (Blaise Pascal); “Quanto mais eu pratico, mais sorte tenho” (Gary Player); “Acredito muito na sorte; quanto mais duro eu trabalho, mais sorte tenho” (Thomas Jefferson). Aqui, sorte (acidente) não consiste necessariamente em um princípio de desordem, mas se apropriada com competência (sagacidade), pode resultar em consequências (descobertas) favoráveis. Sendo *serendipity* parte sorte, parte processo/capacidade, cabe a dúvida: seria razoável imaginar que se possa intervir ao menos nessa segunda metade a fim de alavancar as possibilidades de criação e acionamento de eventos serendipitosos no ambiente empresarial? Seria possível aprender a disciplina de conectar pontos e adquirir a destreza de promover e conferir significado a acontecimentos inesperados?

Alguns acreditam que sim, mas a tarefa envolve não poucos desafios. Sabemos que o mundo está cada vez mais

conectado, instável e incerto. Com o ambiente de negócios crescentemente exposto a acidentes e surpresas, o reflexo padrão das companhias é despender esforço organizacional e elevado volume de recursos produtivos a fim de evitar o inesperado. Parte relevante do mandato do time de gestão como tradicionalmente entendido consiste em perseguir previsibilidade e intervir a fim de produzir estabilidade.

Outro “inimigo” do surgimento de descobertas acidentais favoráveis seria uma perseguição exclusiva e “excessiva” por eficiência, quando iniciativas de inovação e linhas de pesquisa passam a ser percebidas apenas como despesas. E assim projetos que agridem as métricas de eficiência são interrompidos, sem considerar que eventualmente poderiam desencadear descobertas promissoras ou novas linhas de expansão de negócios. Quando o modo sobrevivência é acionado, inovação é apagada do painel de monitoramento.

Adicionalmente, muitas vezes é preciso vencer forças de resistência no interior da organização, superar o *status quo* de uma mentalidade dominante. Eventos novos podem exigir mudanças em rotinas, em comportamentos e até em valores, o que naturalmente provoca reações de quem está bem adaptado “à maneira pela qual as coisas são feitas por aqui” e assentado na hierarquia da companhia. Ou seja, o reflexo do *establishment* tende a abafar ou procrastinar ameaças aos ritos e normas vigentes, muitas vezes entendidas como risco de se desviar “o curso natural de projeção de carreiras”. Independentemente de seu mérito inicial, descobertas precisam sobreviver aos circuitos de poder através dos quais qualquer inovação deveria avançar.

Quando o objetivo da gestão é reduzir incerteza, surpresas devem ser evitadas. O mérito da previsibilidade precede um eventual acontecimento benéfico *ex post*. E assim, descobertas serendipitosas não encontram espaço para progredir. A fim de se reconhecer o valor da *serendipity* como subproduto organizacional e superar essa mentalidade estabelecida seria preciso avançar em uma agenda de mudança cultural e talvez até de reformatação de desenhos internos. Entre as possíveis iniciativas se encontram:

(i) Aumentar a quantidade e/ou a diversidade de interações, perspectivas e experiências distintas a fim de encorajar uma maior fertilização (“polinização-cruzada”) de ideias e conhecimento. Em uma companhia onde o conhecimento encontra-se disperso, é mais razoável que algo valioso seja descoberto em conjunto, emergindo de um encontro não óbvio. Quando as empresas facilitam a circulação de informações e dividem o conhecimento, aumentam as chances de produção de novas ideias. Aqui, *serendipity* deixa de ser um atributo pessoal, uma particular capacidade do indivíduo de produzir um *insight* promissor, e passa a

ser um fenômeno de natureza relacional, incorporado ao conceito mais intangível de “capital social”. A interação frequente entre os indivíduos é o que permite que algo considerado insignificante para alguns chame a atenção de outro (como o Post-it da 3M “engavetado” por anos)⁴;

- (ii) Cultivar um ambiente de segurança psicológica que permita às pessoas se expressarem com franqueza sem o receio de serem punidas ou humilhadas. Incentivar as manifestações espontâneas, acolhendo com sincero respeito as sugestões mais desprezíveis e até aparentemente pueris. Com isso, aumenta-se a propensão de se discutir ideias mais exploratórias, ainda não tão desenvolvidas;
- (iii) Além de encorajar a mistura de talentos e experiências diversas em um ambiente de franqueza e confiança, a literatura sugere como ingrediente cultural saudável alguma tolerância à autonomia para experimentação, algum grau de “relaxamento controlado”, a fim de permitir que eventos não-intencionais favoráveis possam ocorrer;
- (iv) Estimular na rotina institucional da companhia uma mentalidade de se prestar atenção e valorizar informações não esperadas, desenvolvendo visão periférica, um olhar para o diferente e até para o “estranho”, e a partir daí colocar empenho efetivo para levá-las adiante;
- (v) Estabelecer desenhos organizacionais e espaços físicos que promovam encontros, acolham surpresas e sejam mais condutivos às novas informações.

Trata-se de uma agenda que visa aumentar as chances de eventos acidentais favoráveis ocorrerem, sem a pretensão de que é possível engenheirá-los ou mesmo gerenciá-los. Descobertas serendipitosas podem ser facilitadas, mas são um processo emergente. Companhias podem criar condições para elas ocorrerem, aumentar as chances de acontecer, sem garantir resultados. Justamente porque o conhecimento é algumas vezes descoberto por acidente, a Administração deveria estar alerta para descobertas não intencionais. O problema é que o conhecimento valioso não esperado é impossível de se prever e de se antecipar, o que gera uma incongruência com o que tradicionalmente se espera do time de executivos.

4 A título de curiosidade, este expediente converge com um argumento mais recente que vem circulando nos departamentos de pesquisa científica de que a integração de diferentes abordagens das disciplinas e conhecimento prático em uma pesquisa “transdisciplinar” promoveria conhecimento científico e resultados novos, inovativos e de melhor qualidade (cf Marg et al. 2023)

Os chamados *unknown-unknowns* – a ausência de entendimento/cognição do que não se conhece, ou lacunas de conhecimento a respeito de contingências futuras relevantes que carecem de descrição *ex-ante* – estão por toda parte em um mundo cada vez mais incerto. Sem *serendipity* não se consegue descobrir os *unknown-unknowns* pela simples razão que não sabemos quais coisas procurar e onde procurá-las. Nenhuma exploração é capaz de antecipar comportamentos de consumidores que emergem depois de um choque/crise que ninguém havia experimentado antes, como o que ocorreu na Covid. Como é possível identificar os novos recursos necessários para satisfazer demandas que ninguém ainda imaginou? A pesquisa também não configura uma opção válida quando não se sabe o que procurar; nem mesmo a experimentação seria viável porque não temos à mão hipóteses sobre o que testar. Descobertas sobre *unknowns-unknowns* chegam como surpresas e assim, por definição, requerem eventos *serendipitosos* (cfr Santos e Williamson, 2021).

Ed Catmull, ex-CEO da Pixar, famoso por criar uma cultura de trabalho em equipe, confiança mútua e criatividade, apontou o caminho: *“Como executivos, temos que resistir à nossa tendência natural de evitar ou minimizar riscos, o que, de fato é muito mais fácil de falar do que fazer... Se você quer ser original, você precisa aceitar incerteza, ainda que seja desconfortável... O que podemos fazer é construir um ambiente que alimente a confiança, as relações respeitadas e libere a criatividade de cada um... Nosso edifício, que é ideia do Steve Jobs, é outra maneira pela qual tentamos trazer pessoas de diferentes departamentos para interagir. A maioria dos prédios são projetados com um propósito funcional, mas o nosso é estruturado para maximizar encontros inadvertidos”* (Catmull, 2008).

A unidade do Google em Boston, que fica ao lado do MIT (Massachusetts Institute of Technology) adotou como política contratar professores sêniores dos departamentos de ciência e engenharia da computação e cercá-los de jovens talentosos, desenvolvedores, engenheiros de dados etc. que trabalham juntos formando *clusters*. Aparentemente, eles não têm metas corporativas específicas, nem são cobrados para executar tarefas determinadas. O conceito é deixar o grupo livre com autonomia para gerar ideias criativas e testar a capacidade de implementá-las. Um desenho que poderia ser chamado de “squads *serendipitosos*”.

A sede da Apple em Cupertino na Califórnia (Apple Park) é talvez uma das expressões mais ousadas do desejo de cultivar encontros e colaboração no ambiente de trabalho. Concebido para abrigar cerca de doze mil colaboradores, completamente circular, em forma de anel, estrutura de vidro, com longos passeios comuns facilitando a circulação, um grande espaço verde no centro e sete grandes “cafés”,

entre inúmeras outras facilidades. A construção materializa a convicção de Steve Jobs de que o processo de inovação depende não apenas do talento individual, mas da colaboração, da interação espontânea e da habilidade de indivíduos habilidosos juntos forjarem decisões coletivas.

Alguns executivos consideram *serendipity* como parte importante do progresso de suas companhias e até como fonte de sucesso empresarial. Jeff Bezos disse uma vez que *“sempre haverá serendipity envolvida na descoberta”*⁵. Hubert Joly, quando CEO do Bestbuy, afirmou que *“nossa reação ao inesperado define o que somos”*. Tom Linebarger, CEO da Cummins, sugeriu que *“cultivar serendipity consiste em uma abordagem ativa de liderança em tempos de incerteza”* (cfr. Busch, 2024).

Bem, é claro que reconhecemos aqui que estamos diante de uma agenda sujeita a ceticismos e críticas. A começar pelo chamado “viés de sobrevivência” implícito nos eventos *serendipitosos*: para cada exemplo favorável que mencionamos, quantos esforços frustrados não teriam ficado pelo caminho? Adicionalmente, a decisão de despender recursos a fim de promover mudança cultural, provocar encontros distantes e produzir conhecimento não convencional que apenas eventualmente pode se provar útil *ex post*, soa ingênua ou descabida quando vista pela ótica dos imperativos de competição acirrada, particularmente em um ambiente de negócios muitas vezes inóspito para executivos e empresários no país. Um “desperdício” que pode se provar custoso. Este seria um desenho adequado para as grandes (e ricas) companhias de tecnologia americanas, que podem ostentar o “luxo” orçamentário de incorrer em linhas de despesa sem qualquer visibilidade futura de contrapartida de receita. Entendemos perfeitamente o argumento, e não há quem se oponha a ele.

É verdade que nenhuma empresa em sã consciência deveria depender exclusivamente de um tipo de conhecimento ou aprendizado incerto, impossível de ser antecipado. No entanto, descobertas *serendipitosas* podem resultar de processos de busca exploratória intencionais, e algumas destas companhias chegaram lá, em parte colhendo os frutos deste desenho, plantado de forma intencional em seus modelos de negócios. Isto talvez possa explicar por que algumas

5 Não há como não ouvir ecos desta frase do Fundador na carta do CEO da Amazon, Andy Jassy, em setembro de 2024, onde ele reforça a importância da cultura de colaboração e inovação da companhia e, a fim de estarem todos “suficientemente conectados”, convida todo o seu “time” a voltar ao trabalho presencial como antes da Covid.

companhias aparentemente parecem mais protegidas pelo acaso do que outras.

Nestas duas últimas Cartas, nos dedicamos a compreender o intrigante tema das consequências não-intencionais (CnIs) das ações humanas, orientando como de costume o foco das nossas lentes para o ambiente empresarial e nossa condição de investidor. Na Carta anterior, tratamos das CnIs-negativas, que ocorrem quando desígnios supostamente bem traçados desviam de sua finalidade original e o efeito da ação deliberada assume direção oposta à intenção inicial. Enquanto buscamos investimentos com equações de risco-retorno adequadas e priorizamos a proteção patrimonial dos nossos investidores, identificar oportunamente decisões empresariais que venham a se frustrar mais à frente constitui uma diligência valiosa em nossa função-objetivo. Daí nosso esforço por compreender as origens deste fenômeno perverso. Identificamos duas linhas de explicações e discorremos como a economia, os negócios e as companhias são ambientes propícios para estes deslocamentos indesejados. Por fim, arriscamos uma pauta de diligências a fim de tentarmos aprimorar nosso processo de análise buscando reduzir a incidência destes resultados desfavoráveis.

Aproveitando a simetria, nesta Carta tratamos das CnI-positivas, quando os desvios no caminho das intenções iniciais são tais que provocam resultados não esperados favoráveis. Apesar de igualmente intrigantes, esmiuçá-los apresenta valência menor em nossos propósitos, já que jamais justificamos nossas teses de investimentos com base em um espectro de opcionalidades que eventualmente possam surgir. Daí o texto mais curto e menos denso. Ainda assim, como curiosidade, decidimos percorrer uma parte da vasta literatura sobre o assunto, o que nos levou a explorar o conceito de *serendipity* e nos remeteu ao clássico dilema da demarcação de fronteiras entre sorte e talento.

Neste caso, a pauta de resoluções sugeridas talvez seja mais distante da realidade da maior parte das companhias brasileiras, imersas na faina diária dos ganhos milimétricos de competitividade e eficiência marginal. De qualquer forma, acreditamos ser válida a reflexão, até porque, como vimos, em um mundo volátil e incerto a sensação de um ambiente de negócios aparentemente controlado pode se revelar como expressão traiçoeira de um *unknown-unknown*. Por outro lado, descobertas transformacionais também se originam de encontros acidentais. Sendo assim, estimulá-los pode fazer sentido estratégico.

Nossos leitores bem sabem o quanto identificamos destreza na atividade de investimentos à capacidade de

navegarmos entre disciplinas diversas, perseguindo construir um coletivo de modelos mentais, à altura da natureza multivalente do nosso objeto de investigação.

A história da Dynamo é uma batalha sisífica pelo contínuo aperfeiçoamento, seja na profundidade vertical dessa realidade inexpugnável que são as companhias e seus negócios, seja na abrangência horizontal do domínio de técnicas e ferramentas que não cessam de evoluir. Tudo isso preservado em um reservatório de experiências decantadas por um sem-número de acertos e erros, felizmente mais aqueles do que esses, ao longo de trinta e dois anos. Um dos múltiplos benefícios deste patrimônio é o preparo, ou uma certa habilidade idiossincrática, de promover conexões afastadas, identificar tendências dispersas promissoras e, eventualmente até, provocar o acaso do que pode se revelar favorável. Em outras palavras, o cultivar de uma certa fragrância serendipitosa, o que, acreditamos, tem nos proporcionado benefícios consideráveis.

Terminamos com uma nota de curiosidade doméstica. *Walking the talk*, além deirmos buscando aqui na Dynamo uma maior diversidade de identidades e experiências de vida, e de fomentarmos a intensidade de interações como elemento central do nosso desenho de organização, procuramos também desenvolver diversidade cognitiva, seja individualmente através de formações distintas, seja coletivamente através da exposição do nosso time a um amplo repertório de disciplinas aparentemente não conectadas com o nosso dia a dia. E assim, temos recebido especialistas em áreas variadas: poetas, ornitólogos, historiadores, cineastas,

Dynamo Cougar x Ibovespa *Rentabilidade em R\$ até Março de 2026*

Período	Dynamo Cougar	Ibovespa*
120 meses	249,1%	274,5%
60 meses	18,6%	69,7%
36 meses	76,9%	84,0%
24 meses	32,7%	46,3%
12 meses	49,0%	43,9%
No ano (2026)	9,9%	16,3%
No mês (Março)	2,3%	-0,7%

(*) Ibovespa Fechamento. O índice é apresentado para mera referência econômica e não constitui meta ou parâmetro de performance do Fundo.

DYNAMO COUGAR x IBOVESPA

(Rentabilidade em US\$*)

Período	DYNAMO COUGAR		IBOVESPA**	
	No Ano	Desde 01/09/93	No Ano	Desde 01/09/93
1993	38,8%	38,8%	7,7%	7,7%
1994	245,6%	379,5%	62,6%	75,1%
1995	-3,6%	362,2%	-14,0%	50,5%
1996	53,6%	609,8%	53,2%	130,6%
1997	-6,2%	565,5%	34,7%	210,6%
1998	-19,1%	438,1%	-38,5%	91,0%
1999	104,6%	1.001,2%	70,2%	224,9%
2000	3,0%	1.034,5%	-18,3%	165,4%
2001	-6,4%	962,4%	-25,0%	99,0%
2002	-7,9%	878,9%	-45,5%	8,5%
2003	93,9%	1.798,5%	141,3%	161,8%
2004	64,4%	3.020,2%	28,2%	235,7%
2005	41,2%	4.305,5%	44,8%	386,1%
2006	49,8%	6.498,3%	45,5%	607,5%
2007	59,7%	10.436,6%	73,4%	1.126,8%
2008	-47,1%	5.470,1%	-55,4%	446,5%
2009	143,7%	13.472,6%	145,2%	1.239,9%
2010	28,1%	17.282,0%	5,6%	1.331,8%
2011	-4,4%	16.514,5%	-27,3%	929,1%
2012	14,0%	18.844,6%	-1,4%	914,5%
2013	-7,3%	17.456,8%	-26,3%	647,9%
2014	-6,0%	16.401,5%	-14,4%	540,4%
2015	-23,3%	12.560,8%	-41,0%	277,6%
2016	42,4%	17.926,4%	66,5%	528,6%
2017	25,8%	22.574,0%	25,0%	685,6%
2018	-8,9%	20.567,8%	-1,8%	671,5%
2019	53,2%	31.570,4%	26,5%	875,9%
2020	-2,2%	30.886,1%	-20,2%	679,0%
2021	-23,0%	23.762,3%	-18,0%	538,9%
2022	-7,8%	21.899,9%	12,0%	615,4%
2023	32,1%	28.965,0%	31,8%	842,8%
2024	-30,8%	20.002,8%	-29,9%	560,7%
2025	56,1%	31.224,4%	50,8%	845,5%
2026***	15,9%	36.264,9%	22,6%	1.121,6%

(*) Tendo em vista se tratar de um Fundo existente desde 1993, os valores foram convertidos para dólar (US\$) como forma de expurgar a volatilidade da moeda brasileira ao logo do período e, dessa forma, minimizar o risco de possíveis interpretações equivocadas do leitor em uma decisão de investimento/desinvestimento. O Dynamo Cougar é um fundo de investimento em cotas de fundo de investimento em ações e está fechado para captação. (**) Ibovespa fechamento. O índice é apresentado para mera referência econômica e não constitui meta ou parâmetro de performance do Fundo. (***) Rentabilidade até Março de 2026.

esportistas, enxadristas, cientistas, enfim, um amplo espectro de interesses. São conversas informais e abertas, através das quais nos aproximamos de competências diversas, exploramos aprendizados e exercitamos metáforas. Para nós, verdadeiros encontros serendipitados.

Rio de Janeiro, 06 de abril de 2026.

Informações adicionais:

- **Data de Início:** 01/09/1993
- **Objetivo:** Proporcionar aos cotistas valorização real de suas cotas a médio e longo prazo, mediante aplicação de, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) do seu patrimônio líquido em cotas do Dynamo Cougar Master Fundo de Investimento em Ações ("Fundo Master")
- **Público-alvo:** Investidores qualificados
- **Status:** Fechado para aplicações
- **Carência para resgate:** 12 meses de carência ou taxa de liquidez de 3% para resgates dentro deste período*
- **Cota de Resgate:** D+12 (corridos)*
- **Pagamento do Resgate:** D+2 (úteis) da conversão da cota*
- **Tributação aplicável:** Renda variável
- **Classificação Anbima:** Ações Livre
- **Taxa de administração:** 1,90% ao ano no Fundo + 0,10% ao ano no Fundo Master
- **Taxa de Performance:** 15% do que exceder IPCA + IMAB*
- **Patrimônio líquido médio mensal dos últimos 12 (doze) meses:** R\$ 5.593,9 milhões.

(*) Veja descrição detalhada no regulamento.

Para mais informações sobre a Dynamo, sobre o Dynamo Cougar ou para comparar a performance do Fundo com diversos índices, em períodos específicos, visite nosso site:

www.dynamo.com.br

Esta carta é publicada somente com o propósito de divulgação de informações e não deve ser considerada como uma oferta de venda do Dynamo Cougar ou de qualquer outro fundo, nem tampouco como uma recomendação de investimento ou desinvestimento em nenhum dos valores mobiliários citados. Todos os julgamentos e estimativas aqui contidos são apenas exposições de opiniões e podem mudar a qualquer momento, sem necessidade de aviso. As informações contidas neste documento são, no melhor entendimento da Dynamo, materialmente precisas. Não obstante, a Dynamo não se responsabiliza por eventuais erros, omissões ou imprecisões nas informações divulgadas. A rentabilidade obtida no passado não representa garantia de resultados futuros. A rentabilidade divulgada é líquida das taxas de administração e performance, mas não é líquida de impostos, ajuste de performance e taxa de saída, caso aplicáveis. O investimento em fundos de investimentos apresenta riscos. Leia cuidadosamente o regulamento antes de investir. O regulamento do Dynamo Cougar está disponível na página da Dynamo na rede mundial de computadores em www.dynamo.com.br. Os investimentos em fundos não são garantidos pelo administrador ou por qualquer mecanismo de seguro, ou ainda, pelo Fundo Garantidor de Crédito. Supervisão e Fiscalização: Comissão de Valores Mobiliários – CVM Serviço de Atendimento ao Cidadão em www.cvm.gov.br.

DYNAMO

DYNAMO ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS LTDA.

Av. Ataulfo de Paiva, 1235 / 6º andar – Leblon – 22440-034 – Rio – RJ – Tel.: (21) 2512-9394 – Contato: dynamo@dynamo.com.br