

ANUÁRIO DE PESQUISA
2012 • 2013



EAESP

Anuário de Pesquisa 2012-2013

EDITOR CHEFE

Thomaz Wood Jr.

EDITORA ADJUNTA

Daniela Mansour M. da Silveira

REDAÇÃO

Adriana Wilner, Lucas Callegari e Verônica Couto

SUPORTE ACADÊMICO

Bruna Pereira Santos, Isolete Rogeski e Luciana Maria dos Santos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Cris Tassi

PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Impressão e acabamento: Única Gráfica e Editora Ltda. – EPP

Data de impressão: 30/6/2013

Tiragem: 600 exemplares

PERIODICIDADE

Anual

GVpesquisa

Av. Nove de Julho, 2029 – 2º andar da Biblioteca • 01313-902 • São Paulo

Tel.: + 55 11 3799-7719/7842

<http://www.fgv.br/gvpesquisa>

<http://www.youtube.com/gvpesquisa>

<http://www.flickr.com/photos/gvpesquisa>

APRESENTAÇÃO

Este anuário apresenta sínteses de pesquisas realizadas pelos professores pesquisadores da FGV-EAESP.

Os trabalhos foram financiados pelo GVpesquisa, nossa área de apoio às atividades de pesquisa, em quatro categorias, sendo duas de apoio individual e duas de apoio coletivo, relacionadas a projetos de Linhas de Pesquisa e de Centros de Estudo.

Este anuário traz, também, cinco matérias sobre temas que têm ganhado destaque na FGV-EAESP e reflete áreas emergentes de expertise da instituição: competitividade internacional, qualidade da gestão pública, políticas de desenvolvimento, economia verde e inclusiva, e educação e capital humano.

Examinados em conjunto, estes textos oferecem uma visão panorâmica da diversidade e da riqueza das reflexões realizadas pelos pesquisadores da instituição. Permitem, ainda, identificar oportunidades para futuros desenvolvimentos, tanto teóricos como de aplicação prática.

As sínteses das pesquisas foram preparadas pelos jornalistas Lucas Callegari e Adriana Wilner. As matérias foram escritas pelas jornalistas Verônica Couto e Adriana Wilner. O projeto gráfico foi conduzido pela *designer* Cris Tassi, e a coordenação geral do projeto coube a Daniela Mansour M. da Silveira, da equipe GVpesquisa. A preparação das sínteses contou com decisivo apoio dos próprios autores.

Desejamos que este anuário atinja seus objetivos: disseminar o conhecimento gerado na FGV-EAESP e servir de ponte entre leitores e autores.

Saudações acadêmicas,

Thomaz Wood Jr.
Coordenador – GVpesquisa

SUMÁRIO

ARTIGOS ESPECIAIS – THINK TANK

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

- 10 Os grandes desafios para ganhar maior participação no mercado global

ECONOMIA VERDE E INCLUSIVA

- 14 Uma base de pesquisas para um mundo melhor

EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

- 18 Tradição e ousadia na formação de gestores

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO

- 22 Os desafios do Brasil para voltar a crescer

QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA

- 26 Protagonismo na inovação ajuda o Brasil a fortalecer a democracia e a cidadania

SÍNTESES DE PESQUISAS

Administração de Empresas

EMPREENDEDORISMO

- 32 As competências essenciais das mulheres empreendedoras
Vânia Maria Jorge Nassif, Tales Andreassi, Maria José Tonelli e Maria Tereza Leme Fleury
- 34 Como políticas de estímulo fomentam o empreendedorismo
Gilberto Sarfati
- 36 O que os empreendedores aprendem na faculdade
Marcelo Marinho Aidar

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- 38 Avaliando a competitividade das nações
Luciano Castro de Carvalho, Luiz Carlos Di Serio e Marcos Augusto de Vasconcellos
- 40 Gestão estratégica sob medida
Sergio Bulgacov, Pedro Josemar Pereira dos Santos e Márcia Ramos May
- 42 Medindo o desempenho operacional das empresas
Ely Laureano Paiva, João Mário Csillag, Luiz Artur Ledur Brito, Marcos Vasconcellos e Susana Pereira
- 44 Mentalidade global: um desafio para as multinacionais brasileiras
Maria Tereza Fleury e Germano Glufke Reis
- 46 O impacto da regulação sobre o desempenho das empresas
Paulo Arvate, Rodrigo Bandeira de Mello, David Kallas e Marina Gama
- 48 O valor econômico das conexões políticas
Sílvio Parodi Oliveira Camilo, Rosilene Marcon e Rodrigo Bandeira de Mello
- 50 Uma história de sucesso no setor de saúde
Eduardo Loebel

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- 52 A esperança como motor do endividamento
Lucia Barros e Delane Botelho
- 54 Loja cheia nem sempre é bom para os negócios
Marcelo Moll Brandão e Juracy Gomes Parente
- 56 Redes sociais: uma oportunidade para pequenos negócios
Eliane Pereira Zamith Brito

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

- 58 A colonização da gestão brasileira
Rafael Alcadipani da Silveira e Miguel Pinto Caldas
- 60 Lições organizacionais da Antártica
Maria Ester de Freitas
- 62 O show das fraudes corporativas
Thomaz Wood Jr. e Ana Paula Paulino da Costa

FINANÇAS E CONTABILIDADE

- 64 Como as PMEs decidem seus financiamentos
Claudia Emiko Yoshinaga e William Eid Junior
- 66 Diferenças entre empresas britânicas e brasileiras
Claudinê Jordão de Carvalho e Rafael Felipe Schiozer
- 68 Empresas transparentes
João Luiz Piccioni Jr., Hsia Hua Sheng e Mayra Ivanoff Lora
- 70 O avanço dos padrões de governança corporativa
Bernard S. Black, Antonio Gledson de Carvalho e Joelson Oliveira Sampaio

- 72 O cartão de crédito e os estudantes universitários: uma relação delicada
Wesley Mendes da Silva, Wilson Toshiro Nakamura e Daniel Carrasqueira de Moraes
- 74 O desempenho dos fundos de índices brasileiros
Claudia Emiko Yoshinaga, Elaine Cristina Borges e William Eid Jr.
- 76 Sinalização dos dividendos
Claudia Emiko Yoshinaga e Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- 78 Como operam os correspondentes bancários
Martin Jayo, Eduardo H. Diniz, Felipe Zambaldi e Tania P. Christopoulos
- 80 Computação em nuvem
Otavio Próspero Sanchez e Alexandre Cappelozza
- 82 O sucesso da Nota Fiscal Paulista
Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes e Fernando de Souza Meirelles
- 84 Um modelo para avaliar a gestão de TI
Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin

GESTÃO DA SAÚDE

- 86 O lado imprevisível do trabalho nos hospitais
Ana Maria Malik
- 88 O lento avanço da tecnologia nos hospitais
Libânia Rangel de Alvarenga Paes

GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

- 90 Colaboração: chave de sucesso nas cadeias produtivas
Luiz Artur Ledur Brito e Manoel de Andrade e Silva Reis
- 92 Profissionais de logística e supply chain: competências em falta
Manoel de Andrade e Silva Reis
- 94 Teoria da ação racional e melhoria contínua
Chen Yen-Tsang, João Mário Csillag e Janaina Siegler

SUSTENTABILIDADE

- 96 Como lucrar com negócios verdes
Renato J. Orsato
- 98 Forjando o novo consumidor
Isleide Arruda Fontenelle
- 100 A gestão ambiental e a estratégia operacional das empresas
Charbel José Chiappetta Jabboura, Eliciane Maria da Silva, Ely Laureano Paiva e Fernando Cesar Almada Santos
- 102 Inovação em práticas sustentáveis: o caso Natura
André Pereira de Carvalho e José Carlos Barbieri

Administração Pública

CIÊNCIA POLÍTICA

- 106 Democracia e eficiência andam juntas
Maria Rita Loureiro e Fernando Luiz Abrucio
- 108 O que é uma oligarquia
Cláudio Gonçalves Couto

POLÍTICAS PÚBLICAS

- 110 Ativistas no governo
Luiz Claudio Marques Campos, Patrícia Maria Mendonça e Mario Aquino Alves
- 112 Experiências de fomento à agricultura familiar
Mario Aquino Alves e Zilma Borges

PESQUISA E CONHECIMENTO

- 114 Ética e ciência
Peter Kevin Spink

GESTÃO PÚBLICA

- 116 As elites brasileiras são “nacional-dependentes”
Luiz Carlos Bresser-Pereira
- 118 Avaliação de políticas públicas: um caminho para a transparência e para a responsabilização?
Ricardo Ceneviva e Marta Ferreira Santos Farah
- 120 Avanços no acesso às informações do governo
Marco Antonio Carvalho Teixeira e Fabiano Angélico
- 122 O treinamento de funcionários públicos reduz a corrupção
George Avelino Filho, Ciro Biderman e Marcos Lopes
- 124 Quando o próprio governo promove o controle social do Estado
Maria Rita Loureiro, Fernando Luiz Abrucio, Cecília Olivieri e Marco Antônio Carvalho Teixeira
- 126 Vantagens competitivas dos bancos alternativos: lições da Europa
Kurt von Mettenheim e Olivier Butzbach
- 128 Excelência na gestão municipal
Francisco Fonseca, Ricardo Ernesto Vasquez Beltrão e Otávio Prado

LIVROS

- 132 Livros publicados em 2012



MPGI. O MESTRADO QUE VOCÊ COMEÇA NO BRASIL E PODE CONCLUIR EM RENOMADAS INSTITUIÇÕES DO MUNDO TODO.

Faça o MPGI. Um mestrado profissional em Gestão Internacional que oferece a você uma dupla titulação: você se forma pela FGV-EAESP e por uma das nossas instituições parceiras internacionalmente renomadas. Uma delas, inclusive, é o *top three* no ranking do *Financial Times*.

MPGI

Mestrado Internacional da GV
Master In International Management

www.fgv.br/mpgi



A qualidade de ensino da FGV-EAESP é acreditada por três entidades internacionais especializadas no assunto.



ARTIGOS ESPECIAIS THINK TANK

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

ECONOMIA VERDE E INCLUSIVA

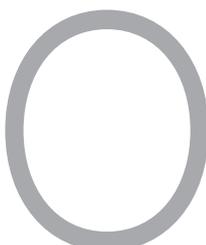
EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO

QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA

OS GRANDES DESAFIOS PARA GANHAR MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO GLOBAL

A FGV-EAESP realiza pesquisas que podem ajudar empresas e governo na busca do sucesso em processos de internacionalização e do aumento da capacidade competitiva

 Brasil ocupa a 48ª posição no ranking 2012/13 do Relatório de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum). O País está à frente da Rússia (67ª) e da Índia (59ª), porém bem atrás da China (29ª), os demais componentes do Brics. A lista é liderada pela Suíça. O posicionamento do Brasil reflete, ao mesmo tempo, pequenos avanços – o País estava em 53º lugar na lista de 2011/2012 e em 68º em 2008/2009 – e desafios internos que ainda persistem.

O Fórum Econômico Mundial define competitividade como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país, que, por sua vez, define o nível de prosperidade sustentável que pode ser conquistada por uma

economia, de modo a produzir maior renda para seus cidadãos, taxas de retorno altas para os investimentos e crescimento mais acelerado a médio e longo prazos. A instituição baseia o ranking na avaliação de 12 pilares: instituições, infraestrutura, estabilidade macroeconômica, saúde e educação básica, educação superior e formação, eficiência do mercado e dos mercados de trabalho, sofisticação do mercado financeiro, preparo tecnológico, tamanho do mercado, sofisticação do negócio e inovação.

O conceito de competitividade pode ser aplicado tanto a países, como no caso do ranking citado, quanto a empresas individuais. Projetos de investigação realizados por pesquisadores da FGV-EAESP focam os diversos níveis e as diferentes dimensões da questão.

Empresas competitivas

Entre as empresas multinacionais brasileiras, as melhores experiências revelam maturidade em aspectos importantes relacionados à gestão. “Uma das questões-chave é que essas empresas desenvolveram modelos de gestão que são interessantes de serem trabalhados em outros contextos”, afirma a diretora e professora em Estratégia Internacional da FGV-EAESP, Maria Tereza Fleury. Ela lembra a competência operacional de grupos produtores de bens manufaturados ou serviços que conseguem penetrar em mercados onde corporações de países desenvolvidos têm sido menos competentes. “Há brasileiras comprando empresas nos Estados Unidos e na Europa”, diz. A pesquisadora cita o caso da Ambev, que adquiriu a Anheuser-Busch, da Friboi e da Gerdau.

Maria Tereza também destaca o bom desempenho dessas corporações em países que apresentam um ambiente institucional instável, como aqueles do continente africano. “Elas aprenderam a sobreviver em mercados com alta taxa de inflação. Fizeram das dificuldades vividas na experiência local um aprendizado”. É o caso, entre outras, de empresas como a Odebrecht, a Vale ou a Andrade Gutierrez, nos setores de mineração e de engenharia e construção.

Por outro lado, observa a pesquisadora, o ingresso das corporações em países da Europa, nos Estados Unidos e no Canadá também exigiu um processo de aprendizagem para corresponder às condições bem diferentes das brasileiras. “As empresas precisam, então, pensar em como adequar o modelo de gestão, porque são diferentes relações trabalhistas, estruturas legais e normativas, entre muitas mudanças que precisam ser levadas em consideração.”

Nesse sentido, os financiamentos específicos apoiam o esforço das companhias. No Brasil, as várias formas

de apoio público incluem uma linha do BNDES para a internacionalização (disponível desde 2006), ações realizadas pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), recursos dos fundos setoriais e programas específicos.

Segundo Maria Tereza, há um número crescente de empresas brasileiras que vem buscando outros mercados ou seguindo companhias parceiras de negócios e clientes, dentro da cadeia produtiva. Esse movimento acontece em diversos setores. A pesquisadora ressalta, ainda, que não é condição para o sucesso internacional ser de grande porte. Já existem empresas pequenas e médias, por exemplo, da área de tecnologia de informação, atuando fora do Brasil. “O fator determinante é a motivação”, afirma. “E as razões que movem as iniciativas são várias. As empresas se internacionalizam porque buscam novos mercados ou novas tecnologias, para evitar o risco de concentrar operações em um só país, para aprender a competir melhor no seu próprio mercado etc. O importante é a qualidade de gestão e a decisão de se internacionalizar, de se aventurar fora e aceitar a dose de risco inevitável nesse movimento.”

Fragilidades gerenciais

Para o professor Luiz Brito, do Departamento de Operações da FGV-EAESP, que atua na linha de pesquisas sobre Gestão de Operações e Competitividade, adotar altos padrões de gestão, contudo, ainda é um desafio para um grande número de empresas brasileiras. Na sua percepção, muitas “não adotam práticas gerenciais e financeiras consagradas, já aceitas nos principais mercados do mundo, apresentando deficiências de gestão e de processos, envolvendo planejamento, orçamento e custeio por atividade”.

Isso faz com que tenham uma desvantagem de

partida na hora de competir. Especialmente, observa Brito, porque as multinacionais instaladas no País têm o mesmo nível de gestão e adotam procedimentos alinhados aos de suas matrizes internacionais. “Os impactos recaem tanto no custo quanto na qualidade e na capacidade de atrair clientes para seus produtos e serviços.”

As razões para essa defasagem, na avaliação do professor, nascem de uma dificuldade de os empresários perceberem a relevância da qualidade da gestão. Os investimentos em processos competem com muitas demandas e tendem a ser menosprezados. “É um fenômeno característico de empresas que passaram um tempo em um mercado protegido e, por isso, não se prepararam.” O fenômeno aparece de maneira mais severa nas empresas de porte médio, aponta o pesquisador.

“As políticas públicas estão focadas nas empresas que estão nascendo e nas microempresas, por meio de entidades como o Sebrae ou como o BNDES”, observa Brito. “A grande corporação também tem acesso a mecanismos nacionais e internacionais de apoio. Já a média empresa não dispõe de fontes de ajuda.”

Entre os grandes grupos, o professor afirma que há corporações brasileiras com práticas tão consolidadas que estão sendo exportadas. Ou influenciando outros agentes da cadeia produtiva, liderando arranjos produtivos e fomentando a necessidade de certificações e padrões. “Esperamos, por exemplo, que a Petrobras esteja desenvolvendo fornecedores com boas práticas de gestão.”

Desafio logístico

Atingir um alto patamar de competitividade exige também um ambiente propício. Para o professor Manoel Reis, uma área em que o Brasil enfrenta problemas que repercutem diretamente nos custos das

empresas é a competência logística. O Índice de Desempenho Logístico do Banco Mundial, edição 2012, situa o Brasil no 45º lugar. O indicador avalia os seguintes itens: alfândega, infraestrutura, embarques internacionais, competência logística, acompanhamento e rastreamento de mercadorias e pontualidade. Cingapura, líder no Índice, obteve pontuações superiores a 4,00 em todos esses aspectos, com exceção da categoria embarques internacionais, na qual registrou 3,99. O Brasil não atinge 4,00 em nenhum deles, e fica com 2,51, sua pior nota, no item alfândega.

“A logística aumenta desnecessariamente o custo Brasil”, diz o pesquisador. “Envolve, primeiramente, baixa velocidade do fluxo de veículos que fazem os transportes no País, uma das atividades importantes do processo logístico. A má condição das estradas reduz as velocidades, rouba competitividade e faz com que os veículos sofram mais, aumentando o custo do transporte e da manutenção das frotas.” Outro fator de vulnerabilidade, na opinião de Reis, são os portos, que, segundo ele, não são adequados às suas atividades. Com isso, as operações demoram mais do que em outros países, e os custos portuários também são maiores.

“Tempo é um ônus grave em logística”, diz o professor. “Determinadas cargas exigem distribuição rápida, em alta velocidade. Elas têm valor agregado alto, e o custo do seu estoque em trânsito pode onerar demasiadamente o conjunto da operação. As cargas que não exigem tanta rapidez, por sua vez, são sensíveis ao custo do transporte.” O professor cita a soja como exemplo de produto que não possui margem de lucro elástica e requer uma logística extremamente eficiente.

Além do transporte, a equação envolve a qualidade dos portos e a capacidade de armazenagem e de liberação de bens. “Como não dispomos de armazéns suficientes para estocar, principalmente produtos agrícolas, o produtor é obrigado a cor-

rer para vender e despachar a mercadoria, o que nem sempre é conveniente. Poder armazenar de forma adequada favorece a negociação de um preço melhor, no momento mais oportuno. A falta de armazenagem também prejudica a competitividade brasileira." Além disso, Reis aponta custos relacionados à burocracia, com prazos longos para liberação das mercadorias, e aspectos legais que dificultam a operação.

"A aplicação do ICMS no Brasil representa ainda um grande problema", critica o professor. "Basicamente, devido à disputa entre os incentivos fiscais oferecidos pelos estados." Como o componente tributário pesa muito no custo logístico – entre 70% e 80% –, as empresas aceitam desembolsar mais com o transporte da carga, percorrendo trajetos que seriam desnecessários, para conseguirem usufruir dos benefícios estaduais. "A carga passeia pelo Brasil. O que se reflete em desgaste das rodovias, consumo maior de combustível, custo de manutenção da frota." Para tentar atenuar os impactos da guerra fiscal, Reis lembra que há um projeto de Resolução do Senado (nº 72/2011) que prevê alíquota fixa de 4% nas operações interestaduais para produtos não submetidos a processo de industrialização ou que incluam conteúdo importado superior a 40%.

Investimentos e privatizações

Outro fator que pressiona o custo Brasil, na avaliação do pesquisador, é a imprevisibilidade nas rotinas. "Instabilidades políticas e econômicas que

comprometem prazos acordados com clientes são péssimas para os negócios. Sem a confiança do cliente, o produtor é obrigado a vender mais barato para conquistar o mercado." Para melhorar o cenário, Reis destaca algumas iniciativas do governo federal para atrair a presença do investimento privado em logística.

Entre elas, está a Medida Provisória no 595, que pretende facilitar a concessão dos portos para o setor privado. "A intenção é acabar com limitações para que a operação portuária se torne mais fluida e ágil", explica. Entre os entraves logísticos atuais, ele lembra, por exemplo, que enquanto o Porto de Santos, responsável por movimentar 25% da carga brasileira em termos de valor, opera 24 horas por dia, a Receita Federal funciona oito horas por dia e somente cinco dias por semana.

Em agosto de 2012, afirma o pesquisador, a presidente Dilma Rousseff publicou um Programa de Concessão de Rodovias e Ferrovias, cujo objetivo é aplicar R\$ 133 bilhões em cinco anos. Desse total, R\$ 91 bilhões serão investidos em 10 mil quilômetros de ferrovias, e R\$ 42,5 bilhões em 7,5 mil quilômetros de rodovias. Nove lotes nos principais eixos rodoviários do País serão duplicados.

"Dentro do espírito dessa mudança, dessa abertura, o fato de que se vai dar à empresa privada a possibilidade de operar e investir nesse sistema. Atualmente, são índices baixos de privatização. Se não houver restrição ideológica ao potencial lucrativo das empresas, a expectativa é que os planos funcionem. Mas os contratos terão que ser ainda viabilizados técnica e juridicamente. Se não forem rentáveis, as empresas não vão aderir."

UMA BASE DE PESQUISAS PARA UM MUNDO MELHOR

Rigor acadêmico e contribuição para mudar a realidade são os pilares dos estudos em desenvolvimento socioambiental

Um dos temas que mais ganhou relevância na gestão de empresas nos últimos anos foi a preocupação com aspectos socioambientais. Em debates e eventos nacionais e internacionais de envergadura, o assunto desperta discussões que, em grande parte, são movidas mais pela paixão do que pela razão. Na FGV-EAESP, o desafio tem sido demonstrar, com estudos, quais os caminhos que, de fato, levam a resultados sustentáveis para o setor privado, o setor público, o meio ambiente e a sociedade. “Nós queremos criar um mundo melhor, mas com rigor acadêmico e relevância para a prática”, afirma o professor Renato Orsato. “É diferente do ponto de vista de um ativista, que não precisa de pesquisa para as-

sumir uma posição sobre o que acredita que seja o certo e o errado.”

Desde os anos 1980, a FGV-EAESP tem procurado elaborar instrumentos que, ao mesmo tempo, sejam consistentes com os princípios socioambientais e com a racionalidade econômica. “Isso poderia ser visto como um paradoxo ou como uma submissão da sustentabilidade aos imperativos do mercado, mas não é verdade”, afirma Mario Monzoni, coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da FGV-EAESP. “É perfeitamente possível e necessário identificar as áreas de convergência entre essas diferentes lógicas.”

Não é qualquer estratégia socioambiental que vingará, como pensam os mais otimistas.

“Dependendo do negócio da empresa, às vezes, irá valer a pena, às vezes, não”, diz Orsato. Tampouco estão corretos os cálculos dos mais pessimistas de que nenhum investimento socioambiental compensa. Monzoni explica que muitos dos modelos de gestão que hoje prevalecem têm uma visão parcial da realidade. Deixam de incorporar, por exemplo, projeções de prazos mais longos e custos ambientais que, às vezes, a empresa não enxerga, porque os transfere à sociedade.

Quando o problema socioambiental é sério e não faz sentido, para as empresas, investir na sua solução, quem deve intervir é o governo, com gastos, estímulos e imposições. “A construção de uma economia verde e inclusiva depende tanto dos negócios sustentáveis que atuam no setor privado quanto das políticas públicas socioambientais, que poderão ajudar a criar um contexto mais apropriado para que esses negócios se desenvolvam”, afirma Monzoni.

Negócios e políticas públicas sustentáveis

A FGV-EAESP tem atuado tanto na ponta das avaliações de negócios sustentáveis como na das políticas públicas socioambientais. Na área de negócios, por exemplo, um dos projetos mais recentes do GVces, realizado com o apoio do Citi Foundation, identifica experiências inovadoras e sustentáveis de pequenas e médias empresas na cadeia de valor de grandes empresas brasileiras. Na área de políticas públicas, entre outras ações, o GVces participou, em 2012, da elaboração das Notas Técnicas do Plano Indústria da Política Nacional de Mudanças Climáticas, por meio do programa Política e Economia Ambiental. As Notas Técnicas servirão para subsidiar a elaboração de uma estratégia industrial brasileira para economias de baixo carbono para a indústria de Alumínio,

Cimento, Papel e celulose, Química e Automotivo. A próxima etapa do Plano irá considerar a indústria de Ferro e Aço, Cal e Vidro, com a incorporação progressiva de todos os demais setores da Indústria de Transformação até 2020. O Plano Indústria adotou como referência a meta nacional de redução de emissões de processos industriais e uso de energia de 5% em relação ao cenário tendencial (*business as usual*) projetado para 2020.

Esses exemplos mostram uma grande evolução do tema em relação a 30 anos atrás, quando a FGV-EAESP incluiu, nos seus estudos de administração da produção, a questão da poluição. “Naquela época, tínhamos uma abordagem defensiva, a preocupação era somente atender a legislação ambiental”, afirma José Carlos Barbieri, um dos professores pioneiros nessa linha de estudos na FGV-EAESP. “Hoje, temos uma visão proativa, as empresas começam a perceber as vantagens competitivas de ter uma estratégia socioambiental, e a própria lei trata de questões mais amplas”, diz. “Se, antes, as empresas consideravam a sustentabilidade como uma obediência legal ou, então, uma ação de filantropia, hoje, os aspectos ambientais e sociais estão no *core business* dos negócios”, complementa o professor André Pereira de Carvalho.

Entre os projetos e estudos da FGV-EAESP que mostram como as questões socioambientais atingiram o centro de preocupação das empresas, destaca-se a participação na elaboração do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA (ISE). Lançado em dezembro de 2005, com apoio financeiro do International Finance Corporation (IFC), o ISE é um índice de ações semelhante ao Ibovespa, composto por no máximo 40 empresas selecionadas entre as emissoras das 200 ações mais negociadas na bolsa. O GVces é o responsável pela elaboração e revisão anual da metodologia, pela condução do processo e análise para seleção das empresas que

avalia eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

A participação no desenvolvimento do ISE revela o papel importante que tem desempenhado a FGV-EAESP de se articular com a sociedade para promover mudanças. No caso do ISE, participam de sua elaboração e acompanhamento várias organizações, tanto do empresariado como da sociedade civil. Seu conselho deliberativo inclui 11 instituições: BM&FBovespa, Abrapp, Anbima, Apimec, Ethos, IBGC, Ibracon, Gife, IFC, Ministério do Meio Ambiente e Pnuma. “O GVces tem sido um importante foco no estabelecimento de contatos e frentes de cooperação com diferentes atores sociais”, diz Monzoni.

Outro exemplo de articulação do GVces é a criação de uma metodologia para planejamento e monitoramento do desenvolvimento em territórios que recebem grandes empreendimentos. O Programa “Desenvolvimento Local” surgiu da experiência do GVces com o trabalho em Juruti, cidade do extremo oeste do Pará, que recebeu, em 2006, um empreendimento de mineração da Alcoa. Em parceria com a Alcoa e mais de 500 cidadãos e representantes de organizações sociais públicas e privadas, a FGV construiu indicadores para monitorar as transformações sociais, ambientais e econômicas de Juruti e região. Os indicadores se mostraram uma ótima ferramenta de reflexão para população local sobre os rumos do município, além de terem sido incorporados no currículo escolar do município.

Por meio desse Programa, o GVces propôs a iniciativa *IDLocal* que visa construir, de maneira participativa, diretrizes empresariais e respectiva metodologia para atuação no território, baseados na realidade local e no mapeamento de potenciais transformações advindas da presença de grandes empreendimentos. Essa iniciativa conta com a participação de 13 empresas e, em 2013, tem o foco na proteção integral de crianças e adolescentes.

O GVces também desenvolveu uma disciplina eletiva para formar gestores conscientes com as questões socioambientais, chamada Formação Integrada para Sustentabilidade (FIS). O curso inclui não apenas aulas como também trabalhos de campo – por exemplo, uma das turmas foi a Altamira, no Pará, conversar com os índios da Volta Grande do Xingu.

Desafios para estudar economia verde e inclusiva

O tema economia verde e inclusiva está atualmente inserido em todos os cursos da FGV-EAESP, o que contribui para a faculdade ser considerada um dos principais *think tanks* do mundo. O Departamento de Administração e da Produção e Operações concentra estudos sobre a sustentabilidade como diferencial competitivo e, no mestrado e doutorado, há uma linha de pesquisa sobre gestão socioambiental. Mas, na realidade, todos os departamentos da FGV-EAESP acabam envolvendo-se com o assunto. Há pesquisas tão diversas quanto o varejo sustentável e a inclusão de critérios socioambientais nas licitações públicas.

E, muitas vezes, um único estudo acaba envolvendo diversas áreas. Em um estudo sobre cadeia de suprimentos para material reciclado, por exemplo, verificou-se que o grande gargalo não era na logística, na questão mercadológica ou no aspecto financeiro, e sim, num problema de crédito tributário. “Tivemos que conversar com outros departamentos da FGV-EAESP, pois o tema exige uma abordagem integral”, afirma o professor José Carlos Barbieri.

Segundo Barbieri, um dos desafios para o futuro é, de fato, garantir que o tema sustentabilidade esteja incluído em todas as áreas. “Esse é um dilema reconhecido mundialmente, tanto que a ONU colocou, como um dos seus objetivos, a questão da educação para a sustentabilidade. Como ser especia-

lista e acrescentar um tema transversal?”, questiona Barbieri. Para o professor Renato Orsato, só haverá sucesso mesmo quando a sustentabilidade desaparecer como tema. “Se ninguém mais precisar falar a respeito, é sinal de que o tema vai estar tão incorporado como ficou hoje, por exemplo, a questão da qualidade”, afirma.

Outro desafio é como tratar as questões sociais nos estudos. O termo economia verde e inclusiva passou a ser utilizado após a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável de 2010, a Rio+20, para deixar claro que sustentabilidade ou desenvolvimento socioambiental envolvem três aspectos e que nenhum pode ser desprezado: sustentabilidade econômica, meio ambiente e inclusão social.

Com relação à inclusão, houve grande mudança de entendimento nos últimos anos. Se, primeiramente, os estudos em gestão consideravam os benefícios da inclusão da “base da pirâmide” no mercado consumidor, atualmente, um olhar apenas sob o ponto de vista do consumo é considerado insuficiente.

“Estamos falando de desenvolvimento humano, de diminuição da pobreza”, afirma o professor André Pereira de Carvalho. “O consumo por consumo não necessariamente gera desenvolvimento humano, pode até piorar a situação, se as pessoas estiverem se endividando para consumir.”

Do ponto de vista da gestão, assim como nas questões ambientais, nem todas as estratégias para inclusão social são viáveis. “Nossa discussão envolve como reduzir pobreza utilizando ferramentas de mercado”, diz Orsato. “Em função do tipo de produto ou do mercado, nem todas as empresas podem fazer inclusão social.”

Para Orsato, uma dificuldade que a FGV-EAESP tem que enfrentar, assim como outras escolas de gestão do mundo, é como falar em economia inclusiva quando professores e alunos não são representantes das camadas mais pobres da população. “É um processo não tão simples, que envolve uma mudança de paradigma, a inclusão de uma diversidade de públicos dentro da escola e uma reinvenção do currículo”, diz.

TRADIÇÃO E OUSADIA NA FORMAÇÃO DE GESTORES

A FGV-EAESP busca a contínua renovação de seu portfólio de cursos de formação de gestores, visando atender organizações privadas, públicas e sociais

Mais de um terço das empresas tem dificuldade para encontrar profissionais com o perfil de que precisam. É o que revela pesquisa da consultoria ManpowerGroup, realizada em 2012 com 38 mil companhias, em 41 países. O levantamento capta um fenômeno que surgiu há alguns anos e foi denominado apagão de talentos.

O Brasil é o segundo país com maiores dificuldades para preencher vagas, atrás do Japão. No País, 71% dos entrevistados disseram que não conseguem achar as pessoas adequadas para os cargos em aberto.

Faltam interessados, faltam competências técnicas, falta experiência. Além disso, entre as principais lacunas dos candidatos, estão as atitudes e compe-

tências pessoais, conhecidas como soft skills, tais como entusiasmo, motivação, postura profissional, habilidades interpessoais, atenção a detalhes, capacidade de trabalhar em time, flexibilidade, agilidade, habilidade em lidar com ambiguidade e complexidade, capacidade de resolver problemas e tomar decisões, vontade de aprender e pensamento crítico.

Para quem ocupa cargos de gestão, a pesquisa da ManpowerGroup mostra que os desafios são enormes. Os gestores precisam possuir tanto habilidades técnicas como comportamentais e garantir que seus liderados também as desenvolvam. Precisam ter o que se chama visão global e entender as interconexões políticas, sociais, econômicas e culturais que afetam os negócios que administram.

“Hoje, o mercado demanda um cidadão flexível e do mundo, que consegue enxergar e dar sentido a tudo ao redor dele na corporação e nos outros países”, diz Marina de Camargo Heck, coordenadora do Mestrado Profissional em Administração (MPA) e do OneMBA, da FGV-EAESP. “Exige-se atualmente que o gestor seja uma espécie de super-homem: criativo, inovador, com bagagem, conhecimento e visão holística”, acrescenta Edgard Barki, coordenador do Mestrado Profissional em Gestão Internacional (MPGI), também da FGV-EAESP.

Administração de empresas: o desafio da internacionalização

Captando e até se antecipando às tendências, a FGV-EAESP tem tornado seus cursos de pós-graduação para formação de gestores cada vez mais internacionalizados e inovadores, sem, por outro lado, perder a consistência que marca a escola no ensino tanto das disciplinas técnicas e instrumentais como daquelas que procuram ampliar a visão do aluno sobre os diversos aspectos que marcam a gestão de um negócio. “A GV tem a competência de não perder sua tradição e, ao mesmo tempo, buscar a inovação”, observa Barki.

Heck afirma que o grande desafio que enfrenta é manter a FGV-EAESP sempre na liderança. Tanto o MPA quanto o OneMBA ocupam posições de destaque. O MPA da FGV-EAESP foi o primeiro da América Latina a obter o triplice credenciamento internacional, com o Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB), o EQUIS (da European Foundation for Management Development – EFMD) e o Association of MBAs (AMBA). Menos de 30 escolas de negócios no mundo têm esses três credenciamentos, conhecidos como “triplice coroa”. Diferente de um MBA padrão, o MPA é um curso *stricto sensu*

que, ao final, exige a defesa de uma dissertação perante uma banca. Porém, ao contrário de um mestrado acadêmico, o tema escolhido pode ser muito mais afinado com as questões enfrentadas pelo aluno em seu trabalho.

Já o OneMBA é considerado um dos 25 melhores cursos executivos do mundo pelo jornal inglês Financial Times, o que o coloca como o melhor da América Latina. Ainda segundo o ranking de 2012 do mesmo jornal, o curso é o primeiro em diversidade de línguas faladas, o terceiro em diversidade de estudantes de fora do país sede e o décimo em experiência internacional, proporcionando um aumento médio de 54% no salário dos alunos três anos após a formação.

O OneMBA é ministrado simultaneamente em cinco escolas de quatro continentes: FGV-EAESP (Brasil), Chinese University of Hong Kong (China), RSM Erasmus University (Holanda), Tecnológico de Monterrey (México) e The University of North Carolina at Chapel Hill (Estados Unidos). Durante os 21 meses do curso, os alunos ficam uma semana juntos em cada uma das escolas e realizam trabalhos em times internacionais em cinco disciplinas. “Geralmente, quem participa do OneMBA já ocupa um cargo alto, de direção, numa empresa”, afirma Heck. “O curso ajuda a abrir novos horizontes e oportunidades. Há, inclusive, alunos que são recrutados ou montam empresas com colegas de outros países.”

No MPA, também existe um forte componente internacional, embora menor que no OneMBA. Os alunos do MPA podem obter dupla titulação, com diploma de mestre da FGV-EAESP e de MBA das escolas University of Texas at Austin (Estados Unidos), School of Management-HEC (França), Universidad Torcuato di Tella (Argentina) e Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Eles podem, também, fazer intercâmbio na rede internacional Partnership International Management (PIM), formada

por 95 escolas, da qual a FGV-EAESP é a única instituição brasileira representante.

Uma recente inovação no MPA foi a introdução de duas semanas de imersão, uma logo no início do curso, em São Paulo, e outra no meio, fora do Brasil. Em 2012, todos os alunos foram recebidos na Universidade Nova de Lisboa, em Portugal. “Assim, além da vivência internacional, eles formam um grupo mais coeso e estabelecem uma rede de relacionamentos”, afirma a coordenadora do curso.

O MPGI é outro curso *stricto sensu* que prioriza, além da formação técnica e das *soft skills*, a gestão em um ambiente internacional. “De 50 alunos em uma sala, 40 são estrangeiros”, afirma Barki, o coordenador do programa. Assim como no OneMBA, todas as aulas são em inglês, mas, ao contrário do OneMBA e do MPA, voltados para profissionais experientes, trata-se de um curso para quem está em início de carreira, formado há, no máximo, três anos.

Durante os dois anos do curso, os alunos podem estudar por um ou dois semestres em escolas no exterior e obter dupla titulação. São parceiras da FGV-EAESP oito universidades internacionais, como a Universität St. Gallen (Suíça), a Università Commerciale Luigi Bocconi (Itália) e a Columbia University (Estados Unidos). Além disso, é possível cursar dois semestres em duas das 28 escolas parceiras da Global Alliance in Management Education, programa considerado pelo Financial Times um dos três melhores do mundo em mestrado profissional.

Um outro diferencial do MPGI, segundo Barki, é que o curso oferece a possibilidade de os alunos desenvolverem um projeto semelhante a uma consultoria para uma empresa parceira. Ao final, o grupo envolvido no projeto faz uma apresentação para os diretores da empresa. “Na dissertação, o projeto também pode ser uma aplicação prática, como a viabilidade de lançamento de um produto em outro país”, observa o coordenador.

Por meio de parcerias com empresas e organizações de primeira linha, a FGV-EAESP não só proporciona o conhecimento aos alunos como a oportunidade de que eles transformem esse conhecimento em competências em contextos específicos. “Nossos cursos possibilitam ao aluno melhorar sua capacidade de mobilizar pessoas e de diagnóstico e solução de problemas. Mas cabe ao participante contextualizar o conhecimento, experiências e vivências”, diz Renato Guimarães Ferreira, coordenador do Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG) e do Master in Business and Management (MBM), dois dos principais cursos *lato sensu* que a FGV-EAESP oferece para a formação executiva (o primeiro, para profissionais formados há mais de três anos e o segundo, para profissionais formados há até três anos).

No MBM, por exemplo, há uma parceria com a Endeavor, uma das principais organizações de promoção do empreendedorismo no mundo. Em 2012, os alunos fizeram projetos de consultoria em 10 empresas promissoras.

Ainda com foco em empreendedorismo, no CEAG, é possível realizar um curso de férias oferecido pelo Babson College, nos Estados Unidos. Aliás, o CEAG, assim como o MBM, também oferece a oportunidade de o aluno cursar disciplinas eletivas em escolas parceiras da FGV-EAESP ao redor do mundo.

Administração pública: o desafio da modernização

Os programas para formação de gestores da FGV-EAESP não se restringem ao setor privado. Criado há cinco anos, o Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas (MPGPP) é um curso *stricto sensu* que oferece a possibilidade de profissionais com ao menos três anos de experiência em organizações pú-

blicas aprofundarem conhecimentos e desenvolverem seu papel de agentes de mudança. “Não adianta apenas ter dinheiro para as políticas públicas, nós precisamos de gestores para obter melhores resultados”, afirma Regina Pacheco, coordenadora do MPGPP.

Participam do programa funcionários de governos de diversos estados e municípios, além do governo federal, e também dos poderes Legislativo e Judiciário e de organizações sociais e consultorias que procuram influenciar as políticas públicas. “Os participantes trazem sua experiência para debate”, afirma Pacheco.

Também no MPGPP, há um forte componente internacional. Os alunos podem obter dupla titulação com a Universidade Columbia (Estados Unidos) e, além disso, têm a opção de fazer intercâmbio com outras sete escolas de políticas públicas no mundo.

Um ponto alto do curso, segundo Pacheco, são

os trabalhos de dissertação, em que times de três ou quatro pessoas procuram solucionar um problema prático do setor público. Um grupo teve que enfrentar o dilema de como uma administração terceirizada de um hospital público pode resolver os conflitos entre os antigos funcionários, e os novos, celetistas. Outro teve como desafio elaborar um modelo para prever quanto um investimento governamental gera de despesa de custeio à frente. Um terceiro grupo precisou encontrar soluções para acelerar o cumprimento de metas da Prefeitura de São Paulo. Coincidência ou não, a Prefeitura acabou adotando a proposta dos estudantes na instalação de postos de entrega de reciclagem: colocar containers em locais públicos. Muitas vezes, após os estudos, os alunos do MPGPP acabam recebendo propostas de trabalho. “O estudo das melhores formas de gestão pública é uma marca da FGV-EAESP”, afirma Pacheco.

OS DESAFIOS DO BRASIL PARA VOLTAR A CRESCER

Entre os caminhos para a retomada, pesquisadores apontam ajustes nas taxas de juros e de câmbio, apoio aos clusters e ao empreendedorismo

As políticas de desenvolvimento constituíram tema de muitos trabalhos realizados por pesquisadores da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) nos últimos anos. Segundo Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor emérito da instituição e ex-ministro da Fazenda, há, atualmente, no Brasil, uma volta ao desenvolvimentismo.

Na opinião de Bresser-Pereira, talvez se esteja produzindo uma síntese entre os dois últimos ciclos

políticos da história do País: aquele que ele denomina “Nação e Desenvolvimento” e o ciclo “Democracia e Justiça Social”. A tese faz parte do livro *A construção do Brasil*, ainda inédito. O argumento básico desse trabalho é que as elites e a sociedade brasileira são “nacional-dependentes”, ou seja, ambíguas e contraditórias: dependentes, porque se percebem como “europeias” e ao seu povo como inferior, ao mesmo tempo que têm um mercado interno suficientemente grande, junto a um Estado bastante capaz, para levá-la a ser nacional.

“Tivemos três ciclos na relação entre Estado e sociedade”, explica o professor. “O primeiro cobriu o período do Império, da formação do Estado, que precisava integrar o território sob seu comando, que denomino ciclo ‘Estado e Integração Territorial’”. “Depois da Primeira República, uma fase de transição, temos o ciclo ‘Nação e Desenvolvimento’, da Revolução de 1930 até meados dos anos 1970. É o ciclo de Getúlio Vargas, da revolução capitalista, industrial e nacional. Finalmente, o terceiro ciclo – ‘Democracia e Justiça Social’ – mantém-se até meados dos anos 2000, marcado pela luta pela redução da desigualdade.” Desde então, o ex-ministro identifica sinais de um possível processo de síntese dos dois últimos ciclos.

Ele observa que, neste último ciclo, a taxa média de crescimento da economia caiu significativamente, para menos da metade do índice registrado no ciclo anterior. “O que interrompeu o crescimento brasileiro foi uma crise financeira, o recurso à poupança externa, a crise da dívida externa nos anos 1980, que resultou em inflação alta. Ao contrário do que dizem, não foi a crise de esgotamento do modelo de substituição de importações; esse já havia se esgotado desde 1967. O Brasil estava envolvido num modelo muito bem-sucedido de exportação de manufaturados.”

A partir de 1994, o Brasil não cresceu porque, na avaliação do acadêmico, “deixou de ter uma estratégia nacional de desenvolvimento e aceitou as políticas do Norte, o que significou uma matriz macroeconômica baseada em taxas de juros altas e câmbio muito apreciado”. A coalizão política dominante, diz Bresser-Pereira, passou a ser formada por “capitalistas rentistas, financistas e representantes de interesses estrangeiros”. Esses grupos não compartilham mais a proposta desenvolvimentista, tônica dos anos 1930 aos 1980, que vinha sendo defendida, até então, por uma associação de empresários, trabalhadores e

setores burocráticos de classe média. Nestes últimos 10 anos, essas novas forças políticas “liberais-dependentes” vêm tentando resolver a matriz macroeconômica, diz o professor. “Conseguiu-se um avanço em matéria de juros, que caíram mais de 10% nesse período, mas a taxa de câmbio continua apreciada e inviabiliza o crescimento acelerado do Brasil.”

Clusters e inovação

Um dos efeitos da política cambial foi a redução gradativa da participação no PIB das indústrias instaladas no Brasil. O professor Luiz Carlos Di Serio, do Departamento de Administração da Produção e de Operações (POI) da FGV-EAESP, destaca, contudo, a importância da formação de Arranjos Produtivos Locais (APLs), ou clusters, para fortalecer a economia e ampliar a capacidade de geração de inovação. “O importante é a possibilidade de usar o cluster para desenvolver políticas públicas”, diz. “O cluster consiste em uma estratégia de competitividade que pode ser adotada por empresas e países.”

Di Serio participa do *Microeconomics of Competitiveness: Firms, Clusters, and Economic Development (MOC)*, rede de pesquisa e conhecimento vinculada ao Institute for Strategy and Competitiveness, uma associação entre o Institute of Harvard University e a Harvard Business School. Entre as atividades do instituto, estão os estudos sobre clusters. Esses arranjos produtivos definem-se por reunirem empresas do mesmo segmento industrial, concentradas geograficamente, com concorrentes atuando em colaboração e cooperação. Na avaliação do professor, trata-se de um instrumento estratégico para o desenvolvimento e a promoção de inovação.

Uma única empresa pode servir para iniciar um cluster, diz. Di Serio lembra que, na Costa Rica, o então presidente José María Figueres Olsen, que go-

vernou de 1994 a 1998, fez um trabalho intenso para atacar as lacunas de competitividade e atrair ao país uma planta industrial da Intel, líder mundial na produção de processadores eletrônicos. “Figueres levou uma fábrica de quase 1 bilhão de dólares, que mobilizou centenas de fornecedores. Criou um cluster eletroeletrônico num país tradicionalmente fornecedor de commodities – banana, café e açúcar.”

Os APLs têm diferentes graus de maturidade. Atualmente, Di Serio participa de pesquisas envolvendo o cluster do açúcar e do álcool, também no estado de São Paulo, responsável pela exportação de 80% desses produtos no Brasil. Em cidades como Araraquara e São José do Rio Preto, estão os principais fabricantes associados a empreendimentos ligados a atividades correlatas, junto a universidades e centros de pesquisa especializados. Em Piracicaba, por exemplo, a Dedini mantém o Centro de Tecnologia Canavieira (CTC), e a Universidade de São Paulo (USP) conta com a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. “A ideia é compartilhar atividades que alavancam educação e recursos de infraestrutura para todos”, diz o professor.

Outro exemplo de sucesso, de acordo com Di Serio, é o APL dos fabricantes de sapatos, também em São Paulo, cobrindo cidades como Franca e Jaú. “Esse cluster tem alto grau de maturidade. Organizaram um shopping para reunir todas as lojas, em vez de deixarem 50 indivíduos concorrendo ferozmente, vendendo sapatos a preços baixíssimos. Hoje, dispõem até de uma escola de design na região.” O professor estima que existam vários APLs consistentes no Brasil, mas, na sua avaliação, falta foco nesse modelo como política. “Existe um excesso de concentração de poder a nível federal. Os recursos não voltam de forma eficiente para os municípios, que são onde as coisas acontecem.”

Além disso, Di Serio, que também é coordenador adjunto do Fórum de Inovação da FGV-EAESP, critica

a burocracia excessiva para o acesso a linhas de crédito e a programas de capacitação. “O cenário é muito difícil para o pequeno empresário”, diz. “O grande problema dos países em desenvolvimento é a força dos grandes grupos. As políticas não promovem nem privilegiam o empreendedorismo.”

Iniciativas como a da regulamentação do Microempreendedor Individual (figura criada pelo Projeto de Lei 128/2008 e prevista no artigo 966 da Lei nº 10.406/2002), na opinião do professor, esbarram nas dificuldades objetivas para aprovação dos processos. Ele defende a criação de facilidades locais para a formação das APLs, com incentivos tributários de aplicação regional. “As leis gerais não dão conta dos detalhes concretos da realidade”, argumenta. Outro caminho, afirma Di Serio, seria o fomento a mecanismos de investimento de risco.

Empreendedor por oportunidade

Apesar desses entraves, o professor da FGV-EAESP Tales Andreassi acredita que os últimos anos trouxeram melhorias ao cenário. Andreassi coordena o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (GVCenn), parceiro, desde 2000, do Instituto Brasileiro de Qualidade Produtiva (IBQP) na criação do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). A pesquisa reúne dados de 69 países, que representam cerca de 90% do PIB mundial, sobre diversos aspectos relacionados ao empreendedorismo. E o Brasil obteve a quinta melhor taxa de empreendedorismo na edição mais recente do levantamento, o GEM 2012.

Entre os 10 mil brasileiros entrevistados, nas cinco regiões do País, 44% sonhavam ter sua própria empresa, em lugar de um emprego formal. Em 2002, 21% da população estava envolvida na criação ou administração de um negócio; 10 anos depois, o índice

passou para 30% da população adulta, com entre 18 e 64 anos. Houve um crescimento de 44% na taxa de empreendedorismo. Entre as tendências mais relevantes detectadas no trabalho, Andreassi aponta o crescimento da participação das mulheres e dos jovens empreendedores. E, principalmente, o aumento significativo do número dos “empreendedores por oportunidade”.

Esse tipo de empreendedor distingue-se daquele que abre um negócio por falta de opção, apenas por necessidade, com menores chances de ser bem-sucedido. O empreendedor por oportunidade, ao contrário, pesquisou, avaliou as possibilidades e vislumbrou um potencial de mercado. “Esse é o empreendedor que pode inovar, empregar mais gente, expandir sua atividade”, explica Andreassi. Setores com barreiras de entrada, como exigência de expertise, capacitação específica,

tecnologia, investimento, têm, na opinião dele, as maiores chances.

De acordo com dados do GEM 2012, de cada 10 empresas abertas, sete o são por uma questão de oportunidade, e não de necessidade. O estudo atribui o ambiente mais favorável a fatores como a consolidação do mercado interno, com cerca de 100 milhões de consumidores, a melhoria do ambiente legal para os pequenos negócios e o aumento da escolaridade dos empresários, acima da média brasileira.

As micro e pequenas empresas representam 99% das empresas nacionais, geram cerca de 52% dos empregos e pagam 40% da massa salarial brasileira. Mas ainda têm baixa competitividade, tanto no mercado interno quanto no internacional. Por isso, também, Andreassi gostaria de ver cursos de empreendedorismo sendo oferecidos de modo transversal em todos os cursos de graduação em administração.

PROTAGONISMO NA INOVAÇÃO AJUDA O BRASIL A FORTALECER A DEMOCRACIA E A CIDADANIA

A FGV-EAESP contribui para tornar a administração governamental mais eficiente e voltada às necessidades da sociedade

A gestão pública passou por grandes mudanças no mundo nas últimas décadas. Até os anos 1980, predominava uma forma burocrática de administração, em que o essencial era assegurar o cumprimento da lei. A partir de então, e, no Brasil, com pressões trazidas pela redemocratização, a questão da garantia dos contratos passou a ser insuficiente, embora ainda necessária. O Estado deveria, além disso, prestar atenção em três outros aspectos, todos inter-relacionados: 1) adotar políticas públicas inovadoras para prestar serviços sociais, culturais e científicos; 2) fazê-lo com menor custo e alta qualidade; e 3) criar mecanismos para os cidadãos acompanharem e cobrarem resultados.

Como diz Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor titular da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), “não basta mais o governo ser efetivo, é preciso ter eficiência”. A FGV-EAESP tem concentrado suas pesquisas e ajudado a fomentar o debate nesses três tópicos que, hoje, predominam na agenda de discussões sobre gestão pública. Eles formam um dos eixos que fazem a FGV ser considerada a principal *think tank* da América Latina e uma das 30 mais influentes do mundo, segundo *ranking* da Universidade da Pensilvânia.

Professores e alunos dos cursos de graduação, pós-graduação, mestrado profissional em administração pública e do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG) não só

estudam experiências relacionadas à qualidade da gestão pública como também participam da implementação de políticas, seja indiretamente, por meio das recomendações de pesquisas, seja diretamente, quando ocupam cargos no governo.

Bresser-Pereira, por exemplo, implantou a chamada "reforma gerencial" no governo federal, em 1995, quando foi Ministro da Administração e Reforma do Estado. Um dos principais efeitos dessa reforma foi introduzir a ideia de uma administração por resultados, que, posteriormente, foi espalhada por vários governos subnacionais.

Foi um "choque cultural", nas palavras de Fernando Abrucio, professor da FGV-EAESP, que, em artigo publicado na *Revista de Administração Pública (RAP)*, fez um balanço crítico da trajetória recente da gestão pública brasileira. No artigo, ele destaca, ainda no período Bresser-Pereira, o fortalecimento dos concursos públicos e das carreiras do Estado, a melhora da qualidade das informações e o surgimento de um arcabouço legal que estabeleceu parâmetros de restrição orçamentária e princípios da eficiência.

Para formar sua equipe, Bresser-Pereira chamou vários colegas e alunos da FGV-EAESP, como Cláudia Costin, Ângela Santana e Evelyn Levy, que haviam sido suas alunas, e Regina Pacheco, professora que atualmente coordena o Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da FGV-EAESP. "Não há nenhum outro quadro de referência em termos de reforma do Estado como a Fundação Getúlio Vargas", diz Pacheco. "Poucas são as faculdades que, como nós, estudam o Estado por dentro."

De volta à faculdade, ela passou a coordenar dissertações de mestrado e teses de doutorado para verificar quais as formas mais efetivas de o governo alcançar eficiência administrativa, pois há grande controvérsia a respeito. "Não existe consenso, nem na FGV-EAESP, o que é salutar. O que existe é uma ideia forte de pensar na gestão públi-

ca voltada para resultados e para o cidadão", diz o professor Fernando Abrucio. "Não procuramos unanimidade, e, sim, trazer respostas mais científicas à gestão pública."

Um dos estudos coordenados por Pacheco chegou à conclusão de que os hospitais estaduais de São Paulo que assinaram contratos de gestão por resultados ficaram melhores do que antes de adotarem esse modelo de controle e, também, superaram os hospitais que não assinaram tais contratos.

Outra pesquisa procurou avaliar o impacto da introdução de remuneração variável na administração pública. Foi realizado um levantamento em três organizações de segurança pública, Polícias Civil, Militar e Corpo de Bombeiros, no estado de Minas Gerais, que adotou esse sistema em 2008. Constatou-se que o tema é realmente delicado e controverso, e nem sempre os resultados são positivos. Por exemplo, alguns policiais passaram a reclassificar crimes com natureza próxima para melhorar as estatísticas de suas unidades. "O aluno não se limitou a identificar o problema, foi investigar por que isso ocorria e verificou que havia falhas de comunicação na explicação do sistema de remuneração", afirma Pacheco.

A professora cita um terceiro estudo, que trata de outro tema polêmico, a terceirização de serviços públicos para organizações sociais. Foram avaliados casos na área cultural, como a Pinacoteca do Estado de São Paulo e a Osesp. Chegou-se à conclusão de que, para um bom desempenho dessas organizações, é preciso estabelecer certas condições, como um conselho potente e um projeto de atuação claramente definido.

Um dos aspectos fortes da FGV-EAESP é avaliar a implantação de experiências na gestão pública, de acordo com o professor Mário Aquino Alves. "Não tomamos a palavra e, sim, damos voz para aqueles que estão fazendo a inovação no setor público", diz. Um dos exemplos mais contundentes disso foi a pre-

miação anual de iniciativas de governos estaduais, prefeituras e organizações de povos indígenas que o CEAPG coordenou durante 10 anos, de 1995 a 2005. O programa, financiado pela Fundação Ford e pelo BNDES, criou um largo banco de dados sobre inovações na gestão pública, pois, a cada edição, recebia nove mil inscrições.

Até chegar às cinco experiências escolhidas como destaque, muita pesquisa era realizada, inclusive com visitas *in loco*. O ciclo de premiação não se limitava a essa escolha de casos exemplares: englobava, ainda, ações de formação, produção de teses, DVDs e livros. Após 2005, iniciou-se uma nova etapa no projeto, com investimentos na análise da trajetória e continuidade das experiências premiadas.

Além de “dar voz” a iniciativas inovadoras, a FGV-EAESP faz pesquisas que acabam por influenciar a gestão pública. “Há momentos em que participamos e coproduzimos inovação pública”, afirma Alves. Junto com o Instituto Natura, o CEAPG construiu uma plataforma na internet para formar dirigentes na área de educação dos municípios brasileiros. Por essa plataforma, é possível compartilhar informações e criar redes de troca tanto entre diferentes Secretarias de Educação como destas com os cidadãos, Ministério da Educação e outras instâncias verticais.

Com maior ou menor participação, as pesquisas que a FGV-EAESP realiza acabam tendo uma influência na administração pública. “Acredito que acabamos por ter um impacto forte, pela própria característica da administração pública, concentrada nos governos”, afirma o professor Fernando Abrucio. “Com as empresas privadas, isso é mais difícil, pois há mais fragmentação.”

Abrucio cita um estudo que mostrou que arranjos na forma de consórcios entre municípios, em muitos casos com a participação de governos estaduais, melhoraram o sistema de educação. Houve maior inovação e aumento na velocidade das res-

postas. No Mato Grosso, por exemplo, foi criado um Sistema Único de Ensino, algo peculiar na federação brasileira. Foi implantada uma gestão compartilhada entre estados e municípios que envolve, por exemplo, a compra conjunta de merenda escolar, o compartilhamento de recursos humanos e a formação de professores por um órgão central. “Pesquisas como essa geram resultados que, de alguma forma, chegam às políticas públicas”, diz Abrucio. “Nesse caso dos consórcios, o estudo foi usado em portaria do Ministério da Educação.”

A prestação de serviços ainda é um desafio na gestão pública, apesar de iniciativas inovadoras como os consórcios entre municípios e estados. “Somente o estado de São Paulo tem 300 mil professores. Provavelmente, não há empresa no Brasil com tanta gente num cargo similar”, diz Abrucio.

Ele afirma que os estudos da FGV-EAESP revelam que houve avanço muito maior na gestão pública em políticas que não envolvem a prestação de serviços. É o caso do Bolsa Família, que criou uma plataforma tecnológica poderosa para a criação de um cadastro de 14 milhões de famílias. Ao mesmo tempo, houve um modelo bem-desenhado de transferência de renda condicionada à frequência escolar e à saúde pública. Ao entregar os recursos diretamente à população, por meio de um cartão eletrônico, o Bolsa Família conseguiu ter grande impacto sem depender de intermediários políticos locais. “Foi criado o maior cadastro do mundo de transferência de renda”, afirma o professor.

As pesquisas realizadas na FGV-EAESP, além de investigarem as ações governamentais por dentro, envolvem fenômenos complexos que vão além das tradicionais divisões do *management* como recursos humanos, marketing, tecnologia da informação. “Nós temos um olhar transversal sobre grandes questões como burocracia, federalismo e transparência”, diz a professora Regina Pacheco.

Um dos temas em que a faculdade tem mais concentrado seus estudos é a questão da transparência e a chamada *accountability*, que envolve a prestação de contas, controle das políticas públicas pelos cidadãos, possibilidade de responsabilização – e, por fim, uso dos resultados para melhorar a própria gestão pública. “É um círculo nada trivial”, afirma Marco Antonio Teixeira, coordenador do CEAPG.

Com a Lei Geral de Acesso à Informação, promulgada em maio de 2012, o governo é obrigado a dar uma resposta rápida a qualquer cidadão, e essa mudança facilita, inclusive, a coleta de dados para pesquisas, de acordo com Teixeira. A FGV-EAESP realizou um estudo que verificou quais os órgãos que mais receberam demanda de informações dos cidadãos nos primeiros três meses de vigência da lei. Os campeões foram Susep e INSS, que tratam de saúde e assistência social. “Isso mostra uma busca por

direitos individuais, pois a lei permite que aqueles que se sentem prejudicados possam pressionar seus prestadores de serviços, ou mesmo levá-los à Justiça na defesa de seus direitos”, afirma Teixeira.

Para o futuro, um dos desafios da FGV-EAESP, segundo o professor Mário Aquino Alves, é, além de verificar como ocorre a fiscalização do governo pelos cidadãos, estudar os movimentos da sociedade civil. É uma área em que a faculdade tem experiência, pois já teve um Centro de Estudos do Terceiro Setor. Para Alves, os últimos sete anos foram marcados por um protagonismo federal, e, hoje, despontam ações que procuram fortalecer os espaços urbanos, como mostram as várias ocupações culturais emergentes e os projetos de rede de cidades sustentáveis. “Temos que prestar atenção à ideia de que, muitas vezes, a inovação na esfera pública vem da própria sociedade civil”, diz.

HOJE O BRASIL É **DESTAQUE** MUNDIAL
DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS.
PREPARE-SE PARA SER
PROTAGONISTA DESTA HISTÓRIA.

MPA

MESTRADO PROFISSIONAL
EM ADMINISTRAÇÃO

- TÍTULO DE MESTRE
- PODEROSO NETWORKING
- EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL
- PRÁTICAS PROFISSIONAIS
- RIGOR ACADÊMICO

INSCRIÇÕES PELO SITE
www.fgv.br/mpa

A qualidade de ensino da FGV-EAESP é acreditada por três entidades internacionais.



Informações:
11 3799-3653 / 3637

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

EMPREENDEDORISMO

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

FINANÇAS E CONTABILIDADE

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

GESTÃO DA SAÚDE

GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

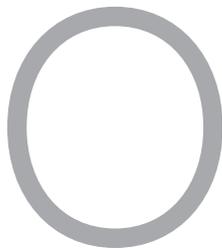
SUSTENTABILIDADE

As competências essenciais das mulheres empreendedoras

ARTIGO EM FOCO:

Women entrepreneurs: discussion about their competencies

Vânia Maria Jorge Nassif, Tales Andreassi, Maria José Tonelli e Maria Tereza Leme Fleury



artigo "Women entrepreneurs: discussion about their competencies" analisa as competências essenciais de mulheres empreendedoras em relação aos desafios diários de seus negócios.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e da aplicação de um questionário. A análise foi baseada no método de análise de conteúdo, e as respostas foram classificadas em três blocos: fatores decisivos no início do negócio; desafios e obstáculos na carreira empresarial; e competências desenvolvidas e em desenvolvimento durante a trajetória.

Foram entrevistadas sete mulheres envolvidas em um programa de desenvolvimento do empreendedorismo, financiado por um banco norte-americano. O programa, de caráter mundial, tem o objetivo de ampliar e fortalecer as competências das mulheres, ajudando-as no desenvolvimento de seus negócios.

O programa é voltado para mulheres que não teriam recursos para pagar um curso semelhante, que não estudaram em escolas de negócios de primeira linha, mas que superaram dificuldades e criaram um negócio próprio inovador e promissor.

As entrevistas revelaram que as mulheres empreendedoras têm uma percepção de suas potencialidades e limitações. Elas reconhecem a importância do desenvolvimento de percepção de oportunidade de negócio e a aplicação de competências de liderança.

A pesquisa também revelou que dois fatores estão sempre presentes na decisão de iniciar um novo negócio: o fato de sentirem-se saturadas da rotina do mundo corporativo e o desejo de conquistar autonomia e independência financeira.

Em relação aos desafios encontrados na carreira empreendedora, as sete entrevistadas destacaram a coragem para iniciar seus negócios sem dinheiro para investir, sem financiamento, contando com as próprias capacidades.

Como obstáculos, elas destacaram o fato de terem que pagar impostos excessivos e superar “burocracias” e a falta de apoio governamental e de associações de classe. Elas também citaram dificuldades para conciliar a vida privada e a profissional, o medo de assumir riscos e dificuldades de acesso a financiamentos.

O estudo destaca que muitos dos aspectos apontados pelas entrevistadas como obstáculos para os negócios também são encontrados em outros países, como a dificuldade em obter financiamento e o baixo nível de formação, aliados à falta de oportunidade de capacitação, além do desafio de equilibrar esforços entre tarefas domésticas e profissionais.

Em relação às competências desenvolvidas e em desenvolvimento ao longo da trajetória empreendedora, a pesquisa pôde distinguir competências cognitivas e afetivas, que apoiam efetivamente as empreendedoras no desenvolvimento de seus negócios. As empreendedoras julgam que precisam desenvolver a comunicação formal, aprender a negociar, e ter comportamento proativo, aperfeiçoar as ideias e relacionamentos, bem como aprimorar, ainda, a capacidade de fazer parceria. Elas consideram importante estarem preparadas para lidar com situações inesperadas nos negócios.

Quanto aos fatores críticos que podem afetar o desempenho do negócio das empreendedoras, as entrevistadas apontaram para aspectos relacionados a saber demonstrar confiança, à habilidade para se comunicarem e estabelecerem relacionamentos interpessoais, a aprenderem a identificar oportunidades e estabelecerem redes de relacionamento. Afirmaram, ainda, que outros fatores, tais como lealdade ao cliente, disponibilidade financeira e acesso a tecnologia, também podem afetar o desempenho de seus negócios.

Para as autoras, a pesquisa evidencia que as mulheres participantes do programa desenvolveram habilidades e conquistaram novos conhecimentos que as ajudaram em seus negócios, aumentando a confiança em si mesmas e elevando a produtividade e lucro de suas empresas.

Fale com o autor: tales.andreassi@fgv.br

Como políticas de estímulo fomentam o empreendedorismo

ARTIGO EM FOCO:

Empreendedorismo e a face de Janus das instituições: políticas de estímulo ao empreendedorismo de alto impacto no Brasil e na Rússia

Gilberto Sarfati

Nas economias em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, as instituições formais costumam ser frágeis. Muitos estudos mostram que isso prejudica o empreendedorismo nesses países. Porém, mesmo que falte uma regulação adequada, políticas de estímulo por parte dos governos podem ter um efeito parcialmente compensador, diz Gilberto Sarfati, professor da FGV-EAESP.

No artigo em foco, Sarfati avalia as políticas de estímulo ao empreendedorismo em empresas nascentes, inovadoras e que apresentam crescimento acelerado. Para isso, estudou como se deu o apoio a dois empreendedores cujas empresas apresentaram rápida evolução, um brasileiro, Daniel Heise, do Grupo Direct, e outro russo, Yuri Deigin, da Pharma Bi.

Brasil e Rússia têm algumas características semelhantes em relação à atividade empreendedora. O empreendedorismo por necessidade, ou seja, de pessoas que resolvem montar um negócio por falta de opção, representa 31% e 27% do total, respectivamente. Ambos os países estão mal colocados no *ranking* Easy Doing Business, do Banco Mundial: 126º e 120º, respectivamente, entre 185 países – o que indica que há um vazio institucional que afeta negativamente a atividade empreendedora. No Brasil, são necessários 13 procedimentos e 119 dias para abrir uma empresa; na Rússia, nove procedimentos e 111 dias.

Apesar de um ambiente regulatório desfavorável, tanto Brasil como Rússia adotam políticas inovadoras de apoio ao empreendedorismo de alto impacto. No Brasil, o Inovar, da Finep, visa fomentar uma indústria de capital de risco no País. Na Rússia, o governo vem procurando criar um ecossistema de empreendedorismo de alto impacto na cidade de Skolkovo, próxima a Moscou.

Ambos os programas contam com uma burocracia com boa formação e com uma experiência de mercado relevante. Também, de acordo com os empreendedores entrevistados, existe, nos dois ca-

sos, uma estrutura de apoio ao empreendedor de alto impacto que, efetivamente, ajuda a construir uma vantagem competitiva para suas empresas.

O Inovar foi criado em 2001 pela Finep (empresa pública para fomento da ciência, tecnologia e inovação) em conjunto com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Inovar fomentou a criação de uma associação nacional de *private equity* e *venture capital* (ABVCAP) e criou fóruns para conectar empreendedores de alto impacto com potenciais investidores. Também criou um fundo de fundos. O fomento ajudou diversos *private equities* e *venture capitals* a levantar fundos – como Stratus, DGF Investimentos e Fir Capital, e, mais recentemente, redes de *angels investors*. Entre 2001 e 2011, o Inovar atraiu 17 parceiros, incluindo 11 fundos de pensão, e contribuiu para que cerca de 24 fundos levantassem mais de US\$ 2 bilhões.

Foi em um dos fóruns da Inovar, em 2001, que o empreendedor Daniel Heise conheceu investidores como a Rio Bravo Investimentos, a primeira a fazer um aporte em seu negócio. Heise havia criado uma incubadora, em 1999, para gerir 13 projetos, entre os quais o Ingresso Fácil, site que vende ingressos. Em 2000, a equipe de Heise montou um *chat on-line* para atendimento do Ingresso Fácil, um serviço que cresceu e virou um negócio à parte. Heise vendeu o Ingresso Fácil e investiu em negócios de atendimento ao consumidor. Depois do aporte da Rio Bravo, em 2004, a DGF Investimentos entrou no negócio, vendendo sua participação em 2011. Após essa venda, Daniel Heise, como pessoa física, entrou como cotista investidor do fundo DGF Inova. O exemplo mostra que o Inovar foi muito importante para o crescimento do negócio de Heise, que, em 2012, teve um faturamento previsto de US\$ 14,5 milhões.

No caso da Rússia, a Fundação Skolkovo foi criada em 2010, pelo governo, para criar um ecossistema de inovação similar ao Vale do Silício. Até agora, quase 3,5 mil empresas se candidataram a participar do polo, 670 receberam *status* de residente (o que lhes dá direito a incentivos fiscais) e 140 tiveram subsídios, no valor total de US\$ 270 milhões. A fundação oferece isenções fiscais, burocracia simplificada, acesso a *venture capital*, exposição na mídia e aportes que podem chegar a 100% do capital da empresa em estágio inicial.

O empreendedor Yuri Deigin foi um dos beneficiados. Ele havia apresentado um plano de negócios de uma nova empresa de biotecnologia para investidores em Nova Iorque, quando participava do programa de MBA da Universidade de Columbia, e soube da oportunidade aberta pela Fundação Skolkovo. Recebeu subsídios de US\$ 23,3 milhões e voltou à Rússia para gerir o empreendimento, Pharma Bio, junto com seu pai, Vladislav, um renomado pesquisador em biotecnologia que havia emigrado para o Canadá. A empresa tem mais de 90 patentes registradas. Yuri e seu pai viviam fora da Rússia e empreenderiam em outros países se não existisse a Skolkovo.

Os exemplos mostram que políticas de estímulo podem não preencher o vazio institucional no sentido regulatório, ao menos não no curto prazo. No entanto, revelam como o governo pode ser o ator central para uma mudança institucional que permita que outros atores, como instituições de ensino, mercado financeiro e empreendedores, aprofundem suas conexões e relações. Dessa forma, fomenta-se o espírito empreendedor na sociedade, criam-se normas para facilitar o empreendedorismo e, posteriormente, abre-se espaço para uma regulação favorável.

Fale com o autor: gilberto.sarfati@fgv.br

O que empreendedores aprendem na faculdade

ARTIGO EM FOCO:

O papel do curso de administração de empresas na formação do empreendedor

Marcelo Marinho Aidar

No Brasil, cerca de 60% dos estudantes de nível superior pensam em abrir um negócio. Para suprir essa demanda, cada vez mais, as universidades brasileiras vêm incluindo disciplinas de empreendedorismo nos seus currículos. No mundo acadêmico, há um crescente interesse pelo tema: o número de publicações científicas sobre o assunto aumentou mais de 300% em 2010, em comparação a 2000.

Mas será que o ensino de empreendedorismo em sala de aula vem ajudando efetivamente os alunos a montarem seus negócios? Para responder a essa questão, o professor Marcelo Marinho Aidar, da FGV-EAESP, realizou uma pesquisa com oito turmas de ex-alunos de uma faculdade de administração de empresas. O estudo verificou que o curso teve um papel pouco importante na decisão de os ex-alunos empreenderem. Para a maioria deles, as disciplinas oferecidas não os estimularam a abrirem novos negócios – eles acreditam que a ênfase no empreendedorismo é muito recente, na escola pesquisada, para já surtir efeito.

De fato, apesar de o Brasil apresentar uma quantidade alta de iniciativas de empreendedorismo em educação, se comparado ao restante do mundo, a maioria das universidades do País oferece a seus alunos apenas disciplinas de Introdução ao Empreendedorismo ou de Criatividade e Inovação,

enquanto, em outros países, as instituições buscam maior profundidade no tema, oferecendo também disciplinas de Criação de Novos Negócios.

Apesar de as disciplinas em si não instigarem os alunos a empreenderem, segundo o estudo de Aida, o que eles aprendem durante a faculdade fornece algum nível de suporte para que possam identificar oportunidades de negócios, planejar a implementação e ampliar sua atuação. Além disso, os ex-alunos acreditam que os contatos adquiridos no período de graduação têm importante papel, tanto para a criação quanto para a expansão de novos negócios.

Interessante notar como é alta a intenção de empreender, entre os ex-alunos do curso de administração que participaram da pesquisa. Durante o período da faculdade, 41 dos 95 ex-alunos consultados tinham vontade de montar um negócio – e, destes, apenas um diz não ter mais tal intenção. Por outro lado, mais da metade dos que não tinham desejo de empreender durante o curso superior, hoje, manifestam ter essa intenção.

Naturalmente, há uma grande distância entre intenção e ação empreendedora. Ou seja, muitas pessoas que não estão, de fato, abertas a assumir algum nível de risco podem passar anos apenas com o desejo de empreender, sem nunca chegar a abrir um negócio. Não é o caso dos ex-alunos consultados na pesquisa. O levantamento indica um nível relativamente alto de conversão de intenção em ação empreendedora – para 75% dos ex-alunos.

Embora o público pesquisado seja relativamente novo, com idades aproximadas entre 31 e 38 anos, em torno de 65% dos que empreenderam já criaram mais de um negócio desde que se formaram. Quase metade já não é mais microempresária e 17% já alcançaram, pelo menos, a posição de empresários médios, com empresas que faturam, ao menos, R\$ 16 milhões ao ano.

Apenas 2% dos ex-alunos que empreenderam o fizeram por necessidade, por falta de opção. Isso significa que 98% montaram um negócio porque, de alguma forma, visualizaram uma oportunidade. Outro sinal de que o grupo entrevistado estava bem preparado é que mais da metade tinha experiência no ramo em que abriu o empreendimento. E em torno de 40% dos ex-alunos formularam um plano de negócios antes de empreender, uma taxa que supera, em muito, a dos empreendedores em geral.

Apesar de, formalmente, as disciplinas de empreendedorismo ainda não mostrarem impacto na intenção e na ação empreendedora dos alunos, a faculdade parece ter alguma influência no preparo para os alunos visualizarem e implantarem oportunidades de negócios. É importante observar, também, o papel que a família exerce para esses empreendedores: aproximadamente 65% deles tiveram o incentivo de familiares próximos na iniciação de seus negócios.

A pesquisa dá mais sinais de como o processo de formação de empreendedores é complexo e influenciado por múltiplas variáveis. A própria intenção de iniciar um negócio é bastante dinâmica e pode mudar muito, em função da maturidade do indivíduo e do seu momento de vida.

Fale com o autor: marcelo.aidar@fgv.br

Avaliando a competitividade das nações

ARTIGO EM FOCO:

Competitividade das nações: análise da métrica utilizada pelo *World Economic Forum*

Luciano Castro de Carvalho, Luiz Carlos Di Serio e Marcos Augusto de Vasconcellos

Internacionalmente, o Índice de Competitividade Global (ICG) do World Economic Forum (WEF) é reconhecido como um dos três mais importantes que medem a competitividade dos países. Os outros dois índices são os do Institute for Management of Development (IMD) e do United Nations Industrial Development Organizations (Unido). Entretanto, entre os três, o ICG tem ganhado destaque, por sua composição estrutural, tamanho da amostra e periodicidade.

Segundo o WEF, uma série de instituições, políticas e fatores determinam a competitividade de uma nação. O ICG é gerado a partir de 12 pilares, divididos em três grupos: o grupo 1 (denominado "Base da Economia") é constituído por (a) instituições, (b) infraestrutura, (c) estabilidade macroeconômica e (d) saúde e educação primária; o grupo 2 ("Eficiência da Economia") é constituído por (e) educação superior e treinamento, (f) eficiência do mercado de produtos, (g) eficiência do mercado de trabalho, (h) sofisticação do mercado financeiro, (i) prontidão tecnológica e (j) tamanho do mercado; e o grupo 3 ("Inovação da Economia") é formado por (k) sofisticação de negócios e (l) inovação.

O artigo "Competitividade das nações: análise da métrica utilizada pelo World Economic Forum" tem o objetivo de avaliar as relações entre as variáveis que compõem o índice de competitividade das nações desenvolvido pelo WEF, sugerindo uma simplificação do modelo.

Para os autores, é possível elaborar outra forma de reunir os pilares para medir a competitividade, na qual a utilização daqueles mais representativos de cada grupo permite a mensuração da competitividade das nações. Com isso, pode-se simplificar o modelo, sem perda da qualidade da medição.

Os autores avaliaram a correlação entre os pilares, identificaram os que melhor descrevem a condição competitiva dos países e verificaram mudanças no *ranking* de competitividade dos países geradas pelo novo modelo.

Os dados utilizados no artigo são oriundos dos relatórios publicados em 2010 pelo WEF, nos quais foram analisados 133 países. Os relatórios apresentam índices de competitividade para cada país participante, que são classificados em um *ranking*.

Inicialmente, os autores verificaram que nove das 12 variáveis do modelo original estavam altamente correlacionadas e que, juntas, formariam o construto ambiente de negócios. A constatação leva a concluir que os agrupamentos propostos pelo WEF seguem uma lógica de variáveis que compõem uma determinada área sem, necessariamente, haver relação entre elas.

Assim, os pilares considerados pelo WEF favorecem países com maior desenvolvimento econômico. De fato, os resultados apurados pelos autores mostram mudanças no *ranking* dos mais competitivos. O novo *ranking* manteve a Suíça na primeira colocação, mas os Estados Unidos, por exemplo, caíram cinco colocações, da segunda colocação, na lista original, para a sétima posição, no modelo modificado, e o Japão saiu da oitava posição, na lista original, para a 10ª, no modelo modificado.

Na lista dos 10 primeiros dos dois *rankings*, a Suécia passou da quarta para a segunda colocação; a Dinamarca, da quinta para a terceira; a Finlândia, da sexta para a quarta; e a Holanda, da 10ª para a sexta. Já Singapura e Canadá, ocupando, respectivamente, a terceira e a nona colocação no *ranking* WEF, deixam de listar entre os 10 mais competitivos na nova lista. Ausentes na lista dos 10 mais do WEF, Áustria (oitava) e Noruega (nona) figuram na nova lista.

O estudo definiu três grandes grupos formadores da competitividade das nações: ambiente de negócio, base da economia e estabilidade macroeconômica. Esses grupos foram representados por seus pilares mais significativos e, por meio da análise de regressão com método Best Subsets, encontrou-se a equação com os três pilares que, juntos, explicam o escore dado pelo WEF em 96%. As variáveis mais representativas são: estabilidade macroeconômica, qualidade do ensino superior e sofisticação dos negócios.

Verificou-se, ainda, que a prontidão tecnológica explica a competitividade do país em 87% e que a combinação entre estabilidade macroeconômica, qualidade do ensino superior e sofisticação dos negócios eleva esse percentual para 96%.

Os autores sugerem a ampliação do estudo, agregando novas variáveis oriundas de bases de dados governamentais a fim de auxiliar os tomadores de decisão e governantes públicos quanto aos investimentos necessários em áreas da economia que podem alavancar a competitividade das nações.

Fale com o autor: luiz.diserio@fgv.br

Gestão estratégica sob medida

ARTIGO EM FOCO:

A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente

Sergio Bulgacov, Pedro Josemar Pereira dos Santos e Márcia Ramos May

Existe uma forma única e superior para uma organização se preparar para o futuro? Os resultados de um estudo realizado por Sergio Bulgacov, professor da FGV-EAESP, em parceria com Pedro Josemar Pereira dos Santos e Márcia Ramos May, da UFPR, sugerem que não: o planejamento estratégico depende de como se configura cada organização, ou seja, qual sua origem, seus produtos e mercados, a estrutura de negócios, o perfil dos gestores e o estilo de gestão.

Bulgacov, Santos e May realizaram uma pesquisa exploratória que avaliou a relação entre configuração organizacional e planejamento estratégico em duas empresas brasileiras que alcançaram sucesso e liderança de mercado. Trata-se de companhias de mesmo porte, em termos de número de funcionários, e com longo período de atuação no mercado, em setores diferentes.

Ambas as empresas realizam efetivamente seu planejamento estratégico, mas de maneira completamente distinta. Na primeira empresa, o processo foi considerado pelos autores como “emergente”. As estratégias surgem por meio de um sistema informal, baseado em um fluxo de informações que parte de atores da base da organização, vendedores, clientes e fornecedores, para a direção. Na segunda empresa, as estratégias são definidas por um processo “formal”. Quem define a estratégia é a cúpula, auxiliada por um sistema de informação gerencial.

As duas empresas seguem caminhos diferentes, e bem-sucedidos, porque se estruturam e têm necessidades distintas. A primeira tem uma estrutura orgânica e a segunda tem uma estrutura bu-

rocrática. A primeira é uma grande empresa regional, com atuação no mercado varejista, empreendedora, de origem familiar. A segunda atua com automação comercial, conta com filiais no Brasil e escritórios internacionais, possui capital aberto e foi fundada por acadêmicos.

Na primeira, as informações fluem continuamente por comunicação oral. Os executivos têm aversão à burocracia e ao formalismo, e há pouco uso de tecnologia. Os laços familiares são fortes e facilitam a interação entre as diferentes unidades operacionais e as instâncias decisórias. A confiança é elemento fundamental da interação e das decisões. A liderança estratégica, personalizada pelos fundadores, faz parte da conduta estratégica disseminada, evidenciada na criatividade, na busca de novas práticas e de conquista de novos mercados.

Ao mesmo tempo, os pesquisadores observaram que o conteúdo estratégico pouco se alterou ao longo de sua história, contribuindo para uma estrutura estável, conservadora e padronizada. Esse ambiente, que se baseia em um sistema de diálogo, contribui para que as estratégias possam emergir da base ao topo da organização. Para os autores do estudo, o modelo é pertinente a uma organização de varejo, que se orienta ao mercado.

No caso da segunda empresa, o perfil acadêmico de sua origem inculcou procedimentos formais de busca por melhoria contínua dos processos de inovação. A empresa atua em ambiente de mudança constante, ao contrário da primeira. Essa segunda empresa instituiu um sistema formal de governança corporativa, com conselho administrativo, conselho fiscal e comitês. O alto grau de controle valoriza a utilização de indicadores de desempenho e disciplina na execução, aspectos que, segundo os pesquisadores, inibem a interação informal.

Para ambas as empresas, seria muito difícil mudar de modelo de planejamento estratégico. No caso da primeira empresa, foi construída uma tradição organizacional focada nas interações sociais. Criou-se uma cultura de pronta resposta, que favorece seu posicionamento de mercado. Um modelo formal poderia ser custoso e ineficaz. Da mesma forma, a segunda empresa está apoiada em sistemas formais de controle societário e de informações que, segundo os gestores da empresa, têm sustentado seu sucesso em seus 20 anos de existência. Apesar de ter formalizado programas de atividades, mapas estratégicos e sistema de metas, os instrumentos e seus resultados são continuamente revistos.

Concluem os autores do estudo: "Há indícios de que os caminhos construídos ao longo do tempo, desde a sua origem, são definidos pela estrutura organizacional e pelas formas de gestão, pelas interações sociais e pelo perfil dos executivos. Em síntese, os elementos que compõem a configuração induzem e condicionam as práticas de planejamento estratégico".

Fale com o autor: sergio.bulgacov@fgv.br

Medindo o desempenho operacional das empresas

ARTIGO EM FOCO:

Multidimensionalidade do construto desempenho operacional e sua relação com o desempenho financeiro

Ely Laureano Paiva, João Mário Csillag, Luiz Artur Ledur Brito, Marcos Vasconcellos e Susana Pereira

A proposta do artigo “Multidimensionalidade do construto desempenho operacional e sua relação com o desempenho financeiro” é desenvolver e testar uma escala de medição do desempenho operacional em um mercado emergente. A escala relaciona várias dimensões do desempenho operacional (qualidade, entrega, flexibilidade, inovação e custo) com as do desempenho financeiro (crescimento e lucratividade).

Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre prioridades competitivas, desempenho operacional e desempenho financeiro nas principais publicações científicas nacionais e internacionais. Com base nesse levantamento, foram identificadas variáveis de desempenho operacional e respectivas métricas, ou índices de medição. Em seguida, o modelo passou por etapas de refinamento.

Na fase seguinte do trabalho, os pesquisadores identificaram uma amostra de empresas brasileiras de porte intermediário, com de 100 a 5 mil empregados, de 20 setores tomados com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Para cada setor, foram selecionadas 25 empresas, de maneira aleatória. Quinhentas companhias foram contatadas por telefone, com um retorno inicial de 44 empresas. Nessas empresas, foram entrevistados profissionais experientes, que

conhecem todo o processo de produção: gerentes de produção, gerentes industriais ou indivíduos em cargos estratégicos em gestão de operações.

A análise teve duas etapas. Na primeira, o objetivo foi estabelecer a dimensionalidade, validade e confiabilidade das variáveis (qualidade, entrega, flexibilidade, custo e inovação) e as dimensões do desempenho financeiro (crescimento e rentabilidade). A segunda etapa investigou as relações entre as diferentes dimensões de desempenho operacional e desempenho financeiro. Como há duas variáveis para o desempenho financeiro, duas análises foram realizadas: a primeira utilizando o crescimento como variável dependente e a segunda utilizando a rentabilidade como variável dependente.

O estudo confirmou relações de causa e efeito conhecidas, entre inovação e crescimento, e entre custos e lucratividade. Por outro lado, não foram encontradas relações significativas entre outras dimensões de desempenho operacional, como qualidade e flexibilidade, com desempenho financeiro.

Para os pesquisadores, possivelmente os efeitos das dimensões do desempenho operacional só ocorram de maneira combinada e cumulativa. Também é possível que o efeito do desempenho operacional no financeiro seja moderado por outras variáveis de controle não estudadas, como dinamismo de mercado. Finalmente, é também possível que o efeito seja pequeno no ambiente competitivo brasileiro e, realmente, o foco em custo e inovação seja o mais importante.

Fale com o autor: ely.paiva@fgv.br

Mentalidade global: um desafio para as multinacionais brasileiras

ARTIGO EM FOCO:

Brazilian multinationals: new mindsets for a promising new world

Maria Tereza Fleury e Germano Glufke Reis

É crescente o número de empresas brasileiras que se internacionalizam. Em 2012, oito empresas do Brasil fizeram parte do *ranking* das 500 maiores empresas globais, publicado pela revista *Fortune* – contra sete em 2011, seis em 2009 e três em 2005. Treze companhias do país estão entre as 100 que mais se destacam no mundo, segundo a lista *New Global Challengers* de 2011, do Boston Consulting Group.

Mas até que ponto as empresas brasileiras que se internacionalizam têm, de fato, uma mentalidade global? Acostumadas por décadas com um ambiente fechado e protegido, será que elas conseguem manter um alinhamento global e, ao mesmo tempo, atuar em diferentes países, de acordo com as mais diversas condições políticas, institucionais, legais e culturais?

Com o objetivo de responder a essas questões, os professores Maria Tereza Fleury e Germano Glufke Reis, da FGV-EAESP, fizeram uma pesquisa com 64 das maiores multinacionais brasileiras. Com base nas respostas dos gestores responsáveis pelas operações globais dessas empresas, eles

verificaram a existência de três grupos de companhias: as orientadas para o mercado nacional, que iniciaram há pouco o processo de internacionalização e correspondem a 11% da amostra; as orientadas para o mercado internacional, 28% da amostra; e as empresas com real mentalidade global, 61% da amostra.

A maior diferença entre o segundo e o terceiro grupo é que as orientadas para o mercado internacional ainda não têm conhecimento intercultural para operar em vários locais, enquanto as empresas com mentalidade global não só desenvolveram orientação e estratégia global mas têm também os chamados *global skills*, ou seja, sensibilidade cultural, que permeia a organização; contam com funcionários capazes de trabalhar com pessoas de diferentes culturas, com domínio de língua estrangeira, e capacidade de se adaptar a outros ambientes.

Quanto mais forte a mentalidade global, mais avançadas são as práticas de gestão internacional dos recursos humanos. Isso inclui: planejamento de longo prazo dos recursos humanos; seleção de profissionais com carreira internacional, especialmente em mercados culturalmente distantes; treinamento para expatriados; política de salários atrelada ao desempenho global dos negócios; e investimento em programas internacionais de educação, internos ou externos.

De modo geral, segundo os autores do estudo, o cenário é positivo, pois a maioria das empresas coloca-se no grupo mais avançado em internacionalização. São os casos de companhias como Embraer, Weg e Vale do Rio Doce. “No entanto, os resultados devem ser considerados com cautela”, afirmam os pesquisadores. “Além de 39% das empresas estarem nos grupos que ainda não avançaram tanto em suas habilidades globais, a pesquisa inclui apenas as maiores e mais internacionalizadas empresas brasileiras e não pode ser generalizada para a realidade do País”, observam os pesquisadores.

O grupo intermediário, que já opera em muitos países, mas não tem as habilidades interculturais bem desenvolvidas, é particularmente preocupante, argumentam os pesquisadores. As empresas desse grupo têm investido nas estratégias internacionais, mas, sem as habilidades necessárias, talvez não consigam construir boas parcerias e adaptar seus produtos e serviços localmente, nem administrar adequadamente seus recursos humanos.

Fale com a autora: mtereza.fleury@fgv.br

O impacto da regulação sobre o desempenho das empresas

ARTIGO EM FOCO:

Regulatory quality and performance of Latin American companies

Paulo Arvate, Rodrigo Bandeira de Mello, David Kallas e Marina Gama

Nas últimas décadas, muitos países emergentes passaram por mudanças institucionais pró-mercado. Tal movimento ocorreu por meio de privatizações e de concessões de serviços públicos. Para dar conta de disputas entre empresas e consumidores em setores que passaram a ser operados pela iniciativa privada, como telecomunicações e energia, foi criado um novo arcabouço regulatório.

Os estudos realizados sobre os efeitos da regulação em diferentes setores econômicos são controversos. Alguns mostram impacto positivo da regulação no crescimento econômico, no mercado de capitais, na eficiência e no desempenho das empresas. Outros estudos, entretanto, indicam que o impacto da regulação é negativo sobre o crescimento da economia, além de contribuir para práticas corruptas, aumentar a concentração no mercado e provocar desemprego.

Essas pesquisas avaliaram fatores como preços, custos e competitividade, mas não avaliaram indicadores tradicionais de desempenho das empresas, como faturamento e lucratividade. Além disso, a maior parte dos estudos foi realizada em países desenvolvidos. Rodrigo Bandeira de Mello,

David Kallas, Paulo Arvate, Marina Gama e Carlos Aveline, da FGV-EAESP, realizaram uma pesquisa para verificar o efeito da regulação sobre tais indicadores em companhias de sete países latino-americanos: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela.

A amostra contou com 1.498 empresas em 31 setores da base de dados Econômica. As três variáveis de desempenho consideradas foram retorno sobre ativos, vendas e lucro operacional.

Para avaliar as mudanças institucionais, foram utilizadas as seguintes variáveis do Worldwide Governance Indicators (WGI): controle da corrupção (percepção do uso de poder público para a obtenção de ganhos privados), estado de direito (até que ponto as pessoas têm confiança nas regras de funcionamento da sociedade, como a obediência a contratos e a direitos de propriedade, o papel da polícia e do judiciário e a probabilidade de ocorrência de crime e violência), a qualidade da regulação (medida pela habilidade do governo em formular e implementar políticas e regulamentações que permitem o desenvolvimento do setor privado), a eficácia do governo (que reflete a qualidade dos serviços públicos, a qualidade de formulação e implementação de políticas e o comprometimento do governo com essas políticas), e a opinião assegurada (até que ponto os cidadãos participam na escolha do governo, assim como até que ponto há liberdade de expressão e de associação).

De todas essas variáveis institucionais, apenas uma, a qualidade da regulação, foi relevante em dois estudos estatísticos feitos pelos pesquisadores. E, pelos resultados, quando a qualidade de regulação aumenta, o desempenho das empresas diminui. Os efeitos mais consistentes deram-se no indicador vendas. A cada melhoria de 1p.p no índice de qualidade de regulação, houve uma redução de 14p.p nas vendas das empresas.

Segundo os autores do estudo, isso ocorre porque a regulação, ao mesmo tempo que procura beneficiar o consumidor e a sociedade como um todo, traz limites à atuação do setor privado. Porém, se o governo exagerar nos esforços de regulação, as empresas podem ser desestimuladas a investir em setores que são regulamentados pelo Estado.

Em longo prazo, isso pode ser prejudicial para o bem-estar da sociedade como um todo. "Nossos resultados sugerem que deveria haver um balanço na regulação entre bem-estar social e desempenho empresarial. Os formuladores de políticas deveriam achar um nível da regulação que beneficie a sociedade e proteja os investimentos das empresas", afirmam os pesquisadores.

Fale com o autor: paulo.arvate@fgv.br

O valor econômico das conexões políticas

ARTIGO EM FOCO:

Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&FBovespa

Sílvio Parodi Oliveira Camilo, Rosilene Marcon e Rodrigo Bandeira de Mello

Empresas com conexões políticas têm desempenho superior no mercado de ações. Essa é a conclusão de um estudo realizado por Sílvio Parodi, da Univali, Rosilene Marcon, da Univali, e Rodrigo Bandeira-de-Mello, da FGV-EAESP. Eles trabalharam com dados do valor de empresas não financeiras na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa).

Para analisar o efeito das relações políticas, os pesquisadores consideraram três variáveis: doações a campanhas políticas; contratação de membros com *background* político para compor a administração (diretoria e conselho); e participação de membros do conselho em outras empresas que contam com conselheiros com *background* político (situação denominada *interlocking*).

Os autores da pesquisa avaliaram três ciclos de mandatos presidenciais, compreendendo o período de análise de 1998 a 2009: o segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (de 1999 a 2002), o primeiro (de 2003 a 2006) e parte expressiva do segundo período de mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (de 2007 a 2009).

A pesquisa revelou que a conectividade com o ambiente político esteve relacionada a um aumento do valor da empresa. Nos períodos de maior instabilidade política, como nas eleições de 2002, as empresas intensificaram suas estratégias, seja por doação ou contratação de membros do conselho com experiência política. "Tais ações políticas são percebidas pelo mercado e refletidas nos indicadores de desempenho, que estão associados ao risco e à incerteza", dizem os autores do estudo.

Segundo pesquisas realizadas em diferentes países, a aproximação de empresas com os governos favorece o acesso a financiamentos e a captação de negócios. Isso garante o fluxo de recursos, que é essencial para que o negócio continue a gerar valor.

Entretanto, os estudos que avaliam a influência de conexões políticas no desempenho das empresas ainda são recentes no Brasil. Já foi verificado que parte significativa dos recursos de campanha provém de empresas. Além disso, contribuições à campanha de candidatos a deputado federal no Brasil estiveram associadas com um alto retorno das ações. As firmas que contribuíram se alavancaram substancialmente em relação às demais e obtiveram mais acesso a linhas de financiamento.

O estudo de Parodi, Marcon e Bandeira-de-Mello é inédito, por analisar com profundidade a participação de membros do conselho com currículo que inclui cargos no governo. Tais conselheiros são atraídos com a finalidade de facilitar o relacionamento com instituições relevantes para o futuro da empresa.

O histórico do conselheiro e o número de conselhos de que participa são importantes indicadores. Conselheiros experientes e bem-relacionados facilitam contatos para as organizações, produzindo reações favoráveis do mercado, o que pode refletir no valor das ações.

A presença de profissionais que convivem com colegas com *background* político em outros conselhos (*interlocking*) é uma prática que data do início do capitalismo e transmite uma imagem favorável ao mercado. "As ligações por meio do *interlocking* são consideradas ações políticas que facilitam o acesso a instituições financeiras, desenvolvendo, por meio das relações, mecanismos de extração de renda e contribuições que protegem a firma dos competidores (e, até mesmo, permitem agir politicamente perante as instituições para restringir oportunidades de recursos aos competidores)", afirmam os autores do estudo.

Fale com o autor: rodrigo.bandeira.demello@fgv.br

Uma história de sucesso no setor de saúde

ARTIGO EM FOCO:

Desempenho de empresas que figuram no ranking regional “Quem é quem no Grande ABC”: uma análise das causas do desempenho da SHAM

Eduardo Loebel

A

operadora de convênios médicos Santa Helena Assistência Médica (SHAM) vem se destacando nos últimos anos, apresentando um desempenho superior ao de outras empresas do setor de saúde suplementar que atuam na região do Grande ABC.

O artigo “Desempenho de empresas que figuram no *ranking* regional ‘Quem é quem no Grande ABC’: uma análise das causas do desempenho da SHAM”, de Eduardo Loebel, investiga a trajetória da operadora que tem sede em São Bernardo do Campo (SP) e possui uma carteira com 170 mil beneficiários.

O ponto de partida da pesquisa foi a análise de várias edições do anuário “Quem é quem no Grande ABC”, publicado pelo *Diário do Grande ABC*. Também foram utilizados relatórios, apresentações, reportagens de jornais e balanços financeiros. Ainda foram realizadas entrevistas com os principais executivos da SHAM.

O estudo identificou as múltiplas causas explicam o desempenho da SHAM. Em essência, a empresa teve o mérito de adotar um eficiente processo de gestão da assistência à saúde, reforçado por mecanismos e condições organizacionais.

Uma das decisões que tiveram efeito positivo sobre o desempenho foi a adoção de um sistema de informações a partir dos anos 1990. Por meio desse sistema, a organização começou a controlar várias rotinas, por exemplo, o período do paciente na sala de espera. Aperfeiçoado ao longo do tempo, o sistema permitiu maior eficiência da gestão tanto da assistência quanto de uma variável-chave, que reflete o equilíbrio técnico financeiro de uma operadora de planos de saúde: a sinistralidade.

As certificações conquistadas também merecem destaque. Para obter as certificações, o Hospital Santa Helena, controlado pela operadora, desenvolveu rotinas e práticas que também influenciaram positivamente o desempenho do grupo. Além de unidades assistenciais e do Hospital Santa Helena, a SHAM possui uma maternidade e um centro de oftalmologia.

Outro fator significativo é a integração vertical, a ideia de prestação da assistência de maneira direta aos beneficiários, reduzindo ao mínimo a participação de agentes intermediários. Tal condição proporciona sinergia operacional e reduz custos ambulatoriais e de internação. A visão de verticalização da assistência esteve presente no modelo de negócios desde a fundação da empresa. Segundo um executivo entrevistado pelo pesquisador: "Não existe no mercado uma operadora com o nível de verticalização que nós temos. Então, pode-se dizer que praticamente 98%, 97% das nossas demandas são atendidas dentro da nossa própria estrutura".

Para explicar o bom desempenho da operadora, vale destacar, também, o papel do marco regulatório do setor de saúde suplementar. Adotada no final dos anos 1990, a regulamentação estabeleceu exigências que resultaram no aumento de custos operacionais. Foi um choque exógeno, que levou à saída do mercado de muitos concorrentes, impossibilitados de atender as determinações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). A política comercial da SHAM, no entanto, estava alinhada às mudanças impostas pelo marco regulatório. Ao contrário de muitos concorrentes, a operadora já priorizava as questões da qualidade dos serviços prestados, o que permitiu manter sua trajetória de expansão.

Outros fatores de sucesso encontrados pela pesquisa foram o programa médico-gestor, as práticas comerciais, o corpo clínico fechado, a assistência com foco em qualidade e segurança e a gestão da sinistralidade.

Segundo o autor, condições específicas da operadora de saúde levaram ao desenvolvimento de uma série de capacidades que, ao longo do tempo, foram adaptadas, proporcionando sistematicamente retornos acima da média, mesmo diante de mudanças significativas observadas no seu ambiente.

Fale com o autor: eloebel@uol.com.br

A esperança como motor do endividamento

ARTIGO EM FOCO:

Hope, perceived financial risk and propensity for indebtedness

Lucia Barros e Delane Botelho

As pessoas têm desejos relacionados à esperança todos os dias: quando um homem deseja um novo emprego, ele tem a esperança de obtê-lo; quando uma mãe envia seus filhos para uma boa escola, ela tem a esperança de que eles tenham um bom futuro. Uma pessoa tem esperança quando possui um objetivo e acredita que pode alcançá-lo. Muitas vezes, esses objetivos estão relacionados com uma aquisição ou com o consumo de um bem ou serviço. Por isso, a esperança tem relevância na literatura que investiga o comportamento do consumidor.

A esperança desempenha um papel importante no uso de crédito pessoal, já que tal uso permite ao indivíduo antecipar a aquisição de bens e serviços, apesar de restrições no presente. Entretanto, a esperança pode, também, reduzir a percepção de risco e levar o consumidor a comportamentos que talvez o prejudiquem.

O artigo "Hope, perceived financial risk and propensity for indebtedness", de Lucia Barros e Delane Botelho, investiga justamente a influência da esperança sobre a percepção do risco financeiro e a propensão ao endividamento.

Os autores realizaram dois estudos empíricos para investigar a relação entre esperança e endividamento. O primeiro envolveu ex-alunos de MBA de todo o Brasil. Nesse experimento, foi usada uma técnica projetiva na qual os sujeitos se colocaram na vida de outra pessoa, de modo que a esperança dessa terceira pessoa fosse manipulada. O segundo estudo envolveu estudantes universitários de uma faculdade particular, que responderam a um questionário *on-line* a respeito da esperança de construir uma carreira de sucesso e encontrar o emprego dos seus sonhos, situação que pode provocar o endividamento, para arcar com os custos da faculdade.

Os resultados do primeiro estudo confirmaram que a esperança influencia a propensão ao endividamento. Quando o personagem mostrava ter mais esperança, os indivíduos acreditavam que ele estaria mais propenso a se endividar do que quando mostrava ter menos esperança. Portanto, pode-se afirmar que a esperança influenciou a percepção de risco. Para os autores, a redução na percepção de risco pode ter contribuído para um aumento na probabilidade de endividamento.

O segundo estudo investigou os impactos da esperança na percepção de risco e a propensão ao endividamento em um contexto mais realista do que o do primeiro estudo. Nesse caso, não se encontrou uma relação significativa entre esperança e propensão ao endividamento. Uma explicação para esse resultado é que os alunos pensam que vale a pena correr o risco de endividamento para obter um emprego, porque todos eles já haviam decidido cursar a faculdade, independentemente do seu nível de esperança.

A pesquisa oferece contribuições práticas. Os resultados sugerem que os consumidores podem subestimar os riscos envolvidos no processo de contrair uma dívida. Para contrapor essa tendência, as empresas devem desenvolver mecanismos para prevenir-se da venda de bens para pessoas que podem superestimar sua capacidade de pagamento.

Os resultados servem de alerta também para consumidores. Ao perceberem os mecanismos subjacentes ao seu comportamento em relação a dívidas, eles talvez possam desenvolver estratégias mais sensatas para manter a saúde financeira.

Fale com o autor: delane.botelho@fgv.br

Loja cheia nem sempre é bom para os negócios

ARTIGO EM FOCO:

Brasileiro gosta de “muvuca”? : impacto da densidade humana no comportamento de compra

Marcelo Moll Brandão e Juracy Gomes Parente

Diferentes fatores no ambiente de uma loja têm sido investigados como influenciadores do comportamento dos consumidores: espaço físico, iluminação, música, forma de apresentação dos produtos, design, atendimento, entre outros. Um dos menos estudados no Brasil é o fenômeno conhecido em marketing como crowding. Quando a loja está apinhada de clientes, como os consumidores reagem?

Várias pesquisas no exterior têm procurado entender essa questão. A densidade humana na loja fornece uma pista do nível de preço dos produtos. Ambientes de compra vazios podem levar à percepção de preços altos e provocar pouca motivação para a compra; por outro lado, lojas cheias podem sugerir preços atrativos, porém podem, também, indicar uma condição desconfortável para as compras.

A maioria dos trabalhos, realizados nos Estados Unidos, evidencia reações negativas dos consumidores em níveis elevados de densidade humana. No entanto, estudos sobre o fenômeno de crowding fora daquele país nem sempre apresentam os mesmos resultados. De fato, alguns trabalhos revelam conclusão oposta, em países em que níveis mais altos de densidade humana são habituais.

Dadas as diferenças culturais que afetam o fenômeno de crowding, os professores Marcelo Moll Brandão, da Universidade Nove de Julho, e Juracy Parente, da FGV-EAESP, realizaram um

estudo empírico para verificar como o brasileiro reage a variações na densidade humana nas lojas.

Além de considerarem níveis extremos, loja lotada e loja vazia, eles agregaram um nível intermediário, pois pesquisas realizadas ao redor do mundo sugerem que os consumidores preferem níveis médios de densidade. Foi avaliado o grau de satisfação de estudantes de graduação e pós-graduação em administração ao visualizarem fotos de uma livraria nas três diferentes situações: com gente demais, com movimento médio e vazia.

Os resultados indicaram que os consumidores são pouco sensíveis às variações de densidade humana entre os níveis baixo e médio. Porém, a reação negativa acentua-se quando o número de pessoas presente na livraria passa de médio para alto.

Em um país como o Brasil, analisam os autores, os consumidores provavelmente demoram mais a perceber o fenômeno de crowding, pois convivem habitualmente com forte movimento de pedestres, trânsito urbano congestionado, transporte coletivo lotado nos horários de pico e filas de atendimento longas e demoradas em hospitais e em postos de saúde.

Como os participantes do estudo eram todos estudantes de administração, a variável renda não foi decisiva na percepção de crowding. Entretanto, em um estudo adicional, realizado para verificar se consumidores mais familiarizados com uma determinada situação tenderiam a ficar mais satisfeitos, o fator renda foi relevante. Os estudantes com menor nível de renda mostraram mais familiaridade com ambientes lotados, apresentando menor percepção de crowding e maior satisfação.

Segundo os autores, a questão da influência de diferentes padrões de renda precisa ser testada em ambientes realmente populares. Ao observarem ambientes de compra na cidade de São Paulo, em diferentes contextos varejistas, os autores do estudo verificaram grandes diferenças: polos como o Largo Treze ou São Miguel Paulista, voltados à baixa renda, têm altos níveis de densidade humana, se comparados a shopping centers e outros locais varejistas voltados para os níveis mais altos de renda.

Além da questão da familiaridade, os autores testaram uma outra variável que interfere na percepção de crowding: a capacidade de o consumidor perceber detalhes estéticos da loja. A hipótese comumente discutida na literatura de marketing, mas que ainda não havia sido comprovada, é que indivíduos com maior discernimento do ambiente respondem mais intensamente a diferentes níveis de densidade, ou seja, apresentam reações mais negativas às lojas com padrão de densidade mais alto. De fato, a pesquisa mostrou que o aumento do nível de percepção estética agrava a reação negativa do consumidor ao crowding.

Em termos de implicações para o dia a dia do varejo, Brandão e Parente ressaltam a necessidade de um melhor gerenciamento, para que se mantenham níveis toleráveis de densidade humana no ambiente de loja. Para isso, é preciso um planejamento efetivo, de modo a agilizar o atendimento e, assim, atenuar o sentimento de desconforto. Desenvolver uma comunicação interna e um visual merchandising adequado também contribui para ampliar o nível de tolerância do consumidor a situações de alta densidade humana.

Fale com o autor: juracy.parente@fgv.br

Redes sociais: uma oportunidade para pequenos negócios

ARTIGO EM FOCO:

Consumidores de empresas em fanpages no Facebook: uma análise das estratégias de comunicação on-line de pequenas empresas

Eliane Pereira Zamith Brito

Segundo dados da ComScore, em 2011, o Brasil alcançou a sétima posição entre os maiores mercados de internet do mundo, com 46,3 milhões de usuários. O País também se destaca em relação às mídias sociais, que respondem por 23% do tempo total gasto pelos brasileiros com a rede. Somente no Facebook, os brasileiros passam, em média, 4,8 horas por mês. Os números refletem a importância das mídias sociais e indicam seu potencial para gerar negócios. Afinal, quando são incorporadas às estratégias das empresas, podem oferecer maior interatividade e comunicação direta com o consumidor.

A proposta do artigo "Consumidores e empresas em fanpages no Facebook: uma análise das estratégias de comunicação on-line de pequenas empresas", de Eliane Brito, é investigar como os negócios de menor porte podem criar valor por meio da confiança, do engajamento e do capital social, explorando as páginas de fãs de marcas na maior rede social do mundo.

Segundo a literatura existente, as comunidades de marca virtuais criam valor para consumidores e companhias que participam dessas páginas. Entretanto, a maioria dos trabalhos não considera o

ponto de vista da empresa que patrocina a marca. Além disso, na literatura de marketing, não há pesquisas que abordem o comportamento do consumidor virtual e as estratégias de comunicação das empresas na internet em mercados emergentes, o que evidencia a importância do trabalho de Eliane Brito.

Para realizar a pesquisa, a autora optou por empresas de diferentes setores, com *fanpages* ativas no Facebook, postagem constante e um número razoável de interações dos participantes. O estudo analisou o caso de cinco empresas: um salão de beleza, um *pub*, uma empresa de serviços de saúde, uma pousada e uma cervejaria.

Em entrevista, os representantes das companhias afirmaram que as redes sociais são, atualmente, uma importante ferramenta de comunicação. Apurou-se, também, que os objetivos das páginas de fãs de cada companhia diferem consideravelmente entre si. Os gestores do *pub*, por exemplo, querem criar um ambiente para “troca de ideias” entre as pessoas, proporcionando a interação de assuntos como cerveja e *rock* com a marca. A cervejaria, por sua vez, tem o objetivo principal de engajar os consumidores com a marca.

Conforme Eliane Brito, a pesquisa permitiu identificar a diferença entre comunidades de marcas e páginas de fãs. Enquanto, nas comunidades de marcas, os consumidores podem desenvolver vínculos entre si, nas *fanpages*, as pessoas reforçam laços já existentes. Permitiu, também, identificar a diferença entre os fóruns da internet e as páginas de fãs. Nas *fanpages*, a falta de interação entre os participantes não estimula o envolvimento de consumidores, que buscam conexão e conversa e podem não ser, necessariamente, fãs de uma determinada marca, diferentemente do que poderia ocorrer em um fórum.

Outra contribuição da pesquisa é a proposta de um fluxo de eventos que ocorrem durante a interação do consumidor com a marca no Facebook. O engajamento aumenta conforme o consumidor confia na empresa. A participação em uma *fanpage* pode aumentar o capital social do consumidor.

Outra descoberta interessante do estudo sugere que as pequenas empresas podem obter bons resultados focando suas estratégias e investimentos no Facebook. As pessoas interagem nas páginas de fãs e manifestam-se quando o conteúdo é relevante para elas. Os internautas engajados, atraídos pela estratégia da companhia, divulgarão sua mensagem em redes sociais e poderão atrair outros fãs para a marca.

A autora observa que não foi possível mensurar o quanto as ações nas *fanpages* impactaram os resultados e que estudos futuros poderiam quantificar os ganhos financeiros obtidos com essas comunidades.

Fale com a autora: eliane.brito@fgv.br

A colonização da gestão brasileira

ARTIGO EM FOCO:

Americanizing Brazilian management

Rafael Alcadipani da Silveira e Miguel Pinto Caldas

S eis décadas após seu surgimento, o ensino da administração alcançou, no Brasil, uma dimensão significativa. Atualmente, o País possui cerca de 50 programas de doutorado voltados para gestão, mais de 10 mil cursos direcionados para executivos e ao redor de 250 mil professores dedicados à área de gestão. A cada ano, mais de um milhão de pessoas se matriculam em cerca de dois mil cursos existentes.

O artigo "Americanizing Brazilian Management" aborda como os Estados Unidos influenciaram o desenvolvimento da escola de administração brasileira. O argumento dos autores é que tal escola é o resultado de uma lógica colonial, tendo sido criada a partir da difusão da ideologia norte-americana, na qual prevalece a defesa do estado liberal, da democracia e a imposição do padrão de vida norte-americano como desejo realizável.

As primeiras escolas de administração do País, que surgiram na metade do século passado, tiveram papel central na importação do modelo de gestão norte-americano. A primeira a surgir, no final dos anos 1940, foi a Escola Superior de Negócios (ESAN). No entanto, foram as instituições criadas pela Fundação Getulio Vargas (FGV), a Escola de Gestão Pública Brasileira, em 1951, e a Escola de

Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), em 1954, que determinaram o futuro do ensino de administração no Brasil.

Concebida para ser uma escola de negócios, a FGV-EAESP foi viabilizada por um acordo entre os governos brasileiro e norte-americano, envolvendo a FGV e a Michigan State University. Pelo acerto com a universidade norte-americana, foi enviada uma missão ao Brasil que, por 10 anos, influenciou os rumos da FGV-EAESP. Esta, por sua vez, atuou como modelo para as escolas de negócios criadas posteriormente no País. A relevância dessa instituição pode ser medida pela criação, por lei, de uma nova profissão: a de administrador.

Para os autores, a importação de uma profissão criada nos Estados Unidos revela uma das facetas coloniais do processo. Os alunos saíam formados em uma nova profissão, que atenderia justamente as qualificações exigidas pelas subsidiárias de multinacionais norte-americanas instaladas no País. Também é de caráter colonial a visão a respeito do modelo de gestão norte-americano como sinônimo de “práticas modernas”, sendo um contraponto às formas tradicionais de administrar dos brasileiros.

A adoção de um modelo americanizado no Brasil leva, ainda, uma manifestação particular do colonialismo, um modo de colonização pelo qual o conhecimento científico permite a integração das elites nativas com as ideologias dominantes no mundo ocidental. O fenômeno da americanização foi tão influente que a ideia de que os conhecimentos sobre gestão dos norte-americanos são superiores está presente até hoje.

Estudos têm também demonstrado o grande peso das ideias provenientes dos Estados Unidos sobre a produção acadêmica brasileira. Um estudo recente concluiu que as pesquisas brasileiras são fortemente influenciadas pelos autores anglo-saxões e que os norte-americanos representam 61% do total de referências em trabalhos brasileiros sobre gestão. Com isso, o padrão colonial se reproduz não somente no que é ensinado nas escolas de administração, mas também influencia a geração de conhecimento realizada por pesquisadores de algumas dessas instituições.

Fale com o autor: rafael.alcadipani@fgv.br

Lições organizacionais da Antártica

ARTIGO EM FOCO:

Lições organizacionais vindas da Antártica

Maria Ester de Freitas

Em 2009, a americana Elinor Ostrom foi indicada para o Prêmio Nobel de Economia. Seus estudos destacaram-se por mostrar em que contextos a propriedade coletiva pode funcionar – e melhor do que as propriedades individuais. Para Maria Ester de Freitas, professora da FGV-EAESP, a Antártica cabe perfeitamente no modelo de Elinor Ostrom. Em estudo publicado na *Revista de Administração Pública*, Freitas mostra quais são as características da gestão de uma estação de pesquisa na Antártica, em que militares e profissionais de diferentes universidades unem-se para preservar um bem maior.

A estação brasileira Antártica Comandante Ferraz (EACF), inaugurada em 1984, foi praticamente destruída por um incêndio ocorrido na madrugada de 25 de fevereiro de 2012. Dois militares morreram. O governo estima que a estação só estará completamente reconstruída em 2016. O estudo de Freitas foi realizado antes do desastre e revela como é importante que o tipo de organização ali estabelecido seja reconstituído e aprimorado – podendo, inclusive, inspirar outras organizações.

Ao contrário de utopias construídas para nunca serem alcançadas, a Antártica existe como obra coletiva e aberta. O continente não tem dono. O Tratado da Antártica prevê que apenas as nações que instalaram estações científicas ou bases ali podem decidir sobre o futuro do continente. “É um lugar onde o dinheiro não circula, onde as diferenças de status não são percebidas, onde a consciência da sobrevivência é imperativa e onde a voz da natureza é soberana”, afirma Freitas. Tampouco é uma terra de antepassados. Lá, a história está sendo feita. Não há, ainda, um centro reconhecido como uma referência comum, seja econômica, religiosa, política, cultural ou administrativa.

Nesse ambiente, os pesquisadores são regulados por uma filosofia de trabalho baseada na cooperação. Tal filosofia encontra sua essência no Tratado da Antártica, incentivando-os a decifrar o desconhecido, desenvolver e divulgar em conjunto estudos interdisciplinares e desenvolver fortes laços subjetivos entre membros do grupo.

Apesar de ficarem confinados em uma estação, sem privacidade, os profissionais entrevistados para o estudo não manifestaram qualquer incômodo a respeito. Observou-se que a interculturalidade é uma característica marcante, não só nas interações com colegas estrangeiros como também entre brasileiros que vêm de diferentes cidades e instituições.

Na estação brasileira da Antártica, dois grupos bem distintos convivem: os militares, para quem a hierarquia é fundamental; e os cientistas, que valorizam a autonomia. Essa diferença poderia causar atrito, mas isso não parece ser marcante. Há na estação uma rotina de organização, de gestão do tempo e do ambiente que fica sob a responsabilidade dos militares. A segurança é o único ponto inegociável. Por outro lado, os cientistas têm autonomia para tratar de assuntos relacionados à execução de seus projetos.

Os entrevistados disseram que as diferenças ajudam a desenvolver uma base comum de convivência. Inclusive, ao retornarem às suas cidades e universidades, os pesquisadores dizem que se sentem desorientados, têm problemas com a luz, com o trânsito e com o uso do dinheiro. Confessam ter saudades do silêncio e do infinito como paisagem.

Essa visão bucólica não significa que a gestão da estação seja simples. Trata-se de um sistema complexo, que começa pelas diretrizes delineadas no Tratado da Antártica, passa pelas estruturas dos governos nacionais dos países-membros, depois para o nível regional, com as instituições acadêmicas envolvidas, e, finalmente, ao nível local, com a execução dos projetos.

Os processos de tomada de decisão em níveis distintos podem levar a diferentes direções, com ou sem a consulta e participação de todos os interessados. A força de coesão dá-se por uma comunidade de pesquisadores, que compartilham interesses, curiosidades, experiências, estudos, desafios e projetos. É um sistema aberto, que consiste de vários grupos que atuam em diversas esferas institucionais, ligadas a projetos de âmbitos e durações diferentes. Funciona porque, na Antártica, realiza-se um trabalho extraordinário e não padronizado. A principal fonte de poder dos membros desse sistema decorre do respeito e da reputação entre pares.

Cada membro depende dos outros, cada um é porta-voz e fiador de algo além de si mesmo. Todos enxergam a ciência como um trabalho coletivo. O comprometimento com o trabalho, a aceitação do outro como necessário, a ausência de símbolos de *status* e uso do dinheiro e a internalização da missão e dos valores fazem com que o risco de ruptura e colapso do grupo seja reduzido.

Mas essa é uma vida de passagem. Como fica apenas alguns meses na Antártica, o pesquisador, depois, volta para sua vida "normal", cercada de conferências, simpósios, salas de aulas, alunos, livros e das normas e regras que estruturam e disciplinam seu trabalho acadêmico.

Fale com a autora: ester.freitas@fgv.br

O show das fraudes corporativas

ARTIGO EM FOCO:

Ações substantivas e simbólicas na criação e condução de uma fraude corporativa: o caso Boi Gordo

Thomaz Wood Jr. e Ana Paula Paulino da Costa

Como as fraudes corporativas acontecem? Thomaz Wood Jr., professor titular da FGV-EAESP, e Ana Paula Paulino da Costa, professora da BSP-Business School São Paulo, realizaram um estudo de um notório caso de fraude corporativa ocorrido no Brasil: o da empresa Boi Gordo.

Fundada em 1988, a Boi Gordo lançou um pretensioso sistema inovador de investimento. Estabelecia um contrato por arroba e prometia, com o dinheiro, comprar e engordar bezerros. Ao final de 18 meses, a empresa garantia ao investidor uma rentabilidade de 42%, muito acima das alternativas de investimento na época. Era uma taxa inalcançável, mas que atraiu um grande contingente de aplicadores. Em 2001, quando a empresa pediu concordata, contava com 30 mil investidores. Nenhum destes, até hoje, recuperou o dinheiro, desviado para a compra de fazendas e para o enriquecimento do controlador da empresa, Paulo Roberto de Andrade.

Para os autores do estudo, publicado nos *Cadernos Ebape.br*, a fraude só pode ser compreendida se for vista como processo que envolveu três etapas: concepção, implantação e manutenção.

Para a concepção da fraude, contribuíram diversos fatores. O primeiro relaciona-se a uma peculiaridade do setor agropecuário: a cultura de confiança. O próprio controlador afirmava que sua empresa era “superlastreada em confiabilidade”. O segundo fator relaciona-se a uma lacuna no marco regulatório. O negócio, que mesclava investimento financeiro e atividade agropecuária, era desconhecido. O terceiro fator relaciona-se às características do controlador da empresa: ambicioso e capaz de articular uma imagem ao mesmo tempo tradicional, moderna e sofisticada para seu negócio.

O passado de Paulo Roberto de Andrade não ficou em evidência no momento em que criou a Boi Gordo. Entre 1966 e 1989, ele havia sido processado nove vezes, tendo sido condenado em dois processos e cumprido pena de oito anos de reclusão. Um desses processos envolvia uma empresa, criada por ele e seus irmãos, que oferecia rendimentos acima do mercado em contratos de investimento atrelados à variação de ouro. A empresa fora acusada de estelionato e crime contra a economia popular.

Andrade soube manipular a sua imagem e a de seu negócio, por meio do que os autores chamam de “ações simbólicas”. Ao mesmo tempo que aconteciam “ações substantivas”, com a criação e a implementação de esquemas para gerar a fraude, foi contratada uma assessoria de comunicações e realizada uma campanha promocional que destacava o pioneirismo, o emprego de tecnologia de ponta, a rentabilidade, a tradição e a imagem empreendedora do controlador. As fazendas da empresa foram cedidas para a filmagem da novela “O rei do gado”, da Rede Globo, e o protagonista foi contratado para comerciais da Boi Gordo.

Uma vez construída a reputação, esta ajudou a neutralizar ou dar novos significados para os sinais negativos que poderiam surgir. Assim, quando a empresa usou a diversificação para avançar com o processo fraudulento, essa ação estratégica foi percebida como sinal de pujança de um grande grupo empresarial. Da mesma forma, quando a empresa precisou fazer um grande leilão de matizes, o que, de fato, comprometia o futuro do negócio, o evento foi promovido e percebido como sinal de prestígio e de poder do controlador.

O uso de ações simbólicas viabiliza a realização de fraudes e pode prolongar sua existência. Isso é claro em outros casos famosos de fraudes corporativas perpetradas pela alta gestão. A Enron, por exemplo, possuía e divulgava um exemplar código de ética; Bernard Madoff cultivava uma imagem de filantropo e sábio investidor; a Daslu associou sua imagem ao luxo e ao bom gosto; e o Banco Santos se promovia como uma instituição competente e tecnologicamente avançada, enquanto Edegar Cid Ferreira, seu controlador, cultivava uma imagem de sofisticação cultural e de mecenas das artes.

A ruptura se dá, argumentam os autores do estudo, quando há uma dissociação entre substância e imagem. Quando ficam claras as contradições e aumenta a pressão externa, não é mais possível manter a imagem artificialmente construída. Novas medidas são tentadas para ocultar os desvios, mas, então, não há mais ações simbólicas que possam preservar a imagem da empresa e dos controladores, e evitar o fim do esquema fraudulento.

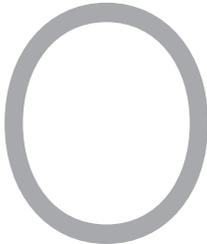
Fale com o autor: thomaz.wood@fgv.br

Como as PMEs decidem seus financiamentos

ARTIGO EM FOCO:

Estudo sobre as decisões de financiamento das pequenas e médias empresas brasileiras

Claudia Emiko Yoshinaga e William Eid Junior

 artigo "Estudo sobre as decisões de financiamento das pequenas e médias empresas brasileiras" investiga o comportamento das companhias quando tomam uma decisão financeira, verificando se há um padrão comum entre elas ou se é possível detectar alguma particularidade setorial. A análise foi feita com base em uma amostra de 10 mil companhias de pequeno e médio portes, verificando seus demonstrativos financeiros ao longo de 12 anos.

Dividida em três partes, a pesquisa verifica as relações entre características das empresas e a decisão de (i) endividamento geral; (ii) endividamento de curto prazo e (iii) endividamento de longo prazo. As características das empresas consideradas foram: rentabilidade, tangibilidade, tamanho da empresa, investimento em ativos imobilizados, caixa, rentabilidade dos dividendos e tempo.

As três análises realizadas detectaram uma relação negativa entre decisão de endividamento e rentabilidade. Esse achado indica que, quando decidem pelo financiamento, as empresas são coe-

rentes com a teoria do *pecking order*, pois, quando querem se financiar, primeiramente optam pela retenção de lucros, utilizando menos recursos de terceiros e capitais novos dos acionistas. Assim, as empresas mais rentáveis tendem a ser menos endividadas.

Já a variável tangibilidade, que mede a proporção de ativos fixos em relação ao ativo total da empresa, apresentou resultados diferentes para as análises de curto e de longo prazo. Se a empresa apresenta um maior peso de ativos fixos em sua estrutura, ela consegue, com maior facilidade, captar recursos de longo prazo. Como essas companhias têm acesso a financiamentos de longo prazo com custos menores, pois podem oferecer mais ativos como garantia, elas tendem a ter um volume menor de dívidas de curto prazo, que são mais onerosas.

A variável de tamanho apresentou resultados diferentes, conforme a variável dependente. Para o endividamento geral, o tamanho da empresa influencia positivamente a capacidade de captação de recursos de terceiros. Já o endividamento de longo prazo apresentou um coeficiente negativo, o que pode indicar que as empresas maiores não necessitem de captação de recursos de terceiros de longo prazo. Para o curto prazo, os resultados da pesquisa não foram significantes.

A relação do endividamento com a variável de investimentos em imobilizado apresentou sinal positivo nas estimações, mas não significativa na análise de longo prazo. Em geral, o sinal apresentou-se positivo, o que indica que as empresas tendem a captar mais recursos de terceiros quando realizam mais investimentos.

Por outro lado, a variável de caixa apresentou sinal negativo e significativa nas três análises. As empresas tendem a se endividar mais quando cai o nível de caixa.

A variável de dividendos mostrou-se significativa apenas em relação ao modelo de endividamento geral, indicando aumento do endividamento quando diminuem seu nível de pagamento de dividendos, o que pode demonstrar que as empresas diminuem os dividendos distribuídos e contraem endividamentos para fazer novos investimentos ou para lidar com situações de maior estresse financeiro.

Por fim, a variável tempo mostrou-se significativa no modelo, o que indica que as condições macroeconômicas são fundamentais para explicar o endividamento das empresas em geral, seja no curto ou no longo prazo.

Segundo os autores, a pesquisa pode, ainda, ser expandida para a análise de outros aspectos das decisões financeiras das pequenas e médias empresas, de modo que se comece a estudar mais aprofundadamente esse grupo de empresas tão representativo para a economia.

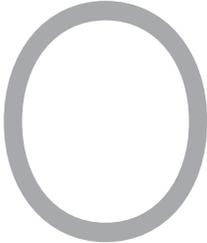
Fale com a autora: claudia.yoshinaga@fgv.br

Diferenças entre empresas britânicas e brasileiras

ARTIGO EM FOCO:

Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas

Claudinê Jordão de Carvalho e Rafael Felipe Schiozer

 artigo “Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas” apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as práticas de gestão do capital de giro respondida por administradores de 447 micro e pequenas empresas (MPEs) sediadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais. O trabalho ainda compara os resultados obtidos com uma pesquisa similar realizada com companhias do Reino Unido.

Os autores destacam que as diferenças legais, institucionais, de desenvolvimento e da sofisticação do mercado financeiro entre as economias britânica e brasileira são determinantes e influenciam a prática gerencial dos dirigentes.

Os resultados apurados mostram que as frequências médias de aplicação das rotinas de capital de giro dos brasileiros são superiores às dos britânicos, exceto quanto à prática de uso do orça-

mento de caixa. No Brasil, há uma atenção especial para o controle dos prazos de pagamento e de recebimento.

Em nosso país, identificou-se a existência de quatro tipos de empresas, com base na ênfase da gestão do capital de giro em: prazos, crédito, estoques e outros/sem foco específico. Já no Reino Unido, o componente prazo (justamente aquele com maior concentração de empresas no Brasil) não se mostrou importante, ao passo que o orçamento de caixa se mostrou um elemento essencial.

Descobriu-se, também, que as micro e pequenas empresas brasileiras revisam suas rotinas de capital de giro com mais frequência que as britânicas, o que corrobora a ideia de que as atividades relacionadas à otimização dos fluxos de caixa de curto prazo sejam mais importantes no Brasil, em virtude do maior custo do dinheiro.

Encontrou-se, ainda, evidência de que as empresas brasileiras ofertam menos crédito comercial que as britânicas e que os brasileiros se financiam menos com crédito comercial, na comparação com os britânicos. Esse resultado talvez se explique pelo fato de que a cadeia produtiva dessas empresas envolve, especialmente, outras de pequeno porte, com pouca capacidade de fornecimento de crédito comercial.

Os autores observam que é preciso interpretar os resultados com cautela. Primeiro, porque há uma diferença temporal de seis a oito anos entre os *surveys* aplicados no Reino Unido e no Brasil. O desenvolvimento tecnológico dos últimos anos e, em especial, o barateamento dos custos de *softwares* de gestão podem dar origem a realidades bastante distintas quando se comparam as rotinas adotadas em momentos diferentes.

Tomando como base os resultados das entrevistas individuais realizadas com dirigentes, foi possível identificar o impacto que as inovações tecnológicas e financeiras recentes tiveram nas finanças das empresas estudadas. A adoção de tecnologias de informação e de cartões tem reduzido a necessidade de captação de financiamento tradicional via bancos por essas empresas, pois as administradoras de cartões utilizam limites automáticos de antecipação de recebíveis para as empresas conveniadas. Assim, pode-se afirmar que o relacionamento comercial entre fornecedores e clientes, e não o bancário, parece ser um recurso valioso e relevante para os dirigentes brasileiros.

Outro motivo para cautela é que a amostra brasileira restringe-se a dois dos estados mais ricos do Brasil. Assim, é provável que as empresas dessas regiões apresentem gestão financeira mais sofisticada e maior acesso a crédito externo (bancário e/ou comercial), quando comparadas a empresas de outras regiões do País. Assim, é possível que a MPE típica brasileira apresente diferenças ainda mais acentuadas em relação às empresas britânicas.

Fale com o autor: rafael.schiozer@fgv.br

Empresas transparentes

ARTIGO EM FOCO:

Mutual fund managers stock preferences in Latin America

João Luiz Piccioni Jr., Hsia Hua Sheng e Mayra Ivanoff Lora

A proposta do artigo “Mutual fund managers stock preferences in Latin America” é testar a hipótese de que os gestores estrangeiros de fundos mútuos, quando investem na América Latina, dão preferência às companhias que oferecem mais informações. O estudo também compara as preferências dos gestores estrangeiros com os sediados na América Latina.

O foco nos países da América Latina é a principal contribuição do trabalho, já que a região passa por um forte crescimento da indústria de fundos mútuos e das suas bolsas de valores, mas ainda está em um estágio inferior de desenvolvimento quando comparada a outras regiões.

A pesquisa construiu um banco de dados com a posição dos fundos mútuos estrangeiros e domésticos nas companhias listadas em bolsas de países da América Latina em três períodos: 2008, 2009 e 2010. O estudo incluiu os seguintes países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Juntos, eles representavam aproximadamente 99% do valor de mercado da região. Foram escolhidas companhias listadas nas bolsas de valores desses países, cujos dados estivessem disponíveis nos sistemas da Bloomberg e da Thomson Reuters.

Com base nas informações fornecidas pelo sistema da Bloomberg, foram selecionados dados que influenciam as decisões dos investidores, agrupados em “características básicas” e “características de visibilidade”.

O primeiro grupo reuniu as informações relacionadas com o balanço financeiro das empresas e com as atividades do pregão, tais como a relação entre preço e rentabilidade da ação, a relação entre preço e patrimônio, o valor dos ativos, o valor em caixa, o crescimento das vendas, a média de negócios diários, o número de dias de negociação e o preço das ações, entre outras.

O segundo grupo reuniu três grupos de dados: (a) número de analistas que cobrem as ações da companhia; (b) se a companhia possuía ADRs negociadas nas bolsas de Nova Iorque; e (c) se a companhia se enquadrava no quesito de exportadora de bens.

Os fundos mútuos foram classificados como domésticos e estrangeiros, de acordo com a origem de seus ativos.

Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese de que características ligadas à visibilidade do ativo em outros mercados são relevantes para o gestor estrangeiro. Ele prefere investir em companhias que possuam ADRs, maior cobertura de analistas e que sejam exportadoras. Essas características são importantes redutores da assimetria de informação, que implica um menor investimento em mercados não tão bem explorados.

A pesquisa também constatou a preferência dos investidores por empresas com maior valor de mercado, com alta liquidez em seus mercados e que tenham menor tempo de listagem.

Em relação aos investidores domésticos latino-americanos, os resultados apontaram que esses gestores possuem maior dispersão de investimentos nas companhias listadas e, conseqüentemente, apresentam preferências diferentes daquelas observadas para os gestores estrangeiros.

Os investidores domésticos focam seus investimentos em empresas com menor valor de mercado, com menor volatilidade, com maior liquidez e com maior idade. Para esse grupo de gestores, diferentemente dos gestores estrangeiros, as características ligadas à visibilidade não se mostraram importantes.

Fale com o autor: hsia.sheng@fgv.br

O avanço dos padrões de governança corporativa

ARTIGO EM FOCO:

The evolution of corporate governance in Brazil

Bernard S. Black, Antonio Gledson de Carvalho e Joelson Oliveira Sampaio

A evolução recente dos padrões de governança corporativa no Brasil foi pouco abordada pela literatura. A proposta do artigo “The evolution of corporate governance in Brazil” é preencher essa lacuna.

A economia brasileira passou por grandes transformações nas últimas décadas, com a conquista da estabilidade econômica: foi atingido o status de grau de investimento para os títulos da dívida pública, diversas empresas brasileiras tornaram-se concorrentes de classe mundial e a economia experimentou momentos de altas taxas de crescimento. Houve, ainda, o ressurgimento do mercado de capitais local e o desenvolvimento da indústria de fundos de pensões, que se tornaram grandes investidores de papéis de empresas de capital aberto.

As mudanças no mercado de ações também foram significativas. Até o início da década passada, o País era conhecido internacionalmente por ter padrões incipientes de governança corporativa.

Não por caso, um *ranking* elaborado na época, que reuniu 49 países, colocou o Brasil na 43ª posição, em relação às garantias dos direitos dos investidores, e na 40ª, sobre normas de contabilidade. Entre as empresas de capital aberto, o desrespeito aos direitos dos acionistas minoritários era bastante comum.

Naquela época, a preocupação com a fraca proteção aos acionistas minoritários fez surgir três novos mercados, baseados em altos níveis de governança. Em 2001, a Bovespa (atual BM&FBovespa) criou as listagens Novo Mercado, Nível I e Nível II. A decisão foi importante para o grande número de ofertas iniciais de ações (IPOs) que aconteceu a partir de 2004, com sua grande maioria ocorrendo naqueles novos segmentos da bolsa de valores. Além disso, algumas antigas companhias de capital aberto acabaram migrando para as listagens de nível superior.

Para obter um retrato da evolução das práticas de governança corporativa no Brasil, o estudo baseou-se no levantamento de informações das empresas para os anos de 2004, 2006 e 2009. Assim, o primeiro levantamento coincide com o início da onda de IPOs. E o último, com o início da crise financeira internacional, quando o número de ofertas iniciais diminuiu drasticamente. A apuração documental incluiu, ainda, dados financeiros fornecidos pelas empresas à Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e outras informações apuradas pela Economatica.

A pesquisa agregou as informações sobre governança corporativa em seis índices, que cobrem seus principais aspectos: estrutura do conselho de administração, estrutura de propriedade, procedimentos do conselho, transações com partes relacionadas, direitos dos acionistas e divulgação das informações das empresas. O índice de estrutura do conselho de administração foi dividido em dois subíndices: um relacionado à independência do conselho e outro, com as comissões de auditoria e fiscalização. Com a média dos seis índices, foi possível realizar o cálculo de um Índice de Governança Corporativa Brasileiro (BCGI, na sigla em inglês). O foco da pesquisa foram as empresas privadas brasileiras, excluindo as companhias com controle estatal ou estrangeiro.

A análise apurou que as práticas de governança corporativa melhoraram significativamente ao longo do período, e essa evolução pode ser atribuída a dois fatores fundamentais: primeiro, o crescimento do número de empresas listadas no Novo Mercado e no Nível II, principalmente por conta da entrada de novas empresas com elevadas práticas de governança corporativa; segundo, a melhoria nas práticas de governança nas empresas que já estavam listadas, o que inclui, em alguns casos, mudança no nível de listagem.

As práticas de governança para as empresas listadas no Novo Mercado e Nível II mantiveram-se estáveis durante esse período, mas houve melhorias gerais para as empresas já listadas, incluindo as relacionadas a uma maior independência do conselho, além de melhorias nos procedimentos do conselho, nos direitos dos acionistas e na divulgação de informações. Para os autores, muitas empresas do Novo Mercado acabaram até excedendo os requisitos mínimos do segmento de listagem.

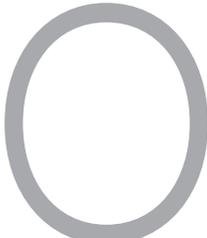
Fale com o autor: gledson.carvalho@fgv.br

O cartão de crédito e os estudantes universitários: uma relação delicada

ARTIGO EM FOCO:

Credit card risk behavior on college campuses: evidence from Brazil

Wesley Mendes da Silva, Wilson Toshiro Nakamura e Daniel Carrasqueira de Moraes

 acesso ao crédito influencia fortemente o estilo de vida das pessoas, proporcionando poder de compra e aumentando o status social. No entanto, o uso indiscriminado de cartões de crédito pode ter um efeito negativo. O comportamento financeiro inconsequente de adultos jovens pode prejudicar seu desempenho acadêmico, além de comprometer a sua saúde física e mental.

O artigo "Credit card risk behavior on college campuses: evidence from Brazil", de Wesley Mendes da Silva, Wilson Toshiro Nakamura e Daniel Carrasqueira de Moraes, procura analisar o comportamento dos estudantes universitários, um grupo de usuários que, muitas vezes, demonstra pouca responsabilidade no uso de produtos financeiros.

Segundo a psicologia econômica, alto endividamento é, geralmente, associado a níveis elevados de estresse físico e psicológico. Pesquisas nos Estados Unidos têm documentado níveis elevados de

endividamento em grupos de estudantes. Eles usam frequentemente o cartão de crédito, para pagar a faculdade ou para comprar material de estudo. Recentemente, o alto nível de endividamento dos universitários americanos levou ao estabelecimento de restrições em relação ao atendimento de pedidos de cartões de crédito nas universidades.

No Brasil, parte do sistema de ensino superior é pública e gratuita. Isso resulta em despesas diferentes daquelas que ocorrem nos Estados Unidos. Além disso, as indústrias de cartão de crédito dos dois países são distintas. No entanto, o uso de cartões no Brasil é cada vez maior, com impactos sobre o comportamento dos indivíduos. E, apesar de sua importância, ainda não se examinou o fenômeno detalhadamente.

O artigo procura preencher essa lacuna. A pesquisa abordou, de maneira aleatória, nos *campi* universitários paulistanos, 769 alunos que estudavam na Universidade Presbiteriana Mackenzie, Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), Universidade Bandeirantes (UNIBAN) e Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Os estudantes pesquisados foram classificados como tendo um comportamento financeiramente arriscado quando pelo menos uma das quatro características foi encontrada: (a) saldo existente no cartão de crédito igual ou superior a R\$ 1 mil; (b) atraso de 60 dias ou mais no pagamento de uma fatura, nos últimos dois anos; (c) utilização do limite total do cartão de crédito nos últimos dois anos; (d) nunca, ou esporadicamente, foi pago o valor total da fatura nos últimos dois anos.

A análise dos dados identificou associações entre as características pessoais e os comportamentos financeiramente arriscados no uso do cartão de crédito. Muitos indivíduos procuram, por meio do consumo, alcançar maior *status* social ou aceitação em seu grupo, adotando uma conduta não racional.

Entre os 552 respondentes que declararam ter cartões de crédito, 35% apresentavam, ao menos, um dos comportamentos considerados de risco. E, destes, quase um terço apresentou dois ou mais comportamentos de risco.

Um achado importante da pesquisa deu-se em relação aos estudantes com três cartões ou mais. Estes são mais propensos a ter saldos devedores acima de R\$ 1 mil, ratificando estudos anteriores, segundo os quais indivíduos com um grande número de cartões de crédito tendem a adotar comportamentos compulsivos em suas compras, adquirindo bens e serviços que são de pouco uso.

A pesquisa ainda identificou que os estudantes com um relacionamento afetivo estável parecem ter maior propensão em assumir saldos devedores mais elevados. No entanto, esses indivíduos são os menos propensos a realizarem pagamentos parciais de suas contas de cartão de crédito.

No que diz respeito à manutenção de saldos devedores, o conhecimento sobre os valores das taxas de juros leva os indivíduos a evitarem pagamentos parciais das faturas, resultado que está em linha com a premissa de que a educação financeira leva a uma utilização mais responsável e equilibrada dos cartões.

Fale com o autor: wesley.silva@fgv.br

O desempenho dos fundos de índices brasileiros

ARTIGO EM FOCO:

Exchange Traded Funds versus Fundos Indexados no Brasil

Claudia Emiko Yoshinaga, Elaine Cristina Borges e William Eid Jr.

No início dos anos 1990, surgiu uma modalidade de investimento que revolucionou o mercado financeiro. Espelhados em índices, com cotas negociadas em bolsas de valores da mesma forma que as ações, os Exchange Traded Funds (ETFs), ou Fundos de Índices, vêm alcançando um peso cada vez mais importante. Em fevereiro de 2012, já existiam mais de 3,5 mil ETFs no mundo, movimentando ao redor de US\$ 1,5 bilhão em ativos. Desde 2000, sua taxa de crescimento anual tem sido de mais de 30%. Na América Latina, a expansão média anual alcançou 65%, desde 2002.

O sucesso dos ETFs é atribuído, principalmente, a sua estrutura combinada entre fundo mútuo de investimento e ações listadas na bolsa, além da diversificação e facilidade de negociação. O investidor, com uma única operação, adquire uma cesta de ativos, e os ETFs oferecem a possibilidade de entrada e saída do investimento a qualquer momento. Além disso, a taxa de administração de um ETF costuma ser bem menor do que as dos fundos mútuos de investimento.

Embora seja um fenômeno relevante, existem poucos trabalhos acadêmicos sobre o assunto no Brasil e no mundo. Essa carência motivou os pesquisadores Elaine Cristina Borges, William Eid Junior e Claudia Emiko Yoshinaga a elaborarem o artigo "Exchange Traded Funds versus Fundos

Indexados no Brasil”, que procura avaliar o desempenho dos ETFs no Brasil em comparação aos fundos mútuos de investimento indexados.

No estudo, os autores avaliam a rentabilidade e a aderência de três ETFs brasileiros em comparação aos fundos mútuos de investimento indexados ao mesmo índice de referência dos ETFs. São eles: Ishares Bova CI (BOVA11), Ishares Brax CI (BRAX11) e Ishares Smal CI (SMAL11).

A pesquisa constatou que os ETFs brasileiros têm, em geral, uma rentabilidade superior àquela de outros fundos indexados ao mesmo índice, quando se consideram os preços diários de fechamento dos ETFs e dos índices financeiros de referência.

Segundo os autores, o resultado pode ser explicado pelas taxas de administração mais reduzidas que os gestores de ETFs conseguem praticar, embora os custos de transação dos ETFs, como os de corretagem e custódia, fiquem por conta do investidor e variem de acordo com o montante investido e a corretora selecionada para fazer o investimento. Esses custos não estão incluídos nos preços dos ETFs, e são pagos à parte pelos investidores. No caso dos fundos mútuos indexados, a administradora dos fundos absorve esses custos, que são rateados entre todos os investidores e reduzem o valor da sua cota e, portanto, sua rentabilidade. Por isso, os resultados positivos em termos de rentabilidade dos ETFs podem ser produto apenas das diferentes formas de pagamento dos custos de transação de cada uma das modalidades de investimento consideradas.

Com relação às medidas de aderência, os autores concluíram que, de maneira geral, os ETFs brasileiros apresentaram resultado muito inferior ao dos demais fundos indexados quando utilizados os preços diários de fechamento. Isso pode ser explicado pelo fato de os preços dos ETFs serem determinados pela oferta e demanda, e, como são recentes no Brasil, ainda não há liquidez suficiente para garantir boa precificação. Não há, também, arbitragem suficiente no Brasil para aproximar os preços dos ETFs dos valores patrimoniais de suas cotas, que representariam seu preço justo.

No entanto, ao analisar os preços diários médios em vez de os preços de fechamento, os ETFs brasileiros aparecem como tendo a melhor aderência de toda a amostra. Utilizar os preços médios, tanto no caso dos ETFs quanto dos indicadores financeiros, é justificável, pois os investidores da bolsa de valores realizam transações ao longo de todo o dia, e não apenas no final dele. Portanto, esses seriam os preços que melhor representam as transações efetuadas diariamente. Nesse caso, os ETFs têm mais condições de replicar os indicadores financeiros do que os fundos mútuos tradicionais, exatamente por sua estrutura permitir transações de compra e venda ao longo do dia, da mesma forma como ocorre com as ações que os indicadores financeiros procuram representar.

O artigo adverte que, pelo fato de os ETFs serem um evento relativamente recente no Brasil, não há um número suficiente de fundos disponíveis nem base histórica suficiente para uma análise estatística mais robusta. Além disso, a baixa liquidez desses fundos ainda não descobertos pela maioria dos investidores brasileiros afeta sua dinâmica de preços, piorando, assim, sua aderência.

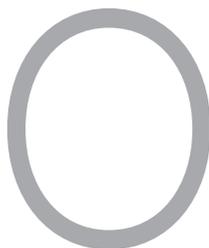
Fale com a autora: claudia.yoshinaga@fgv.br

Sinalização dos dividendos

ARTIGO EM FOCO:

Variação nos dividendos sinaliza lucratividade futura?

Claudia Emiko Yoshinaga e Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior



artigo "Variação nos dividendos sinaliza lucratividade futura?", de Claudia Yoshinaga e Henrique Castro, analisa o Conteúdo Informacional dos Dividendos (CID) para o mercado brasileiro, conforme os níveis de governança corporativa das empresas. O termo "conteúdo informacional dos dividendos" refere-se à hipótese de que os dividendos trazem informações importantes a respeito das perspectivas de lucros da empresa, permitindo aos investidores fazerem prognósticos.

A pesquisa testou a relação entre as variações no valor dos dividendos e juros sobre capital próprio pago a cada ano e a lucratividade futura das companhias, com base em modelos propostos em estudos anteriores.

Considerando que tanto os dividendos como os juros sobre capital próprio (JSCP) são recursos distribuídos aos acionistas, a pesquisa dá tratamento único para os dois tipos de pagamento, considerando-os como um total de recursos pagos aos acionistas a cada exercício.

A amostra foi segmentada em empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa na BM&FBovespa e empresas listadas no segmento tradicional.

Para o total da amostra analisada, as mudanças de dividendos não foram capazes de prever as flutuações futuras da rentabilidade das empresas, rejeitando, assim, a hipótese do CID. No entanto, quando as empresas foram separadas em grupos com e sem governança corporativa diferenciada, os resultados foram diferentes.

No primeiro grupo, de empresas com governança corporativa diferenciada, os resultados tendem a corroborar a hipótese do CID. No entanto, para as empresas do segmento tradicional, o resultado é o oposto: o aumento nos dividendos pode significar uma queda na rentabilidade futura. Assim, o estudo sugere que a validade da hipótese do CID é condicionada à qualidade da governança corporativa das empresas.

Segundo os autores, para as empresas do segundo grupo, foram obtidos coeficientes negativos e estatisticamente significantes em certas especificações, indicando que as empresas que não têm preocupações mais rígidas quanto à governança corporativa parecem aumentar ou diminuir o pagamento de dividendos sem que isso tenha uma clara relação com a lucratividade futura. Isso pode ser explicado por um excesso de confiança dos gestores dessas empresas.

Assim, é possível afirmar que as empresas com maiores preocupações com relação aos seus acionistas minoritários e mais atentas a boas práticas de governança corporativa distribuem mais dividendos e pagam mais juros sobre capital próprio aos seus acionistas quando há maiores perspectivas de aumento da lucratividade.

Fale com a autora: claudia.yoshinaga@fgv.br

Como operam os correspondentes bancários

ARTIGO EM FOCO:

Groups of services delivered by Brazilian branchless banking and respective network integration models

Martin Jayo, Eduardo H. Diniz, Felipe Zambaldi e Tania P. Christopoulos

Na última década, o Brasil adotou um modelo inovador de expansão bancária para a população de baixa renda. Por meio de parcerias com varejistas e outros tipos de empresas, os bancos passaram a atuar nos lugares mais remotos do País. Os parceiros, conhecidos como correspondentes bancários, passaram a contar com terminais para que seus clientes possam pagar contas, receber benefícios do governo e ter acesso a diversos serviços bancários.

Pouco tempo depois da regulamentação, os correspondentes bancários atingiram o equivalente a cinco vezes o número de agências bancárias no Brasil, em 2008. Um levantamento da Febraban, a associação dos bancos brasileiros, mostra que há 150 mil correspondentes no Brasil, responsáveis por 6% das transações bancárias e por atender um público de 40 milhões de pessoas.

Considerando a importância do tema, os pesquisadores Eduardo Diniz e Felipe Zambaldi, da FGV-EAESP, e Martin Jayo e Tania P. Christopoulos, da USP, realizaram uma pesquisa para identificar quais atividades e operações os bancos delegam aos correspondentes.

Com base em 20 entrevistas com gestores de bancos e dados de operações financeiras realizadas em 300 correspondentes bancários, eles chegaram à conclusão de que quanto mais serviços o correspondente distribui, mais ele é controlado pelos bancos. Os bancos podem tanto contratar um integrador como correspondente, que, por sua vez, contrata varejistas independentes, quanto trabalhar diretamente com os prestadores de serviços.

Os bancos delegam, plenamente, tanto atividades técnicas e logísticas como processos de negócios, quando o correspondente limita-se a receber pagamentos de boletos dos clientes. Esse modelo de delegação total ocorre tanto em regiões economicamente dinâmicas como em áreas pobres do Norte e Nordeste do Brasil. Nesses locais, os bancos conseguem desafogar o movimento nas agências oferecendo a possibilidade de as pessoas pagarem suas contas nos correspondentes bancários. Estes desenvolvem tal *know-how* que conseguem efetuar essas operações de modo mais eficiente que os bancos.

Por outro lado, quando se trata de trabalhar com benefícios sociais ou com os serviços tradicionais que uma instituição financeira oferece, tais como abertura de conta e depósitos, os bancos preferem não delegar nem sua plataforma tecnológica e logística, nem seus processos de negócios. Nesse caso, o banco coloca e opera sua tecnologia em pequenos varejistas, ou faz um acordo para o uso de terminais já disponíveis, como caixas registradoras, em grandes parcerias institucionais com empresas como os Correios e as caixas lotéricas.

Segundo os autores do estudo, os resultados sugerem que, como esses serviços são mais complexos que o simples pagamento de contas, há maior incerteza nos contratos. Também existe uma necessidade de ativos específicos e mão de obra qualificada. Seria muito difícil encontrar quem realize todas essas operações de maneira melhor que os próprios bancos.

Coordenar atividades como procurar, treinar, comunicar, negociar, monitorar e garantir serviços diversos parece ser mais viável por mecanismos internos dos bancos do que pelos correspondentes bancários. Assim, os bancos ganham economias de escala e diminuem os custos de transação.

Esse modelo centralizado de atuação é adotado em áreas remotas como a Amazônia. Para os pesquisadores, isso demonstra que os bancos estão interessados em oferecer serviços bancários em regiões em que há uma demanda inexplorada.

Os autores do estudo levantam outras hipóteses, além da questão de eficiência e economias de escala, para os bancos não delegarem plenamente suas atividades aos correspondentes bancários. Na visão deles, talvez os bancos não confiem plenamente que terão garantias legais e regulatórias no caso de ocorrer algum problema com os correspondentes bancários. Outra questão delicada é o grande receio que os bancos têm em compartilhar processos estratégicos e informações a respeito dos clientes.

Fale com o autor: eduardo.diniz@fgv.br

Computação em nuvem

ARTIGO EM FOCO:

Antecedentes da adoção da computação em nuvem: efeitos da infraestrutura, investimento e porte

Otávio Próspero Sanchez e Alexandre Cappelozza

A adoção da computação em nuvem é vista como uma oportunidade para a redução dos investimentos em tecnologia da informação (TI), possibilitando maior flexibilidade na demanda por serviços e redução dos custos. Assim, as empresas podem manter recursos financeiros e aumentar sua capacidade de investimento em seus negócios, deixando para terceiros a administração dos ativos de tecnologia. No entanto, a computação em nuvem também pode proporcionar aos concorrentes acesso a recursos anteriormente escassos ou diferenciais, que eram fontes de vantagem competitiva.

Diante desses movimentos e do fato de que a TI é um recurso caro e perecível, os autores do artigo "Antecedentes da adoção da computação em nuvem: efeitos da infraestrutura, investimento e porte" se propõem a investigar quais dilemas o gestor encontra em uma decisão de investir ou contratar TI.

A pesquisa conduzida por Otavio Próspero Sanchez e Alexandre Cappellozza explora a necessidade de identificação dos fatores antecedentes da adoção de computação em nuvem pelas empresas. Ao identificar os mecanismos de escolha das organizações, o artigo contribui para a prática gerencial.

A base de dados foi a edição de junho de 2010 da revista *Info Exame* "As 100 Empresas Mais Ligadas do Brasil", que reúne 100 companhias de vários setores, das quais 56 foram consideradas pelos autores.

A pesquisa trouxe várias conclusões interessantes. Primeiro, constatou-se que as empresas com maior infraestrutura procuram ampliar seus investimentos em TI em função da necessidade de expansão do negócio ou devido à busca de economias de escala. Segundo, evidenciou-se que companhias de menor porte, usualmente em situação de procurar adquirir posição competitiva, tendem a adotar a computação em nuvem, enquanto companhias de maior porte buscam proteger seus ativos competitivos, portanto evitando exteriorizá-los. Terceiro, constatou-se que mesmo as organizações que podem manter seus investimentos não deixam de considerar a possibilidade de adotar determinadas iniciativas de computação em nuvem para tornarem-se mais líquidas e aumentarem sua capacidade de investimento em projetos alternativos.

Em geral, organizações de maior porte contam com escala interna que lhes permite não optar pelo uso da computação em nuvem. Essa decisão adquire importância estratégica, porque a contratação de um fornecedor em nuvem pode habilitá-lo técnica e economicamente a obter e repassar uma economia de escala a potenciais concorrentes de menor porte. Além disso, se mantida internamente, a capacidade computacional e a competência técnica podem se transformar em uma barreira à operação eficiente de competidores que não contam com essa competência.

Os autores concluem que organizações que contam com grande infraestrutura podem se interessar por contratar serviços de computação em nuvem à medida que seus ativos tecnológicos estejam ameaçados pela obsolescência, ou conforme o custo de manter seu parque tecnológico atualizado esteja drenando recursos substantivos de novos movimentos estratégicos.

Segundo os autores, a decisão de adoção da computação em nuvem não pode ser tomada como uma consequência inevitável da disponibilidade advinda da evolução tecnológica, mas como resultado de análises estratégicas bem-conduzidas, que consideram movimentos de fornecedores, clientes e concorrentes.

Fale com o autor: otavio.sanchez@fgv.br

O sucesso da Nota Fiscal Paulista

ARTIGO EM FOCO:

Governo eletrônico no estado de São Paulo: um estudo de caso no programa Nota Fiscal Paulista

Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes e Fernando de Souza Meirelles

O artigo “Governo eletrônico no estado de São Paulo: um estudo de caso no programa Nota Fiscal Paulista” analisa uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo. Os autores escolheram o programa Nota Fiscal Paulista (NFP) por ser a iniciativa de informatização de controles fiscais de maior porte do Brasil, em número de recursos envolvidos, usuários cadastrados e acessos. Além disso, os resultados do programa têm sido muito significativos, o que fez com que fosse replicado em outras cidades e estados.

O programa tem como objetivos combater a sonegação fiscal e reduzir o comércio informal e de produtos ilegais, incentivando o consumidor a exigir notas fiscais. O cidadão adere voluntariamente, cadastrando-se no *site* do programa e informando o CPF ou CNPJ para emissão da nota ou cupom fiscal em cada compra. Os processos são todos informatizados, não podendo haver falhas.

Os pesquisadores realizaram entrevistas semiestruturadas com o coordenador do programa e com especialistas em sistemas de governo eletrônico (e-gov), além de observação não participativa e de análise de documentos.

Para entender o programa, foi necessário definir sua fase de desenvolvimento, pois quanto mais avançada, maior a demanda tecnológica. O modelo adotado, desenvolvido pelo Gartner Group, identifica quatro fases: informação, interação, transação e transformação. Segundo os autores, o programa NFP pode ser enquadrado na fase de transação, quando os cidadãos já conseguem realizar transações completas pela internet, não havendo a necessidade da presença física em repartições públicas.

Durante essa fase, os processos internos são redesenhados, visando um aumento na qualidade dos serviços, o que ocorre constantemente no NFP, onde há uma considerável economia de tempo, papel e dinheiro.

Os principais problemas dessa fase são as questões de segurança e personalização, como a assinatura digital. De fato, o coordenador do programa declarou aos autores que ainda não foi possível transmitir para a população a segurança esperada, sendo esse o principal motivo pelo qual muitos cidadãos ainda não solicitam a Nota Fiscal Paulista.

A pesquisa constatou que o relacionamento entre as áreas de negócio e a área de TI é fundamental para que as expectativas dos cidadãos sejam atendidas da melhor forma possível. Segundo os autores, a governança de TI exercida na Secretaria da Fazenda facilita as ações dos gestores do NFP, pois os gestores de negócios e de TI tomam as principais decisões técnicas e operacionais em conjunto.

Segundo os autores, a adoção do NFP exigiu a superação de dificuldades internas e externas. Internamente, sendo a Secretaria da Fazenda um órgão que arrecada tributos, o programa tem uma orientação aparentemente inversa, que é de devolução de uma parte do tributo. Externamente, houve um desafio "cultural", pois a população tinha certa dúvida sobre a veracidade da promessa de devolução do dinheiro.

Um dos principais resultados obtidos pelo NFP foi, justamente, promover uma "mudança cultural". Para o coordenador do programa, atualmente, as pessoas não apresentam dificuldades para utilização da internet, no preenchimento do cadastro e na utilização dos benefícios adquiridos no programa. Há, também, o efetivo ganho fiscal, representado pelo aumento de arrecadação.

Outro ganho relevante relaciona-se com a quantidade de informações que são repassadas pelas empresas. Todo o movimento está registrado no banco de dados do programa NFP, com elevado nível de detalhes. Tais informações auxiliam em outros projetos, como o de transmissão *on-line* das transações efetuadas no varejo.

Segundo os autores, os resultados do estudo podem auxiliar na implementação mais rápida de programas similares em outros contextos, fornecendo informações para antecipar problemas e superar eventuais barreiras.

Fale com o autor: fernando.meirelles@fgv.br

Um modelo para avaliar a gestão de TI

ARTIGO EM FOCO:

Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise

Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin

Na busca pela competitividade, empresas de inúmeros setores intensificam o uso da tecnologia da informação (TI). No entanto, muitas vezes, as oportunidades e benefícios esperados não são alcançados, por conta da gestão inadequada da TI.

O artigo "Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise", de Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin, tem como objetivo apresentar o "modelo simplificado das dimensões do uso de tecnologia da informação em benefício dos negócios". O modelo estabelece cinco dimensões do uso de TI: utilização em si, benefícios oferecidos, contribuição para o desempenho empresarial, governança e administração de TI, e o papel dos executivos.

Os autores realizaram um estudo de caso em uma empresa líder de seu setor, com investimento significativo em TI e que passou a utilizar esse instrumento para a avaliação e o acompanhamento do uso dessa tecnologia. A empresa atua no comércio e alcança um faturamento anual de cerca de R\$ 1 bilhão. Com cinco unidades de negócios, a companhia investe aproximadamente 2,5% de sua receita líquida em TI.

O estudo do caso analisou dois projetos prioritários de uso de TI: o “projeto de cadeias de suprimentos”, que consistiu na adoção de um novo sistema para aprimorar a qualidade das informações para toda a cadeia de suprimentos, permitindo uma gestão integrada de todos os fornecedores; e (b) o “projeto de sistema de informações para novo produto”, cujos objetivos eram o desenvolvimento e a adoção de um sistema de informações para uma categoria específica de produtos da empresa.

Os autores argumentam que o modelo é adequado para avaliar e obter subsídios para uma administração bem-sucedida de TI, pois permite entender o seu uso na empresa, identificando as situações particulares de cada investimento. A partir do uso do modelo, a coerência entre o uso de TI e os benefícios oferecidos torna-se explícita e pode ser analisada e questionada.

Segundo os autores, os indicadores de desempenho empresarial devem estar em linha com os benefícios oferecidos. Os modelos de governança e administração de TI são as bases para a coerência entre as dimensões de uso de TI, que facilita a análise dos gastos e investimentos nessa área, contribuindo para a qualidade do processo de decisão.

Fale com o autor: albertin@fgv.br

O lado imprevisível do trabalho nos hospitais

ARTIGO EM FOCO:

Trabalho em hospitais

Ana Maria Malik

Cada vez mais, os hospitais implantam modelos matemáticos de gestão que procuram prever e controlar todos os detalhes de suas atividades. Tais sistemas podem até aperfeiçoar as operações, mas se esquecem de levar em consideração uma variável-chave, como observa Ana Maria Malik, professora da FGV-EAESP: quem vai executar as tarefas e atingir (ou não) as metas planejadas são pessoas que cuidam de outras pessoas, em um contexto de pressão e fragilidade.

No artigo "Trabalho em hospitais", publicado na revista *Tempus Actas de Saúde Coletiva*, Malik expõe a complexidade das relações humanas em um hospital. Qualquer processo a ser implantado depende, primeiramente, do comportamento do paciente, que é pouco previsível. As mesmas drogas, geralmente, têm efeitos semelhantes em pacientes diferentes, mas nem sempre estes as tomam da mesma maneira ou se deixam medicar.

Ainda com relação ao paciente, deve-se considerar que, durante muito tempo, profissionais do setor de saúde acreditaram que ele não seria capaz de avaliar os serviços prestados, por falta de conhecimento. No entanto, o paciente sabe muita coisa, embora, obviamente, não o mesmo que os profissionais de saúde. Enquanto estes conhecem técnicas de diagnóstico, técnicas assistenciais e processos de gestão, os pacientes têm clara noção sobre se estão ou não se sentindo melhor, se o cuidado que recebem lhes parece atencioso e até se estão seguindo as recomendações da equipe de saúde. Para Malik, o paciente não deve ser visto como o objeto de atuação de todos, mas como o seu sujeito. Em seu entorno, ficam os acompanhantes, que também têm opiniões e dúvidas a serem consideradas.

Os médicos, por sua vez, ainda resistem a seguir as diretrizes preconizadas. Alegam que “cada caso é um caso” ou levantam aspectos peculiares de sua clínica. Têm mais autonomia e poder que os demais participantes da equipe. Por causa da aura que os envolve, diz Malik, discutir seu trabalho no hospital não é uma questão trivial.

Entretanto, eles não conseguiriam fazer seu trabalho sem uma equipe que os assistisse, direta ou indiretamente. A colaboração é imprescindível tanto na assistência direta quanto no diagnóstico, na prestação de serviços como alimentação, troca de roupa e medicação. Indiretamente, participam também recepcionistas, cozinheiros, responsáveis pela área de compras e outros colaboradores, que, nem sempre, percebem a relação entre seu trabalho e o cuidado ao paciente.

Apesar de não faltarem instrumentos formais de comunicação que conectam essas pessoas, a interação enfrenta obstáculos. Depende da boa vontade de cada um, da sua competência e da adesão às regras da organização. Além disso, o uso de jargões e de outras formas de comunicação específicas cria barreiras. É difícil para os pacientes perguntar, pedir para repetir e esclarecer dúvidas.

É muito comum que profissionais dirijam-se ao trabalho em hospitais sem terem clareza quanto ao que precisam fazer, quão atualizados precisam estar e o que se espera deles. “Muitos dos chamados erros médicos, na aplicação de medicamentos, até mesmo no tipo de procedimento que deve ser feito, poderiam ser evitados caso as pessoas ouvissem mais, falassem mais, caso as reuniões fossem de fato para informar e não apenas para constar”, diz Malik.

Para a autora, uma das práticas positivas atualmente preconizadas é a de que qualquer profissional que tenha contato com o paciente identifique-se, ativamente, e utilize um crachá que o vincule à organização. “Esse tipo de atitude tem que ser estimulada, é raro valorizar o fato de conhecer o paciente pelo nome e, principalmente, de o paciente saber o nome de quem está cuidando dele”, afirma.

Dependendo daquilo que as pessoas que estão nos hospitais desejarem e de como interagirem, os objetivos das organizações no cuidado aos pacientes serão ou não atingidos.

Fale com a autora: ana.malik@fgv.br

O lento avanço da tecnologia nos hospitais

ARTIGO EM FOCO:

Adoção da tecnologia de informação em hospitais

Libânia Rangel de Alvarenga Paes

Estudos mostram que informatizar a área de saúde contribui para melhorar a qualidade da assistência, reduzir custos e prover maior segurança para o paciente. Um levantamento realizado pela Oracle Healthcare Insight em mais de 270 hospitais americanos mostrou que o uso de tecnologia da informação (TI) nas áreas administrativas pode levar a uma redução de 4% nos custos operacionais – impacto gerado pela implantação de ferramentas de controle da cadeia logística, pagamentos eletrônicos e melhoria da qualidade das informações.

No entanto, pesquisas mostram que a adoção de ferramentas informatizadas em organizações do setor tem sido lenta. No estudo “Adoção da tecnologia de informação em hospitais”, Libânia Rangel de Alvarenga Paes, professora da FGV-EAESP, verifica que, de fato, sistemas de informação passaram a ser implantados nos hospitais brasileiros apenas recentemente.

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 31 hospitais gerais ou especializados, entre os 199 hospitais existentes no município de São Paulo. Na amostra estudada, 45% dos hospitais estão liga-

dos à administração direta do governo, 35% são organizações beneficentes e 19% são autarquias. Hospitais com fins lucrativos não fizeram parte do levantamento.

Todos os profissionais entrevistados informaram que seus hospitais contam com sistemas de informação instalados, mas apenas dois deles utilizavam-nos antes de 1997. Em 36% dos casos, a adoção de tecnologia para a gestão hospitalar ocorreu há menos de cinco anos. “Os dados mostram que o nível de adoção de sistemas de informação assistenciais vem crescendo nos últimos anos, com o aumento das implantações de novas funcionalidades ou ferramentas”, afirma Paes. “Se esta pesquisa tivesse sido realizada, por exemplo, há cinco anos, teríamos resultados quase 50% menores do que os atuais.”

Apenas 20% dos hospitais da amostra não trabalham com prescrição eletrônica. Nas organizações que oferecem o recurso, em média, 48% dos funcionários assistenciais utilizam a ferramenta. Cerca de 42% dos hospitais pesquisados já possuem o sistema PACS instalado, que integra equipamentos de diagnóstico por imagens e permite visualizá-las eletronicamente. Em todos os casos, esse sistema foi instalado há menos de seis anos e, em média, 63% dos funcionários assistenciais acessam-no.

A pesquisa revela um estágio inicial de uso de tecnologia. Para 52% dos entrevistados, os próximos projetos das áreas de TI envolverão a implantação de novas funcionalidades ou sistemas. Em seguida, entre as prioridades, ocorrerão a virtualização ou terceirização de dados (19% dos casos). Segurança, um item essencial, segundo a autora do estudo, aparece em apenas três das organizações pesquisadas (assim como os itens atualização e integração). “Com o aumento do uso de tecnologia e a questão ética de privacidade do paciente sobre seus dados, o tópico segurança talvez merecesse maior atenção”, afirma Paes.

O número de funcionários por computador variou entre 1 e 7. De acordo com outra pesquisa realizada pela FGV-EAESP, que serviu de base para Paes, empresas no estágio máximo de informatização possuem esse índice igual ou menor que 1. As que estão em estágio inicial trabalham com mais de três funcionários por micro – caso de 35% dos hospitais estudados.

De acordo com os resultados da pesquisa, a cúpula dos hospitais parece bastante envolvida com os investimentos em sistemas de informação: 84% dos pesquisados afirmaram que o comprometimento da alta direção nos esforços de informatização é alto. Em 32% dos casos, a área de TI tem um representante ligado diretamente à diretoria ou superintendência.

No geral, os hospitais com maior tecnologia médica e investimentos em equipamentos para diagnóstico e tratamento são os que utilizam TI há mais tempo. A autora do estudo explica que os dois tipos de tecnologia estão cada vez mais interligados. Quando uma organização investe em um aparelho de raios X digital e desabilita um equipamento analógico, o filme físico cede lugar à imagem eletrônica e libera os resultados diretamente para um banco de dados. “Essa integração entre as tecnologias tem se mostrado benéfica”, afirma Paes.

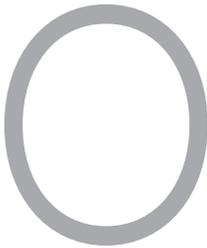
Fale com a autora: libania.paes@fgv.br

Colaboração: chave de sucesso nas cadeias produtivas

ARTIGO EM FOCO:

Impacto dos recursos relacionais na criação de valor

Luiz Artur Ledur Brito e Manoel de Andrade e Silva Reis

 artigo "Impacto dos recursos relacionais na criação de valor" dá sequência a uma pesquisa, realizada em 2011, na qual foram abordados os relacionamentos colaborativos nas cadeias produtivas, sob o ponto de vista dos fornecedores. Dessa vez, os autores examinaram as mesmas relações sob a ótica dos compradores. A investigação foi conduzida com base na coleta de informações com profissionais dos setores de alimentos e bebidas e de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Sabe-se que adoção de relacionamentos colaborativos entre empresas e seus fornecedores gera impactos positivos sobre o desempenho. A opção por uma estratégia comum e práticas de integração e cooperação entre membros de uma mesma rede proporciona criação de valor para os

participantes. Entretanto, faltam estudos mais detalhados sobre o tema. A proposta da pesquisa é preencher essa lacuna.

Os autores utilizaram um questionário que foi respondido por profissionais responsáveis pelo relacionamento com fornecedores. Os respondentes eram executivos de alto nível, principalmente da área de compras ou logística de empresas. Foram coletados 67 questionários, dos quais 42 do setor de higiene pessoal e de cosméticos e 25 do setor de alimentos e bebidas.

A maioria das empresas pesquisadas é de pequeno porte. Em 64% dos casos, contam com menos de 250 funcionários. Em relação ao faturamento, 30% alcançam vendas médias anuais menores que R\$ 2,4 milhões, 18% entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões e 19% entre R\$ 16 milhões e 90 milhões. Apenas 22% das empresas têm vendas médias superiores a R\$ 300 milhões.

Os respondentes foram convidados a escolher um fornecedor importante, com quem tivessem um relacionamento de, no mínimo, dois anos. Os fornecedores escolhidos provêm matérias-primas básicas (40%), embalagens (27%) ou ingredientes como fragrâncias, conservantes e corantes (19%).

A pesquisa constatou que a relação entre fornecedores e compradores leva a um crescimento do valor apropriado. Os resultados sugerem que 43% da variação do valor criado na relação podem ser explicados por dois recursos relacionais: alinhamento interorganizacional e compartilhamento de conhecimento. Além disso, foi constatado que, à medida que as empresas aumentam o valor criado na relação, ambas se beneficiam, podendo apropriar uma parcela maior desse valor criado.

Fale com o autor: luiz.brito@fgv.br

Profissionais de logística e *supply chain*: competências em falta

ARTIGO EM FOCO:

Profissionais de logística e *supply chain* – entendendo o mercado

Manoel de Andrade e Silva Reis

A

s áreas de logística e de *supply chain* ganham importância cada vez maior nas empresas que buscam mais eficiência e competitividade. Com isso, há uma demanda crescente por profissionais dessas áreas. No entanto, há grande escassez de dados sobre esses profissionais.

O artigo de Manoel de Andrade e Silva Reis trata dos resultados da primeira fase da pesquisa “Profissionais de logística e *supply chain* – entendendo o mercado”, cujo objetivo é, justamente, levantar informações que revelem as aptidões necessárias, assim como aquelas ausentes, entre os que trabalham com operações de logística e na gestão de cadeia de suprimentos no Brasil.

Para realizar a investigação, foram elaborados dois questionários, um direcionado aos profissionais e outro às empresas. Em relação aos profissionais, 60% atuam com logística e *supply chain*

há sete anos ou menos, 45% têm graduação em administração e 45% pretendem se especializar, principalmente em cursos de MBA. Entre as empresas, 52% pertencem ao setor industrial, 61% têm faturamento acima de R\$ 50 milhões por mês, 87% possuem um setor de logística e 74% possuem uma área de *supply chain*. Parte considerável destas não investe em treinamento dos seus profissionais: 63% delas informaram que nunca ou raramente oferecem cursos e treinamentos de atualização em logística e *supply chain*.

Por meio do questionário respondido pelos profissionais, o pesquisador pôde avaliar qual o nível de conhecimento dos profissionais sobre as competências que o mercado demanda. Também foi verificado o que eles julgam necessário para sua formação, assim como quais são as lacunas que percebem em sua formação.

Por meio do questionário respondido pelos gerentes, que coordenam ou já coordenaram equipes de logística ou de *supply chain*, o pesquisador pôde avaliar as competências gerenciais e operacionais desejadas, os fatores que pesam no processo de contratação, os níveis reais de competência dos profissionais atualmente contratados e as capacidades ausentes.

A pesquisa permitiu a identificação das capacidades necessárias aos profissionais de logística e *supply chain*, das aptidões disponíveis e daquelas não disponíveis, dos principais problemas das empresas em relação aos profissionais e dos principais pontos de atenção levantados pelos profissionais sobre sua formação.

Segundo Silva Reis, o cruzamento dessas informações permite comparar as visões dos profissionais e das empresas, identificando pontos de convergência e de divergência. Constatou-se, por exemplo, que os profissionais não atendem as expectativas das empresas em diversas competências gerenciais, tais como relacionamento com o público interno e externo, conhecimento sobre distribuição e capacidade para tomar decisões estratégicas. Tais competências, entretanto, encontram-se entre as mais relevantes para as empresas. Lacunas similares foram encontradas em relação às competências mais avançadas, tais como planejamento integrado e gerenciamento de estoques de múltiplos produtos.

Segundo o autor, os resultados da pesquisa podem ser úteis para companhias e órgãos de governo, contribuindo para um planejamento mais eficiente de seus processos de recrutamento e de gestão de pessoal do setor. Também permitirão que instituições de ensino realizem a adequação de seus currículos para áreas de logística e *supply chain*.

Fale com o autor: manoel.reis@fgv.br

Teoria da ação racional e melhoria contínua

ARTIGO EM FOCO:

Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach

Chen Yen-Tsang, João Mário Csillag e Janaina Siegler

A importância da interação entre as áreas de operações e de gestão de pessoas tem sido cada vez mais ressaltada. O artigo "Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach", de Chen Yen-Tsang, João Mário Csillag e Janaina Siegler, adotou a teoria da ação racional, sugerida por Froelhe and Roth, para analisar as competências operacionais, com o objetivo de explorar a adaptação desse modelo no contexto de gestão de operações e o aspecto comportamental das capacidades operacionais sob a perspectiva de rotinas organizacionais.

A teoria foi operacionalizada utilizando o modelo comportamental de Fishbein e Ajzen (F/A) e analisando a competência de melhoria contínua. A melhoria contínua, ou *continuous improvement* (CI), é um processo indispensável para manutenção da competitividade de uma empresa. As inova-

ções que provocam rupturas, por si só, não são suficientes para manter uma firma competitiva ao longo do tempo.

A pesquisa investigou três empresas, escolhidas por critérios sugeridos por Christopher Voss e outros autores: serem conhecidas por sua capacidade de melhoria contínua ou terem demonstrado disposição para iniciativas de CI, mesmo que estas não tenham sido plenamente desenvolvidas. A seleção das empresas ainda se baseou na presença de três evidências, combinadas, ao longo de três anos: crescimento consistente da receita, melhoria contínua do produto ou serviço oferecido e melhoria contínua no processo interno.

As empresas foram escolhidas a partir de um conjunto de candidatas que apresentavam os critérios preestabelecidos. Com esse objetivo, foram consultados dados presentes em revistas brasileiras (*Revista Exame – Melhores e Maiores 2009/2010, Melhores Empresas para Trabalhar 2009, A Indústria Siderúrgica Brasileira – Anuário Estatístico 2009/2010*) e em publicações de conferências nacionais, como o Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (Simpoi) e o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD).

As três empresas foram denominadas A, B e C. Com receita anual de mais de US\$ 240 milhões e 600 funcionários, a empresa A atua na área de infraestrutura de transporte. A companhia buscou a melhoria contínua em 2008 e 2009, por meio da renovação de seu portfólio de produtos e realizando melhorias incrementais, como a introdução de um *software* para tornar mais eficientes seus recursos de tecnologia da informação (TI), o ajuste de procedimentos internos para aprimorar o atendimento ao cliente e a adoção de um sistema para aumentar o controle sobre a frota de veículos.

Apresentando um faturamento também acima dos US\$ 240 milhões e com 900 empregados, a empresa B é uma metalúrgica. Apresentou elementos de um programa de melhoria contínua com a procura constante da simplificação dos procedimentos internos adotados pelos empregados. Estes incluíram a eliminação de tarefas da linha de montagem, instalação de pulmões intermediários, o aumento da produtividade de seu maquinário de litografia, a melhoria do ambiente de trabalho, ao instalar um ventilador de exaustão para remover o cheiro de solventes, e a adoção de procedimentos para a reutilização de matérias-primas.

Atuando no segmento de fundição e com uma receita acima de US\$ 100 milhões, a empresa C conta com 500 empregados. Seu processo de melhoria contínua tem se concentrado no aperfeiçoamento da qualidade dos processos. Ao longo dos últimos anos, planejou e conseguiu reduzir em 10% suas perdas internas.

Os resultados indicam que esse modelo explica parcialmente o comportamento da melhoria contínua, e algumas variáveis contingenciais podem influenciar a relação geral entre as variáveis envolvidas no modelo F/A, assim a intenção pode ser eliminada por motivações normativas, podendo não ser a variável determinante nesse contexto, nem mediar as demais variáveis para executar um tipo de comportamento.

Fale com o autor: joao.mario.csillag@fgv.br

Como lucrar com negócios verdes

LIVRO EM FOCO:

Estratégias de sustentabilidade: quando vale a pena ser verde?

Renato J. Orsato

A maioria das pessoas gostaria que migrássemos rapidamente para sociedades mais sustentáveis. Afinal, se fosse possível, ao mesmo tempo, criar riqueza e preservar a natureza, quem seria contra? No livro *Estratégias de sustentabilidade: quando vale a pena ser verde?*, Renato Orsato, professor da FGV-EAESP, analisa a complexa questão.

Ter lucro, o objetivo primordial de uma empresa, e, ao mesmo tempo, conseguir retorno de ecoinvestimentos não é algo trivial. “Embora eu preferisse que o escopo dos cenários ganha-ganha fosse mais amplo do que é na prática, uma consideração realista é mais útil do que crenças infundadas sobre a realidade”, afirma Orsato. “Isso não significa que as oportunidades para tornar a indústria mais verde não existam. Elas efetivamente existem e são vastas. Entretanto, estão largamente dispersas, confusas pelo contexto nos quais as empresas operam, e limitadas pelas competências por ela possuídas”, completa o pesquisador.

O livro do Prof. Orsato é fundamentado em extensa pesquisa de campo sobre estratégias de sustentabilidade adotadas por empresas em várias partes do mundo. Com base nessas pesquisas, o autor mostra como as estratégias de sustentabilidade, para serem efetivas, precisam ser bem escolhidas. “Da mesma maneira que um atleta preparado para vencer uma maratona possui poucas chances de vencer os 100 metros rasos, uma empresa preparada para se qualificar para um selo socioambiental pode não estar pronta para competir nos mercados de biopolímeros ou se tornar a organização líder na montagem de um Clube Verde”, afirma.

Orsato sugere cinco posicionamentos estratégicos diferentes que as empresas podem seguir, com base na análise do contexto externo e das competências internas. O primeiro posicionamento estratégico é a ecoeficiência, que envolve um direcionamento a processos com o custo mais baixo

possível. Ao mesmo tempo, a empresa consegue receitas extras por meio de ganhos de sinergia, como a transformação de subprodutos e de resíduos em novos negócios ou a geração de créditos de carbono. Muitas companhias ligadas ao agronegócio e à indústria de alimentos e bebidas encaixam-se nessa categoria, assim como indústrias de uso intensivo de energia.

O segundo posicionamento estratégico é ecodiferenciação de processos, que ocorre quando a empresa volta-se a processos, como na primeira estratégia, mas, nesse caso, sua principal preocupação não é o custo, e, sim, a diferenciação. Além de fazer seu dever de casa para reduzir impacto ambiental, a empresa tenta melhorar sua reputação, inscrevendo-se em Clubes Verdes. Entretanto, ter uma determinada certificação pode não ser suficiente para melhorar a imagem. Líderes nessa estratégia envolvem-se em uma série de programas para diálogo, compromisso e comunicação com os seus grupos de interesse. Para que isso dê certo, a empresa precisa identificar quem valoriza, de fato, esse tipo de ecoinvestimento.

O terceiro posicionamento estratégico é constituído pelas marcas socioambientais. Essa também é uma estratégia de diferenciação, como a anterior, porém focada no produto e não nos processos. O desafio é identificar consumidores que estejam dispostos a pagar mais por produtos ecodiferenciados. No caso de mercados industriais, os benefícios são, normalmente, traduzidos em economias de custos resultantes do melhor desempenho dos produtos (que servem de insumo para outros processos industriais) e da redução do custo ambiental. Em mercados de consumo, por outro lado, existe mais espaço para um apelo emocional e simbólico dos produtos, o que exige mais esforços de marketing para a empresa vender a imagem de responsabilidade socioambiental.

O quarto posicionamento estratégico é a liderança de custo ambiental, que significa uma concentração em produtos, como na estratégia anterior, mas de custo baixo. Trata-se de uma estratégia muito difícil de executar, pois, para reduzir o impacto ambiental intrínseco aos produtos e manter custos baixos, as empresas precisam inovar, por meio de investimentos no desenvolvimento de novos produtos, assim como em novas formas de comercializá-los. Fabricantes de embalagens, por exemplo, podem reduzir a carga ambiental e, ao mesmo tempo, diminuir o custo de seus produtos, com o ecodesenho.

O quinto posicionamento estratégico é a inovação de valor sustentável. Ao contrário das outras quatro, essa estratégia não envolve os mercados existentes e, sim, a inovação para a criação de novos mercados. O ponto de partida é a identificação do serviço final que um produto deve prestar. No caso do mercado automobilístico, por exemplo, há evidências de que existem alternativas à motorização individual, que podem ser mais lucrativas, mais eficientes e com menor impacto ambiental. Não se trata de inovações tecnológicas, como veículos movidos a combustíveis de menor impacto, pois essas soluções mantêm intacta a maior parte das ineficiências intrínsecas ao veículo e à sua utilização. A solução pode ser simples, como serviços de compartilhamento de veículos. Para Orsato, a implantação de estratégias inéditas depende mais da capacidade de gerar inovações gerenciais do que de desenvolvimentos tecnológicos.

Fale com o autor: renato.orsato@fgv.br

Forjando o novo consumidor

LIVRO EM FOCO:

Consumo como investimento: a produção do consumidor saudável pela mídia de negócios

Isleide Arruda Fontenelle

Nas últimas décadas, a visão predominante sobre o consumo mudou significativamente. Antes, o consumo era uma válvula de escape. Consumir era o momento em que alguém dedicado basicamente a trabalhar poderia usufruir da diversão descomprometida, ou até mesmo infantilizada. Não mais. Hoje o consumidor deve ser “saudável”. Ganhou responsabilidade pelos atos de consumo, que devem levar ao seu bem-estar físico e mental. Assim, o consumo transformou-se numa forma de investimento, que oferece rendimentos ao chamado “capital humano”.

Isleide Fontenelle, professora da FGV-EAESP, investigou como essa visão do consumidor que “investe” na “vida saudável” tem sido construída pela mídia de negócios. Para ela, essa mídia funciona como um espelho do mundo corporativo, que, por sua vez, é um ator de peso no cenário de construção da narrativa em torno do consumo.

Ao analisar 11 anos de reportagem na Revista Exame (de 1996 a 2007), líder entre as publicações de negócios no Brasil, Fontenelle identificou duas visões relacionadas ao tema do consumo saudá-

vel. A primeira, de que existe na ideia uma oportunidade de negócios. Há muitas reportagens de casos de sucesso de inventores de bebidas saudáveis e sanduíches naturais. A segunda visão está relacionada ao executivo como um consumidor saudável, em busca de “qualidade de vida”.

O discurso dominante é o de que manter uma alimentação equilibrada e uma prática rotineira de exercícios deve fazer parte do horizonte de investimento no corpo e no bem-estar, mesmo diante de uma agenda tumultuada de trabalho. No entanto, alerta Fontenelle, a “agenda tumultuada do executivo” não é posta em discussão. “Não se questiona por que é necessário se trabalhar até mesmo no momento de comer. Não se discute que trabalhar durante o almoço talvez seja exatamente o ponto errado dessa equação. Mas na produção do discurso em questão, esse é o ponto que não pode ser alterado”.

Não é o modelo político, social e econômico que está presente no discurso da mídia de negócios. Tudo é resumido às escolhas pessoais. O indivíduo, como consumidor, é o único responsável pelo que vai ocorrer em sua vida. Por meio de boas maneiras, tratamentos corporais, alimentação saudável, a vida se torna um grande empreendimento. Cada um é responsável por sua saúde, por sua mobilidade, por sua adaptação à rotina de trabalho, pela atualização de seus conhecimentos. Cada um deverá gerir seu capital humano ao longo da vida.

Dentro dessa concepção, não há espaço para movimentos coletivos e ações governamentais são indesejáveis. O modelo da escolha do consumidor passou a ser visto como o mais adequado para todas as formas de cidadania e ação social, e o mercado como o único meio de coordenação social para assegurar tanto a liberdade quanto o progresso.

De todas as reportagens analisadas por Fontenelle, a mais ilustrativa do corpo como empreendimento e do consumo como investimento é a que apresenta trechos de um livro. A obra, publicada por um executivo, indica como devemos nos reinventar: um “maior cuidado com o corpo”, uma “estratégia de manutenção da saúde corporal”, “uma caminhada diária”, “dietas equilibradas”, e “check-ups regulares”. Não falta nem uma “atenção especial à saúde espiritual”. Em outras reportagens, aparecem histórias de executivos de sucesso que foram capazes de alcançar o equilíbrio entre uma agenda tumultuada e uma boa qualidade de vida, reforçando a questão “que cada um tem de ‘gerir’ a sua própria vida e disso obter resultados satisfatórios”, de acordo com a pesquisadora.

Qualquer interferência externa ao “Eu S/A” é rejeitada. “Não por acaso, a revista critica qualquer forma de regulamentação da publicidade – de bebida, cigarro, comida ou qualquer outra categoria – sob a defesa de que a propaganda sustenta a liberdade”, afirma Fontenelle.

Tal discurso, muito presente na mídia de negócios, tornou-se enraizado nas corporações, segundo Fontenelle. Consumir, no mundo corporativo, é ir à busca, sozinho, de qualidade de vida, de capacidades, de habilidades e de competências. Assim, tudo se orienta ao consumo e o consumo se torna cada vez mais um investimento: a educação formal, os cursos de extensão, os cursos de línguas etc. O novo profissional acredita que, como proprietário do seu capital humano e fazendo esse “investimento”, obterá um retorno à altura de suas expectativas.

Fale com a autora: isleide.fontenelle@fgv.br

A gestão ambiental e a estratégia operacional das empresas

ARTIGO EM FOCO:

Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority?

Charbel José Chiappetta Jabboura, Eliciane Maria da Silva, Ely Laureano Paiva e Fernando Cesar Almada Santos

Charbel José Chiappetta Jabboura, Eliciane Maria da Silva, Ely Laureano Paiva, Fernando Cesar Almada Santos

O envolvimento das empresas em práticas de gestão ambiental pode ser explicado por diversos fatores, entre os quais a expectativa de que haverá uma melhoria de seu desempenho. Algumas pesquisas já mostraram que ser proativo na gestão ambiental pode levar a resultados financeiros positivos e a uma maior eficiência operacional. As empresas tendem a aumentar seu valor de mercado quando conquistam certificados de gestão ambiental como a ISO 14001. Além disso, há evidências de que a integração da gestão ambiental com outras funções organizacionais pode resultar em melhor desempenho do marketing, da imagem da companhia e até no crescimento das vendas no exterior.

Uma das formas de integração da gestão ambiental com estratégia operacional é considerá-la uma prioridade competitiva, ou seja, um aspecto tão importante quanto custo ou qualidade. No entanto, parece não haver um consenso a respeito da influência da gestão ambiental nas prioridades competitivas de produção.

Diante da necessidade de realizar mais estudos empíricos sobre o tema, a proposta do artigo “Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority?” é responder à pergunta: a gestão ambiental pode ser considerada uma nova prioridade competitiva para as indústrias no Brasil? Para isso, os autores realizaram um estudo com 65 empresas brasileiras certificadas pela norma ISO 14001.

Os resultados da pesquisa mostraram que a gestão ambiental é considerada, parcialmente, uma prioridade competitiva de fabricação para empresas localizadas no Brasil. Por exemplo, as firmas tendem a substituir matérias-primas ou fornecedores para melhorar o seu desempenho ambiental. Assim, elas procuram explorar as competências ambientais dos fornecedores em vez de desenvolver suas próprias capacidades ambientais.

Esses resultados sugerem, também, que essas empresas entendem gestão ambiental como prioridade competitiva para fabricação usando os princípios do chamado 3R: redução, reciclagem e reutilização. Isso indica que as empresas adotam práticas de gestão ambiental relacionadas aos princípios de fabricação mais limpos, com mitigação do impacto ambiental dos primeiros estágios do processo de fabricação. São resultados relacionados com a fase de prevenção, de acordo com o modelo evolucionista de gestão ambiental.

Essa orientação preventiva requer práticas de gestão de recursos humanos, que capacitem os funcionários a trabalhar em programas de reciclagem e de reutilização, bem como no que diz respeito à racionalização dos insumos básicos. Portanto, nesse caso, o foco de uma empresa sobre a gestão ambiental pode ser caracterizado como uma prioridade competitiva limitada, porque outras práticas avançadas de gestão ambiental não estão presentes. Entretanto, mesmo praticando uma abordagem preventiva, a gestão ambiental das empresas influencia as quatro prioridades para uma gestão da produção voltada para a competitividade: custo, qualidade, flexibilidade e entrega.

Os autores observam que a gestão ambiental deve ser integrada a outras áreas funcionais. Por exemplo, as práticas inovadoras relacionadas à gestão ambiental, como a inclusão do tema no desenvolvimento de produtos, podem contribuir para aumentar a proatividade de gestão ambiental.

Os autores também observam as limitações da pesquisa, que foi focada exclusivamente no setor manufatureiro. Acrescentam que as conclusões devem ser consideradas com cautela, para as empresas não localizadas no Brasil. De fato, o contexto brasileiro para as questões ambientais é daquele de países industrializados e, até mesmo, de outros países emergentes. Deve-se considerar, por exemplo, as diferenças em relação à economia, à legislação, à disponibilidade de recursos naturais e ao nível de envolvimento da população de baixa renda em atividades de reciclagem.

Há, ainda, que se considerar que o território brasileiro é extenso e há regiões isoladas em relação ao restante do País. Existem diferenças regionais em termos de desenvolvimento econômico, o que leva a diferenças no cumprimento da legislação. Tais fatores podem afetar a adoção da gestão ambiental como uma rotina organizacional.

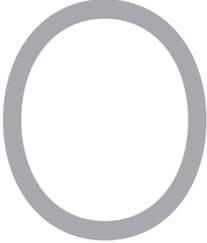
Fale com o autor: ely.paiva@fgv.br

Inovação em práticas sustentáveis: o caso Natura

ARTIGO EM FOCO:

Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: a case study

André Pereira de Carvalho e José Carlos Barbieri

 artigo "Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: a case study" procura identificar, por meio de um estudo de caso, como uma empresa induz práticas socioambientais inovadoras em sua cadeia de suprimento. O estudo foi realizado na Natura, maior fabricante brasileira de produtos de higiene pessoal, perfumes e cosméticos.

Com um faturamento anual ao redor de R\$ 5 bilhões, a Natura possui, além de no Brasil, operações próprias na França, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. A empresa conta, também, com distribuidores na Bolívia e em alguns países da América Central. Em 2010, a Natura investiu 2,8% de sua receita líquida em inovação. Passou a ter papéis negociados na BM&FBovespa em 2004, como participante do Novo Mercado, nível diferenciado que exige grau mais sofisticado de governança corporativa. Desde 2005, faz parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

A empresa valoriza a sustentabilidade e dá peso central ao tema em seu modelo de negócio, tendo obtido o reconhecimento no Brasil e no exterior por seu comportamento em relação ao uso sustentável da biodiversidade brasileira.

A Natura adota diversas estratégias focando sua cadeia de suprimentos. A empresa induz seus fornecedores a passarem por processos de autoavaliação em relação à qualidade, meio ambiente e responsabilidade social. A empresa também promove programas de capacitação de fornecedores para elaboração de relatórios de sustentabilidade e quantificação e gestão de emissões de gases de efeito estufa.

A empresa tem, também, práticas diretamente relacionadas a algumas linhas de produtos. Os autores citam o caso dos produtos da linha Ekos, desenvolvidos com o uso de tecnologias limpas, que buscam reduzir os impactos ambientais ao longo da cadeia produtiva.

Há, ainda, um direcionador específico em relação às fórmulas dos produtos da empresa, que tem como objetivo evitar a utilização de matérias-primas de origem animal, mineral ou sintética, em prol das alternativas de origem vegetal. A meta é reduzir o impacto ambiental em todo o ciclo de vida do produto.

Para garantir que os insumos utilizados como matéria-prima na formulação de produtos sejam extraídos de maneira sustentável e para promover socialmente as comunidades extrativistas, a Natura implementou, em 2008, o Programa de Certificação de Ingredientes.

A pesquisa identificou que as duas estratégias de indução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimento apontadas pela literatura estavam presentes nos processos de inovação da empresa estudada. Uma dessas estratégias se realiza pela incorporação de critérios sociais e ambientais à avaliação de fornecedores, tendo como objetivo a adequação do processo produtivo a demandas socioambientais mais rigorosas por parte de governos, da sociedade, dos clientes e de outros stakeholders, para evitar os riscos de reputação ou para recuperar a imagem da organização após a ocorrência de dano. A outra estratégia se realiza por meio de novos produtos que, desde a sua concepção, procuram atender simultaneamente as três dimensões da sustentabilidade. Isto é, introduzir novos produtos que trazem vantagens competitivas para a empresa inovadora e para a sua cadeia de suprimento, ao mesmo tempo em que reduzem ou eliminam impactos ambientais e sociais adversos, ou geram impactos positivos ao longo do ciclo de vida do produto. A pesquisa trouxe contribuições para a teoria e para a prática da gestão da cadeia de suprimento sustentável. Em geral, os estudos sobre este tema tratam de um ou dois elos da cadeia de suprimento. Por exemplo, o fabricante e os seus fornecedores diretos. Esta pesquisa examinou todos os elos da cadeia de suprimento de insumos da biodiversidade da região Amazônica, incluindo as comunidades que usam e produzem tais insumos e que se encontram espalhadas por esta vasta região.

De acordo com os autores, tais estratégias e ações são resultado da capacidade da empresa de promover inovações, influenciando e direcionando os agentes presentes em sua cadeia de suprimentos. Tal conduta gera resultados positivos nas três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. O caso Natural demonstra que é possível adotar inovações que gerem benefícios sociais e ambientais ao longo de uma cadeia produtiva inteira.

Fale com o autor: jose.barbieri@fgv.br

CONHEÇA OS CONCEITUADOS PROGRAMAS DE **MESTRADOS** **PROFISSIONAIS DA FGV-EAESP**



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

MPGI MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL

Oferece dupla titulação com renomadas universidades estrangeiras. Formatado para pessoas com até **3 anos de formação**, o MPGI é ministrado em inglês e lecionado parcialmente fora do Brasil para uma **atuação global**.

MPA MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Reconhecido nacional e internacionalmente por sua excelência, formatado para **executivos, empreendedores e profissionais**, o MPA oferece aulas com sólida base acadêmica associada à exploração das melhores **práticas de negócios**.

MPGPP MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Voltado para pessoas que atuam em **governos, terceiro setor ou setor privado**, em áreas relacionadas ao interesse público, o MPGPP aporta conhecimentos **teóricos sólidos** e promove **a troca de experiências** entre os participantes.



A FGV-EAESP mantém acordos que permitem duplo diploma de seus mestrados profissionais com universidades internacionais. As características dependem de cada acordo e todos os programas de mestrados profissionais da FGV-EAESP são aprovados e autorizados pela CAPES.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CIÊNCIA POLÍTICA

POLÍTICAS PÚBLICAS

PESQUISA E CONHECIMENTO

GESTÃO PÚBLICA

Democracia e eficiência andam juntas

ARTIGO EM FOCO:

Democracia e eficiência: a difícil relação entre política e economia no debate contemporâneo

Maria Rita Loureiro e Fernando Luiz Abrucio

O senso comum vê a política como espaço de irracionalidade, a ação estatal como ineficiente e as práticas democráticas como obstáculo à eficácia das políticas econômicas. Em ensaio publicado na *Revista de Economia Política*, os professores do Departamento de Gestão Pública da FGV-EAESP Maria Rita Loureiro e Fernando Luiz Abrucio mostram como essa concepção é marcada por uma visão limitada e economicista do mundo.

O problema, afirmam os autores, é que eficácia e racionalidade são conceitos restritos para entender e lidar com a política. A economia passou a ter, a partir da escola neoclássica, uma pretensão cientificista de descobrir “leis naturais” e “princípios gerais”, ou seja, universalmente válidos e inquestionáveis. Porém, atrás de uma “verdade” matemática, há pressupostos sobre como os cidadãos pensam e sobre como a sociedade funciona: as pessoas agiriam de modo egoísta para

maximizar seus interesses e a conjugação dos desejos e ações levaria “naturalmente” a um estado de equilíbrio – isso se influências externas não interferissem.

Transferindo esses conceitos de mercado para a esfera da política, a Teoria da Escolha Pública definiu, em termos extremamente simplistas e empobrecidos, o político como um vendedor de programas políticos e os eleitores como compradores desses programas. Por sua vez, os burocratas também seriam atores racionais que buscam maximizar seu autointeresse, ou seja, ampliar seu espaço de poder e os recursos à disposição no aparato governamental. Assim, o Estado teria uma tendência crescente à expansão e seus atores principais tenderiam a aproveitar as brechas possíveis para se apropriar dos recursos disponíveis.

Mas o que garante que os indivíduos só pensem neles próprios? Loureiro e Abrucio citam Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia em 1998: “O egoísmo universal como uma realidade pode muito bem ser falso, mas o egoísmo universal como um requisito da racionalidade é patentemente um absurdo”. A ideia de um mercado que produz equilíbrio vem sendo ainda mais questionada. Para os autores do ensaio, essa noção, que pressupõe a neutralidade perante valores e que nega o conflito social, acaba por rejeitar a política.

Para os que seguem a visão economicista, que parte dos conceitos acima apresentados com nuances de ordem diversa, a governabilidade e a efetiva capacidade decisória do Estado só podem ser garantidas se as decisões econômicas não sofrerem qualquer interferência política ou se existirem arranjos institucionais que concentrem o poder. Em outras palavras, haveria a necessidade de redução das arenas em que as divergências, os conflitos e eventuais consensos poderiam surgir. As decisões governamentais deveriam, quando muito, ser entregues aos técnicos ou ao mercado.

Loureiro e Abrucio defendem visão inversa, que não separa a política da economia. Para eles, não se deve adotar um olhar estilizado sobre o comportamento humano, enxergando apenas um aspecto, o da maximização do autointeresse. “Orientações éticas e arranjos institucionais pelos quais os interesses mais amplos da sociedade são filtrados mostram-se decisivos para o próprio desempenho econômico”, afirmam, com base em discussões teóricas e pesquisas empíricas. Citam, ainda, estudos recentes que descrevem implementação bem-sucedida das políticas públicas por meio de processos que envolvem amplas negociações e debates com uma pluralidade de atores políticos. Isso porque, tendo que negociar e prestar contas, os formuladores de políticas aumentaram a compreensão dos problemas, ampliaram a capacidade de obter informações críticas e puderam, assim, corrigir erros de cálculo que, provavelmente, só apareceriam no momento da implementação das políticas. Em suma, os autores ressaltam que já começa a ser quebrado o pressuposto, dominante no *mainstream* econômico e na ciência política, de que a concentração de poder (que é uma forma de redução da esfera política) seja condição necessária para a efetividade dos governos ou a governabilidade.

Fale com a autora: maria.loureiro@fgv.br

O que é uma oligarquia

ARTIGO EM FOCO:

Oligarquia e processos de oligarquização: o aporte de Michels à análise política contemporânea

Cláudio Gonçalves Couto

O termo oligarquia é, hoje, utilizado com pouco rigor, não apenas em notícias de jornais como também no meio acadêmico. Há pesquisadores que designam grupos tradicionais que dominam determinadas regiões como “oligárquicos”. Outros dizem que oligarcas são grupos de ricos. E, ainda, há quem associe, pura e simplesmente, a oligarquização com a direita partidária.

De acordo com Cláudio Gonçalves Couto, professor da FGV-EAESP, essa falta de precisão faz com que o termo oligarquia torne-se mais um adjetivo usado de acordo com o desejo de cada autor do que um conceito que pode servir de instrumento para a reflexão teórica e para a pesquisa empírica nas ciências sociais.

Ao refletir sobre os trabalhos dos principais estudiosos do tema, Couto elaborou uma definição da oligarquia: “Um regime organizacional no qual os indivíduos que detêm postos de comando conseguem agir continuamente de forma não subordinada aos princípios de legitimidade vigentes, pois não são controláveis pelos demais membros da coletividade organizada, podendo assim dirigi-la de modo a favorecer seus próprios objetivos em detrimento do que desejam os demais e/ou do que são os princípios legítimos de funcionamento da organização”.

No artigo “Oligarquia e processos de oligarquização: o aporte de Michels à análise política contemporânea”, publicado na *Revista de Sociologia e Política*, Couto destrincha o conceito e mostra como ele pode aparecer em organizações tão diversas como as estruturas do aparelho governamental, partidos políticos, sindicatos, universidades, clubes esportivos e comunidades religiosas.

O “agir continuamente” é uma parte importante da definição. Para Couto, quando os líderes atuam de maneira contrária aos princípios da coletividade apenas esporadicamente, não se pode afirmar que o regime é oligárquico. “É necessário que esta liderança irresponsável seja institucionalizada, isto é, caracterize uma situação inerente à própria estrutura da organização, embora destoante de seus propósitos legítimos”, afirma o professor.

Sobre o processo de oligarquização, Couto apoia-se no trabalho de Robert Michels, “Sociologia dos partidos políticos”. A origem das oligarquias está na complexidade da vida coletiva, que requer uma divisão de trabalho em que acontece a delegação, a alguns indivíduos, do poder de decidir por outros. Não só: também são entregues a alguns indivíduos os recursos organizacionais que permitirão que eles tomem as decisões. Com isso, abre-se a possibilidade de que os delegados extrapolem a delegação recebida e utilizem a organização em proveito próprio.

A organização, deixando de buscar os fins para os quais foi criada ou aqueles desejados pela maioria de seus membros, passa a buscar outras metas, estabelecidas por seus líderes, à revelia do mandato recebido e da vontade dos demais. A busca por fins distintos daqueles desejados pelos membros acaba sendo antes uma consequência do processo de oligarquização do que uma causa dele, argumenta Couto.

Adicionalmente, as autoridades com poder decisório agem de modo consideravelmente livre de controles efetivos por parte dos que são objeto de suas decisões. Quem se insurge contra decisões ilegítimas corre alto risco, pois afronta a estrutura de poder e as preferências dos membros do grupo que dispõe de poder decisório – insolência que dificilmente fica impune. Numa situação kafkiana, é punido quem requer o respeito às regras legítimas.

Na forma extrema, seriam oligárquicas organizações nas quais (a) pessoas sem autoridade para decidir decidem (b) para além do que seria aceitável fazer e (c) lançando mão de procedimentos inaceitáveis. Analisando parcimoniosamente, oligárquicas seriam organizações nas quais ao menos uma dessas três condições de exercício ilegítimo do poder fosse satisfeita.

É fácil imaginar uma oligarquia funcionando num sistema democrático: uma minoria entrenchada tomando decisões que ferem os interesses da maioria. Couto procura mostrar que o conceito de oligarquia pode ser utilizado em várias outras situações, como em uma instituição pretensamente meritocrática. Supostamente, essa instituição balizaria suas decisões no merecimento funcional de seus membros. Entretanto, uma meritocracia pode ser oligarquizada quando o critério de mérito ceder espaço ao favorecimento dos interesses da minoria nas posições de comando. Benefícios acabam por ser concedidos aos protegidos dos oligarcas, e não aos que se mostram mais competentes.

Segundo Couto, o desenvolvimento conceitual da oligarquia permite que estudos empíricos sejam realizados em diversas organizações, para compreender melhor os mecanismos que conduzem à conversão de elites dirigentes em grupos de oligarcas.

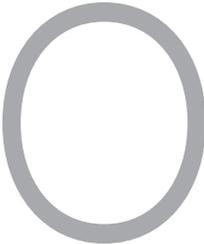
Fale com o autor: claudio.couto@fgv.br

Ativistas no governo

ARTIGO EM FOCO:

From “dot.org” to “dot.gov”: professional crossings in the Brazilian national policy on HIV/AIDS

Luiz Claudio Marques Campos, Patricia Maria Mendonça e Mario Aquino Alves

 artigo “From “dot.org” to “dot.gov”: professional crossings in the Brazilian national policy on HIV/AIDS” investiga a importância das relações entre Estado e sociedade na formulação de políticas de saúde pública, a partir do papel exercido pelos ativistas de movimentos sociais na formulação de programas de controle da AIDS.

Os pesquisadores entrevistaram 15 ativistas que trabalham atualmente em programas de controle da AIDS, do Ministério da Saúde e de governos estaduais e municipais. Todos já haviam atuado em ONGs ou organizações comunitárias que tinham alguma relação com portadores do vírus HIV ou tinham envolvimento com organizações que defendem os direitos de minorias.

As políticas voltadas para a AIDS começaram a ser delineadas no Brasil a partir da década de 1980 e envolveram uma ampla gama de atores sociais. As condições particulares daquele período contribuíram para a mobilização de muitos grupos sociais: o processo de redemocratização; o surgimento de espaços de aproximação entre governo e sociedade para a definição de prioridades sociais; a redefinição das políticas estatais de saúde; o perfil epidêmico da AIDS, atingindo particularmente a comunidade gay; e a falta de informações sobre o problema, o que fez surgir pânico e preconceito em relação à doença.

Nesse contexto, indivíduos com envolvimento em diversos campos uniram-se para criar as ONGs-AIDS. O processo deu sentido de unidade ao grupo. Foi, também, forjada uma identidade coletiva que uniu grupos sociais, profissionais de saúde que trabalham em hospitais públicos e funcionários públicos. Tal processo estabeleceu, ainda, os limites de atuação desses grupos e as formas de relacionamento entre eles e o Estado.

A pesquisa mostra como os movimentos sociais contribuíram para transformar o *ethos* dos órgãos do Estado. A análise da trajetória dos profissionais que saíram das ONGs para trabalhar em órgãos do Estado ajuda a compreender o caráter inovador das políticas oficiais brasileiras de controle da AIDS.

Ao mesmo tempo, ao cruzar as fronteiras das ONGs para o Estado, esses profissionais passam a atuar em novas estruturas, a partir do olhar do ativista, realizando mudanças em seus pontos de vista sobre as políticas de Estado e de governo, porém também induzindo a estrutura burocrática a mudar. A presença dos ativistas levou a alterações na dinâmica organizacional, permitindo maior abertura ao diálogo e maior flexibilidade na ação.

Valores e ideologias baseados no direito de ter acesso completo às políticas de saúde e de solidariedade e respeito com os grupos minoritários afetaram as estruturas de governo. A presença de ativistas de ONGs ajudou, ainda, a promover sinergia, aumentando a capacidade do governo em atender demandas da sociedade por meio do diálogo e da adoção de práticas típicas das ONGs.

Certas habilidades e capacidades dos ativistas foram absorvidas pelas novas estruturas dentro do governo, criadas no âmbito das políticas de controle da AIDS. Por outro lado, em função da permeabilidade presente, o processo também levou a mudanças nas ONGs.

É interessante destacar que todos os entrevistados reafirmaram categoricamente que suas identidades ativistas não foram perdidas após assumirem cargos no governo, embora as funções burocráticas tenham provocado, em alguns casos, inflexões em seus discursos e perspectivas.

Fale com o autor: mario.alves@fgv.br

Experiências de fomento à agricultura familiar

ARTIGO EM FOCO:

Cadeia de valor da agricultura familiar: inovações e necessidades apontadas por experiências brasileiras

Mario Aquino Alves e Zilma Borges

É

na zona rural que se encontra a maior densidade de pobres da população brasileira. Em 2010, cerca de 8,5% das pessoas viviam em estado de extrema pobreza no País – 5,4% da população urbana e 25,5% da população rural. Ou seja, fora das cidades, um quarto dos brasileiros vive na miséria.

Um dos aspectos que visam reverter essa situação é a agricultura familiar, que vem ganhando espaço na agenda social e econômica do Brasil. Em períodos recentes, foram criadas políticas governamentais específicas para esse público, que vive e trabalha em áreas pequenas, e que organiza sua produção com mão de obra da própria família.

O Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da FGV-EAESP, sob a coordenação de Mario Aquino Alves e Zilma Borges, realizou um levantamento de políticas públicas voltadas à

agricultura familiar, entre os anos de 1996 e 2005, com os objetivos de verificar quais têm sido as políticas mais efetivas e de identificar desafios para os próximos anos.

O estudo registrou os consórcios entre municípios, a estruturação de redes de comercialização conjunta e as formas associativas para a produção integrada como estratégias que ganharam espaço no debate de órgãos públicos, conselhos rurais e agentes de representação de agricultores. Verificou-se a importância da participação de agricultores nas decisões, para que os avanços ocorram e os agricultores possam ter acesso a cadeias de valor mais estruturadas.

Com relação às iniciativas governamentais, foram identificados 41 programas federais, em diversos ministérios, orientados direta ou indiretamente aos agricultores familiares. Foram selecionados 24 deles para a análise, por apresentarem relação direta com a cadeia de valor da agricultura familiar. Verificou-se que, em geral, os programas são orientados para ações de financiamento, comercialização e assistência técnica.

Um dos programas principais é o Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf), um marco, pois colocou o tema na pauta das políticas públicas no Brasil. Outra iniciativa federal importante é o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), instituído em 2003, que visa à compra de produtos de agricultores enquadrados no Pronaf e os destina a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional.

Além dos programas federais, governos locais têm desenvolvido iniciativas inovadoras. Em Tupandi, no Rio Grande do Sul, a prefeitura criou um fundo para financiar agricultores, possibilitar a terraplanagem e fornecer telhas para a instalação de empreendimentos. Com isso, a suinocultura na cidade ganhou padrão de produção de alto nível de qualidade. De acordo com a Secretaria Municipal de Agricultura e de Meio Ambiente, do total de produtores familiares do município, 30% produzem suínos e frangos, em regime de integração com as indústrias processadoras de alimentos.

Outro caso analisado foi o do Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola (Prove), desenvolvido no Distrito Federal. Apesar de ter formado mais de 100 agroindústrias familiares e de ter inspirado outros municípios a implantarem políticas similares de verticalização da agricultura familiar, o Prove foi descontinuado. Segundo a maioria dos entrevistados, isso ocorreu após a transição do governo do Distrito Federal.

O levantamento realizado pelo Centro de Estudos da FGV-EAESP mostra que há muitas iniciativas políticas inovadoras para estimular a agricultura familiar. O levantamento também identifica desafios, como a formalização e a articulação dos agricultores familiares, a integração das cadeias produtivas e a influência que trocas de gestão de governos podem ter nos programas existentes.

Fale com o autor: mario.alves@fgv.br

Ética e ciência

ARTIGO EM FOCO:

Ética na pesquisa científica

Peter Kevin Spink

Diversas questões éticas e morais vêm surgindo no campo da ciência. Para lidar com elas, têm sido produzidos diversos códigos de conduta. Somente em 2011, no Brasil, foram publicados o Código de Boas Práticas Científicas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), o relatório e recomendações da Comissão de Integridade de Pesquisa do Conselho Nacional de Pesquisa Científica (CNPq) e a consulta pública sobre a revisão da Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde, que trata da ética em pesquisa em seres humanos.

Para Peter Kevin Spink, professor da FGV-EAESP, trata-se de um sinal de que pesquisadores, gestores, editores, usuários e financiadores da ciência chegaram à conclusão de que a caótica cultura democrática e coletiva que sustentava as diferentes comunidades científicas e garantia a circulação do saber está com sérias dificuldades de enfrentar os desafios de “como fazer”, “como comunicar” e “os limites do que dizer” nas pesquisas.

O primeiro aspecto, do “como fazer”, diz Spink, em artigo publicado na revista *GVexecutivo*, decorre da crescente subordinação de áreas científicas a poderosos grupos econômicos privados.

Ele cita alguns fatores que vêm levando a uma preocupação ética crescente: biopirataria, uso de populações vulneráveis para ensaios clínicos, reformatação de resultados para facilitar a corrida do laboratório para o mercado e abuso da linguagem científica para apoiar propostas de base ideológica.

Ligado ao primeiro desafio, surge o segundo: “como comunicar”. Os pesquisadores sentem dificuldade em lidar, de maneira séria e responsável, com as pressões por captação de recursos e posições acadêmicas, em um cenário no qual impera a busca do aumento da produção acadêmica. Para Spink, a cobrança por resultados é salutar. A questão é como tal cobrança é realizada. Há uma tendência de medir a produtividade pela quantidade de publicações em revistas e editoras de excelência, que, por sua vez, competem entre si em termos de fator de impacto. “A quase inevitável consequência tem sido um aumento de publicações compartilhadas entre múltiplos autores, programas de pesquisa cujos resultados são fatiados em múltiplos artigos e exemplos crescentes de plágio e autoplagio”, afirma Spink.

O terceiro desafio está relacionado aos “limites do que dizer”. Para o professor da FGV-EAESP, expressões como “a ciência nos mostra que...”, presentes, por exemplo, nas páginas dos jornais diários, induzem os leitores a aceitar que a ciência ocupa lugar privilegiado no direcionamento de decisões e recursos públicos. Entretanto, de acordo com Spink, as comunidades científicas têm a responsabilidade, perante a sociedade, de frisar os limites de suas certezas. Ele coloca a seguinte questão para reflexão: “Sobre o que e até onde as ciências podem ou devem opinar?”.

Códigos de ética podem lidar com essas questões, na visão de Spink, mas sempre parcialmente. A ética e a moral, diz ele, são dinâmicas, partes fundadoras e componentes ativos da vida social. Os documentos que vêm sendo criados para lidar com os dilemas acima mencionados são versões e posições sobre a ciência. De qualquer forma, a instauração de regras não necessariamente implica adotarem-se práticas éticas.

Spink indica, ainda, um quarto desafio: “O que investigar?”. A argumentação predominante é a que cada investigador deve ter liberdade de seguir seu próprio interesse. Porém, nem sempre isso ocorre. Em tempos de guerra, quando as ciências se envolvem ativamente nas questões de defesa nacional, esse princípio é frequentemente suspenso. Por outro lado, quando os pesquisadores têm liberdade e usam-na para o avanço da sociedade, o resultado é uma contribuição significativa. Como ocorreu na década de 1980, com a mobilização em torno do HIV/AIDS, uma demonstração, segundo Spink, de que “é possível articular a competência e o protagonismo das ciências e dos demais saberes de maneira democrática para assumir a responsabilidade moral de atender os interesses coletivos”.

Em suma, afirma o pesquisador, a ética na pesquisa científica não pode se reduzir ao “como fazer”, “como comunicar” e “aos limites do que dizer”. A questão primordial é estar atento ao que será investigado e para quem. “Se não, corremos o risco de ter uma ciência corretíssima – com procedimentos auditados, códigos de publicação e manuais de melhores práticas –, mas moralmente irresponsável.”

Fale com o autor: peter.spink@fgv.br

As elites brasileiras são “nacional-dependentes”

ARTIGO EM FOCO:

Os três ciclos da sociedade e do Estado

Luiz Carlos Bresser-Pereira

A elite brasileira alicerça-se numa ambiguidade: ao mesmo tempo que admira o que vem dos países ricos e despreza seu próprio povo, recebe suporte dentro das fronteiras do País – basicamente por meio de suas relações com o Estado e dos rendimentos de um grande mercado interno. Por isso, no ensaio “Os três ciclos da sociedade e do Estado”, publicado na revista *Perspectivas*, Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor emérito da FGV-EAESP, define as elites burguesas, políticas e intelectuais do País como “nacional-dependentes”.

O lado “dependente” é fácil de detectar, e foi exaustivamente explorado pelas teorias da dependência que dominaram intelectualmente a economia brasileira nos anos 1970 e 1980. Há países com grau mais elevado de desenvolvimento econômico, tecnológico e institucional, argumenta Bresser-Pereira. “Tal superioridade, porém, não deveria levar à subordinação se as elites nacionais se dessem conta de que os interesses dos países ricos não são os dela”, diz o economista.

Mas há, também, muitos fatores que marcam o lado “nacional” das elites: o interesse dos empresários no mercado interno, a existência de um Estado para proteger os interesses das elites diante dos países ricos, um passado de lutas e a força da identidade cultural.

Em certos momentos da história, a dependência das elites foi maior, como em 1964, por medo do comunismo, e em 1990, quando a ideologia neoliberal foi hegemônica. Em outros momentos, entretanto, as elites foram mais nacionalistas, como em boa parte do período entre 1930 e 1964 e após os anos 2000, porque o atendimento de seus interesses depende do desenvolvimento do País. Para

Bresser-Pereira, quanto mais dependentes forem as elites nacionais, mais o Brasil ficará estagnado. E quanto mais nacionais, maior a probabilidade de o País alcançar um “verdadeiro desenvolvimento.”

O último período dominado pela dependência, o dos anos 1990, fez com que o Brasil voltasse, por algum tempo, à condição semicolonial que tivera antes de 1930. A crônica instabilidade macroeconômica de então fez com que os capitalistas rentistas e o setor financeiro se aproveitassem da situação para garantir uma política de juros internos elevados, câmbio apreciado e forte dependência externa.

Para Bresser-Pereira, a política econômica adotada na época não era inevitável para combater os problemas do País. Ele refuta a ideia de que o crédito externo era necessário ao Brasil e acredita que esse pensamento fez com que as elites aceitassem, sem a devida crítica, as recomendações vindas dos credores, por meio das agências internacionais. Para garantir sua credibilidade, o País promoveu reformas e políticas que os próprios países que as recomendaram não adotaram quando estavam em estágio correspondente de desenvolvimento. Exemplo extremo da alienação nacional, segundo Bresser-Pereira, foi a permissão para que empresas estrangeiras recebessem rendas da operação de serviços públicos monopolistas, como os de energia elétrica, telefonia fixa e operação de estradas de rodagem.

Na visão do economista, “o capital se faz em casa”. Não adianta que venha de fora do País: o capital que entra no Brasil não se soma à poupança interna e ao investimento total, apenas aprecia o câmbio, promove a substituição da poupança interna pela externa e induz o aumento do consumo, em detrimento do investimento.

A partir do terceiro ano do governo Lula, houve uma importante mudança. Após reestabelecer a confiança dos mercados financeiros, o governo ganhou condições para a reconquista de autonomia nacional. De acordo com Bresser-Pereira, esse novo período, pendendo para o nacionalismo, foi marcado pelo apoio do BNDES à empresa nacional e por uma política distributiva baseada, principalmente, no aumento do salário mínimo e na expansão do Bolsa Família.

Apesar de não ter acontecido qualquer mudança com a taxa de câmbio, que continuou sobreapreciada, prejudicando a indústria nacional, a política distributiva criou mercado para fabricantes brasileiras. E houve uma queda substancial na taxa de juro real, sem que houvesse descontrolo inflacionário.

Enquanto, nos anos 1980, a economia estagnou e, entre 1990 e 2005, cresceu a taxas em torno de 2%, entre 2006 e 2010, houve um crescimento perto de 4% ao ano. Mas, em 2011, a economia cresceu 2,7%, e nada indica que voltará aos 4% ao ano.

Para Bresser-Pereira, o discurso de Lula e Dilma tem sido mais distributivista do que nacionalista. Mas ele acredita que agora há espaço para um desenvolvimento mais completo, com o fortalecimento do Estado e a geração de condições para que as empresas nacionais sejam competitivas. No plano da política econômica, o economista enxerga a necessidade de correção das taxas de câmbio e de juros; no plano de repartição da renda, a continuidade da diminuição da desigualdade; e, no plano político, o fortalecimento do conceito de nação e de um projeto nacional de desenvolvimento.

Fale com o autor: luiz.bresser@fgv.br

Avaliação de políticas públicas: um caminho para a transparência e para a responsabilização?

ARTIGO EM FOCO:

Avaliação, informação e responsabilização no setor público

Ricardo Ceneviva e Marta Ferreira Santos Farah

Nos últimos anos, o termo *accountability* ganhou importância na administração pública. Difundiu-se a ideia de que burocratas e governantes precisam ser fiscalizados e responsabilizados por suas ações e omissões no exercício da gestão pública. A preocupação com a transparência e com a responsabilização foi acompanhada pela ênfase à avaliação de políticas e programas governamentais. A avaliação passou a ser vista como um meio de verificação dos resultados da ação governamental e de responsabilização de agentes públicos.

Dois ramos da literatura estabelecem essa ligação entre avaliação e responsabilização: a literatura que trata da reforma do Estado e a sobre tendências recentes de avaliação. No entanto, poucos estudos, particularmente no Brasil, investigaram, na prática, como a avaliação de políticas públicas relaciona-se com uma maior promoção de transparência administrativa e responsabilização dos agentes governamentais.

Ricardo Ceneviva, do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, e Marta Ferreira Santos Farah, da FGV-EAESP, procuram preencher essa lacuna ao estudar se a implantação e a institucionalização de sistemas de avaliação de políticas do estado de São Paulo têm promovido níveis mais elevados de transparência e aperfeiçoamento nos procedimentos de prestação de contas e responsabilização do poder público. Os pesquisadores estudaram a implantação e os primeiros anos de existência de dois sistemas de monitoramento e avaliação de políticas públicas: o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e o Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA) do Programa Estadual de Doenças Sexualmente Transmissíveis e AIDS (DST/AIDS).

A análise desses casos mostrou que os sistemas de avaliação, de fato, podem contribuir para uma maior transparência da gestão pública e para a responsabilização dos agentes públicos pelos resultados das políticas e programas governamentais. No entanto, diferentemente do que a literatura sugere, não há uma relação automática entre avaliação e responsabilização. Não há, tampouco,

uma relação automática entre avaliação e transparência. Esta, por sua vez, é condição necessária, mas não suficiente, para a responsabilização.

O grau com que avanços ocorrem dependerá não apenas da própria forma de apresentação e da divulgação dos dados da avaliação como também do envolvimento dos atores que participam da gestão do processo de formulação e implementação da política em questão.

Em artigo publicado na *Revista de Administração Pública*, Ceneviva e Farah mostram como a conduta de diferentes atores é crucial no processo de responsabilização. Nos casos do SMA e do Programa Estadual de DST/AIDS, organizações da sociedade civil (OSCs) participam do processo de gestão dos projetos, do planejamento anual, do estabelecimento de metas e do acompanhamento dos resultados. Essa institucionalização da participação e do controle social tem assegurado a divulgação, de maneira clara, dos dados gerados a partir do sistema de avaliação e, também, a responsabilização de políticos e burocratas pelos resultados do programa.

No caso do Saresp, o desenho institucional era distinto. O sistema de avaliação de escolas do estado de São Paulo foi concebido e implantado de maneira bastante centralizada pela Secretaria Estadual de Educação. Assim, apesar de o programa ter servido para o aperfeiçoamento da gestão das escolas, não se verificou, no período considerado pelo estudo, o mesmo grau de visibilidade das ações e dos resultados dos testes de avaliação. Com isso, ficou mais difícil a utilização das informações para a prestação de contas e para a cobrança das equipes escolares da rede pública de ensino. Dessa forma, não se observaram avanços no engajamento da população na cobrança da qualidade de educação básica no estado.

Os autores do estudo fazem uma analogia dos dois casos com categorias de controle formuladas pelos acadêmicos McCubbins e Schwartz, no artigo "Congressional oversight overlooked: police patrols versus fire alarms", publicado no *American Journal of Political Science*. Segundo esses autores, há duas formas básicas de controle parlamentar: a "patrulha de polícia", em que o Congresso seleciona e fiscaliza programas de maneira centralizada, e os "alarmes de incêndio", em que se estabelecem regras e procedimentos que possibilitam aos cidadãos, aos grupos de interesse e à mídia fiscalizarem o governo e acionarem "alarmes" para a atuação parlamentar.

Fazendo um paralelo, o Saresp funcionaria mais como nas "patrulhas de polícia", com a fiscalização direta e centralizada pela Secretaria Estadual de Educação, cuja atuação limita-se à aplicação de mecanismos de aferição do desempenho escolar. Já o Programa do DST/AIDS funciona via "alarmes de incêndio", pois seu controle depende da participação social, por meio de OSCs e associações de usuários.

Para os autores, o êxito de avaliação de políticas públicas como um mecanismo de controle democrático e de responsabilização passa por duas condições: a clareza nas informações – o que requer um cuidado com a linguagem utilizada na divulgação da avaliação –, para permitir que cidadãos se apropriem dos resultados das avaliações e possam cobrar os agentes públicos, e a incorporação de regras e procedimentos de fiscalização por meio da participação popular. Nos casos analisados, no período considerado, o Programa do DST/AIDS ficou muito mais próximo dessas duas condições do que o Saresp, que não divulgava informações de maneira compreensível para a sociedade e não facilitava o contato de professores e dirigentes escolares com seus usuários mais próximos, os alunos e seus familiares.

Fale com a autora: marta.farah@fgv.br

Avanços no acesso às informações do governo

ARTIGO EM FOCO:

Acesso à informação e ação comunicativa: novo trunfo para a gestão social

Marco Antonio Carvalho Teixeira e Fabiano Angélico

Como o direito à informação pode dar voz e poder a grupos sociais é um tema ainda incipiente na sociedade. Apenas nos últimos 20 anos é que dezenas de países promulgaram leis nacionais de acesso à informação. No Brasil, uma lei a respeito desse tema foi sancionada no final de 2011 e entrou em vigor em 16 de maio de 2012. Marco Antonio Carvalho Teixeira, professor da FGV-EAESP, e Fabiano Angélico, mestre pela FGV-EAESP, pesquisadores do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG), realizaram um estudo para avaliar como a redução das assimetrias de informação possibilitadas pelas novas leis pode tornar a relação entre Estado e Social mais democrática.

Para isso, em artigo publicado na revista *Desenvolvimento em Questão*, Teixeira e Angélico fazem uma avaliação dos primeiros três meses de funcionamento da nova legislação brasileira. Segundo dados divulgados pela Controladoria-Geral da União (CGU), foram feitas, nesse período, 25.065 solicitações, das quais 89% já foram respondidas. Entre os pedidos respondidos, apenas 9% tiveram resposta negada, segundo a CGU, por se tratar de dados pessoais, documentos sigilosos, pedidos que exigiam tratamento de dados, pedidos muito genéricos ou que não foram compreendidos. E 7% não puderam ser atendidos por não se tratar de matéria de competência legal do órgão demandado ou pelo fato de a informação não existir.

O órgão que mais recebeu pedidos de informação, com 11% do total, foi a Superintendência de Seguros Privados (Susep), que regula serviços de saúde por empresas privadas. Em seguida, responsável por 7% das solicitações, veio o INSS. “Isso revela que a lei é um instrumento importante para a defesa de direitos individuais, na medida em que permite acessar dados importantes para que aqueles que se sintam prejudicados possam pressionar seus prestadores de serviço, ou, mesmo, levá-los à Justiça na defesa de seus direitos”, dizem os pesquisadores.

Ministérios, Ibama e CGU também compõem o *ranking* de órgãos mais solicitados – ao lado de Banco Central, Caixa Econômica Federal e Correios. Segundo os autores do estudo, isso significa que não apenas os direitos individuais podem ser defendidos a partir de um diálogo franco e menos assimétrico, como também temas de interesse mais geral, como o acesso à terra (Ibama) ou o combate à corrupção (CGU), saem fortalecidos nesse processo.

Organizações sociais diversas entraram com pedidos com base na Lei de Acesso à Informação. A ONG Conectas, por exemplo, fez três solicitações: uma pede acesso a telegramas do Itamaraty relacionados à Organização dos Estados Americanos (OEA), com o objetivo de saber como o governo brasileiro orientou seus diplomatas no processo de fortalecimento do Sistema Interamericano de Direitos Humanos; outra quer dados precisos sobre a situação de mulheres presas em São Paulo – como lotação e condições de higiene e saúde; e a terceira requisita acesso a informações sobre torturas.

O Instituto Ethos, por sua vez, pediu informações sobre a infraestrutura e recursos utilizados em obras em 12 cidades que vão sediar a Copa do Mundo de Futebol de 2014. E o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra afirmou que queria buscar dados sobre a dívida pública, assentamentos e grandes propriedades rurais.

Ainda que a lei brasileira seja muito jovem, não permitindo um balanço mais seguro para se estabelecerem comparações, os pesquisadores acreditam que já é possível registrar um avanço importante no campo das relações de poder. Se, antes, o cidadão e suas organizações de representação tinham a possibilidade de conseguir informações, hoje têm o direito. Podem discutir com o governo, uma vez que podem munir-se de informações preciosas. E os órgãos governamentais, que antes podiam ou não responder aos pedidos, de maneira arbitrária, agora têm o dever de disponibilizar as informações, sob pena de sofrerem sanções, caso se recusem a fazê-lo.

Existe, portanto, grande potencial de diálogo nas relações entre governantes e governados. No entanto, alertam os autores do estudo, o simples acesso a informações antes ocultadas não garante, automaticamente, que os cidadãos elaborarão suas demandas com base no interesse coletivo nem que o processo decisório seja efetivamente democrático. A obtenção de informações é fundamental, mas, para que se transforme em demandas, é preciso trabalhar a informação obtida, contextualizá-la, dar-lhe sentido, um trabalho que exige recursos humanos e financeiros.

A assimetria na relação entre Estado e sociedade pode aumentar, em vez de diminuir, se apenas alguns poucos conseguirem lidar com as informações disponíveis. Por isso, a informação pública governamental deve estar disponível de uma forma que possa ser apropriada por todos.

Fale com o autor: marco.teixeira@fgv.br

O treinamento de funcionários públicos reduz a corrupção

ARTIGO EM FOCO:

O programa de capacitação da Controladoria-Geral da União e o impacto nos indicadores de corrupção nos municípios brasileiros

George Avelino Filho, Ciro Biderman e Marcos Lopes

Após constatar que muitos funcionários de municípios brasileiros não possuíam capacidade técnica para gerenciar recursos públicos, a Controladoria-Geral da União (CGU) resolveu instituir um programa para capacitá-los. O programa inclui distribuição de bibliografia técnica; treinamento em práticas de administração de recursos públicos, ética, governança e conformidade à legislação vigente; e fortalecimento da capacidade institucional de controles internos.

Apesar de o programa funcionar desde 2006, nunca foi avaliado se, de fato, tem ajudado a reduzir a incidência de corrupção nos municípios participantes. George Avelino Filho, Ciro Biderman e Marcos Lopes, pesquisadores da FGV-EAESP, realizaram um estudo para verificar se houve algum impacto nesse sentido. Entre os 5.564 municípios brasileiros, 1.803 já se inscreveram no Programa de Fortalecimento da Gestão Pública. Após a inscrição, os municípios que participam do programa são sorteados de maneira aleatória, já que a CGU não tem capacidade para treinar todos os inscritos.

Os autores levantaram dados das auditorias feitas nesses municípios após as transferências de três ministérios – Ministério da Saúde, Ministério da Educação e Ministério do Desenvolvimento Social –, que respondem por dois terços do volume total de recursos repassados. Foi possível codificar as auditorias em cerca de 80% dos 615 municípios que se inscreveram no programa da CGU e que haviam sido fiscalizados.

Algumas auditorias tinham ocorrido depois do treinamento da CGU, enquanto outras antes, ou em municípios que se inscreveram, mas não haviam sido sorteados para o programa de capacitação até a realização do levantamento. O grupo formado pelos que tinham sido treinados antes da auditoria foi comparado com o dos que não haviam sido treinados ou, então, com o dos que passaram pelo programa da CGU após a auditoria.

Para fins da análise, foram observadas as ordens de serviço referentes a processos de compras e de contratação e execução de obras públicas. Os resultados indicaram que o programa de capacitação da CGU tem reduzido a probabilidade de ocorrência de corrupção nas ordens de serviço sob investigação.

No entanto, na comparação com os municípios ainda não treinados ou que receberam suporte do CGU antes da auditoria, não houve um resultado estatisticamente significativo. Os autores acreditam que isso se deve a uma limitação do estudo: não foi possível coletar informações sobre a data exata em que a transferência dos recursos de uma determinada ordem de serviço foi efetuada, se antes ou depois de os agentes municipais receberem capacitação.

Se for levado em consideração que há essa imprecisão, afirmam os autores do estudo, “a capacitação dos agentes parece reduzir consideravelmente a probabilidade de ocorrências corruptas nos municípios, indicando que a corrupção passiva pode ser bastante elevada”.

Vale notar que o programa atua sobre apenas uma das causas da corrupção, a inabilidade ou incompetência administrativa dos gestores públicos locais – e não sobre a corrupção premeditada, praticada por agentes oportunistas. Mesmo assim, ao diminuir os níveis observados de corrupção, é de se esperar que a quantidade e a qualidade de bens ofertados aumentem, ampliando o bem-estar da comunidade local.

“A boa notícia é que aparentemente é possível treinar os funcionários. Assim, mesmo que os políticos tendam a selecionar funcionários com objetivos políticos que em alguns casos não correspondem aos critérios de mérito, é possível reverter essa ineficiência”, argumentam os pesquisadores.

Fale com o autor: george.avelino@fgv.br

Quando o próprio governo promove o controle social do Estado

ARTIGO EM FOCO:

Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira

Maria Rita Loureiro, Fernando Luiz Abrucio, Cecília Olivieri e Marco Antônio Carvalho Teixeira

Com uma década de existência, a Controladoria-Geral da União (CGU) tem desempenhado papel de relevo na construção da ordem democrática brasileira. Com status de ministério e continuidade administrativa, a CGU tem realizado várias funções: combate à corrupção, monitoramento das políticas públicas, promoção de transparência e, a mais inovadora de todas, mobilização da sociedade civil.

Em artigo publicado nos Cadernos Gestão Pública e Cidadania, os pesquisadores da FGV-EAESP Maria Rita Loureiro, Fernando Luiz Abrucio, Cecília Oliveira e Marco Antônio Carvalho Teixeira analisam o papel da CGU na capacitação da sociedade civil para o exercício da função de controle social dos governantes. Trata-se de algo inédito no País, "um órgão burocrático estimulando o controle da sociedade sobre o próprio Estado", nas palavras dos autores.

A CGU foi constituída como instrumento de controle interno. No entanto, passou a realizar duas atividades tradicionalmente assumidas pelas instituições políticas representativas, sem pretender substituí-las, porém criando espaço para parcerias: primeiro, organização política da sociedade civil

por meio de fóruns ou órgãos colegiados; e, segundo, capacitação de membros ou lideranças da sociedade civil.

Os autores do artigo levantaram exemplos de ações significativas da CGU na mobilização da sociedade civil. Uma delas foi a criação do Portal da Transparência, disponibilizado na internet desde 2004. Essa ação permitiu o acesso livre de todo cidadão brasileiro a milhares de informações relativas ao governo federal, incluindo obras, licitações, políticas públicas, dados dos beneficiários dos programas sociais, despesas governamentais, salários e diárias de servidores públicos, e transferências para estados e municípios. Desde a instalação do portal, o número de visitantes tem crescido: iniciou-se, em 2004, com pouco mais de 64 mil, e atingiu, em 2010, a cifra de quase 4 milhões de visitantes anuais.

Outra ação do CGU foi a criação do Conselho da Transparência Pública e do Combate à Corrupção (CTPCC), um órgão colegiado consultivo com 10 representantes de instituições estatais e 10 representantes da sociedade civil. O CTPCC tem como objetivo sugerir e debater medidas de aperfeiçoamento dos métodos e sistemas de controle dos recursos públicos, de promoção da transparência na gestão pública e de combate à corrupção e à impunidade. Participam, por exemplo, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), o Instituto Ethos, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e a Transparência Brasil. O CTPCC colocou na pauta de discussões, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação, que, após anos de debates, foi promulgada, em 2012.

Os autores do artigo destacam, ainda, o Programa Olho Vivo no Dinheiro Público, que procura desenvolver capacidade técnica na sociedade civil para o exercício da função do controle social. O programa surgiu a partir da constatação de que parte das irregularidades encontradas em municípios que executam obras com recursos financeiros pela União é decorrente de falta de preparo ou de capacitação dos servidores públicos. Assim, em quatro anos, a CGU fez 124 reuniões de formação de quadros de mais de mil municípios, envolvendo mais de 15 mil conselheiros municipais, agentes públicos e lideranças locais.

Por fim, destaca-se a Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social (Consocial), que aconteceu em maio de 2012, em Brasília, com representantes da sociedade civil e do poder público. Para sua realização, foram feitas conferências em etapas municipais, regionais e estaduais, que mobilizaram cerca de um milhão de pessoas.

Os autores avaliam que a CGU, com todas essas ações, tornou clara a ligação entre gestão pública e controle democrático. Ao executar o controle interno e constatar que era preciso melhorar não só o controle de fraudes como a própria gestão pública, em diferentes níveis de governo, a CGU percebeu que seria preciso envolver atores sociais para conseguir, a um só tempo, combater a corrupção e capacitar a sociedade para cobrar mais do governo. “Em suma, seria preciso agir em prol de uma pedagogia cidadão para construir governos com melhor desempenho”, afirmam os pesquisadores.

Fale com a autora: maria.loureiro@fgv.br

Vantagens competitivas dos bancos alternativos: lições da Europa

ARTIGO EM FOCO:

Alternative banking: theory and evidence from Europe

Kurt von Mettenheim e Olivier Butzbach

Com estratégias voltadas para o longo prazo, apresentando lucro sustentável, governança participativa e, em alguns casos, atuando como instrumentos de políticas públicas, os bancos alternativos englobam, principalmente, cooperativas de crédito, bancos de poupança, sociedades de garantia de crédito e bancos de desenvolvimento.

Suas características diferem das dos bancos privados, cujas estratégias visam à maximização dos lucros para satisfazer os acionistas, o que, muitas vezes, pode levar à adoção de ações inescrupulosas de marketing e à realização de operações de alto risco.

A proposta do artigo "Alternative banking: theory and evidence from Europe", de Kurt von Mettenheim e Olivier Butzbach, é explicar por que os bancos alternativos apresentam um desempenho superior ao dos bancos privados.

Os autores lembram que as reformas liberalizantes do mercado financeiro, implementadas a partir dos anos 1980, aliadas à revolução da tecnologia da informação (TI), provocaram o acirramento da concorrência entre os bancos, o que levou à consolidação do setor, por meio de fusões e aquisições. Nesse ambiente, os bancos alternativos europeus adotaram uma série de estratégias para se tornarem mais competitivos.

Os bancos cooperativos modernizaram-se, participaram de fusões para ganhar economia de escala e expandiram suas áreas de atacado para oferecer novos produtos e serviços a seus membros ou clientes. Os bancos de desenvolvimento da Alemanha e da França, por sua vez, também se modernizaram e buscaram capitais e parceiros para expandir suas políticas voltadas para incentivar o setor privado. Essas instituições continuaram funcionando como “bancos por detrás dos bancos”, atuando na correção das falhas de mercado em relação às necessidades de financiamento do setor privado.

A superioridade dos bancos alternativos, em termos de custos, rentabilidade e gestão de riscos, é demonstrada por vários estudos. Algumas pesquisas, por exemplo, concluíram que os bancos de poupança europeus são tão rentáveis quanto os bancos comerciais. Outras pesquisas demonstraram que o segmento cooperativo sediado na França, na Itália e na Espanha é, em média, mais eficiente que o dos bancos comerciais desses países.

Para os autores, as evidências indicam que os bancos alternativos oferecem menos riscos, apresentam lucratividade mais estável ao longo do tempo e são menos expostos a problemas relacionados à inadimplência.

Suas fontes de vantagens competitivas são o menor custo de capital, custos mais baixos de agências bancárias, relacionamento e economias de escala, o fato de operarem com um horizonte de tempo mais longo e a capacidade de suavizar o risco intertemporal.

Possuir uma ampla rede de varejo minimiza pressões pela maximização dos lucros e proporciona uma base estável de depósitos e fontes mais baratas de capital. As instituições alternativas conseguem levantar fundos por meio da retenção de lucros (caso das cooperativas e dos bancos de poupança), de repasses (caso dos bancos de poupança e dos bancos de desenvolvimento) ou de emissões de obrigações. Com uma base mais segura de depósitos e juros menores, essas instituições oferecem, também, financiamentos com menor custo.

Os bancos alternativos ainda podem reter capital em níveis confortáveis de liquidez, o que proporcionou, por exemplo, uma “vantagem patrimonial” durante a adoção dos mecanismos estabelecidos pelos Acordos da Basileia.

No entanto, uma das principais vantagens dos bancos alternativos é a sua capacidade de suavizar o risco intertemporal. Aqueles de grande porte são capazes de acumular capital nos bons tempos para uso em tempos ruins. Eles possuem reservas técnicas para a gestão de risco. A confiança em relação aos bancos alternativos é fundamental. Os clientes tendem a retirar os depósitos de bancos privados durante crises bancárias. Frequentemente, nesses momentos, os depósitos em bancos alternativos tendem a crescer.

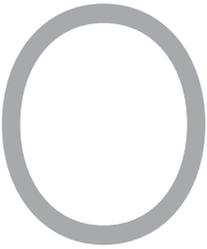
Fale com o autor: kurt.mettenheim@fgv.br

Excelência na gestão municipal

ARTIGO EM FOCO:

Avaliando a capacidade de governo: reflexões sobre a experiência do prêmio “Municípios que Fazem Render Mais”

Francisco Fonseca, Ricardo Ernesto Vasquez Beltrão e Otávio Prado

 artigo de Francisco Fonseca, Ricardo Beltrão e Otávio Prado analisa a experiência do prêmio “Municípios que Fazem Render Mais”, desenvolvido por pesquisadores do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-EAESP), e aplicado aos municípios dos estados do Sul do Brasil, em 2010, e nos do estado de São Paulo, em 2011.

O prêmio avaliou aspectos da administração municipal, tais como sua contribuição ao desenvolvimento local, a abertura de canais à participação popular, a transparência da gestão, a institucionalização das políticas adotadas e a combinação entre responsabilidade fiscal e responsabilidade social, entre outros.

A partir do conceito “triângulo de governo”, desenvolvido por Carlos Matus em seu conhecido método de planejamento governamental, o chamado Planejamento Estratégico Situacional (PES), o artigo investiga, especialmente, a “capacidade de governo” dos municípios inscritos – voluntariamente – no prêmio. A “capacidade de governo” – objeto específico de avaliação do prêmio – compõe um dos três vértices do “triângulo de governo”: os outros dois são o projeto de governo e a governabilidade.

Os autores descrevem os pressupostos do prêmio, assim como os critérios e a metodologia que foram adotados. Apresentam, também, reflexão sobre o desafio que representa avaliar gestões

municipais, sobretudo as escolhas teóricas e metodológicas realizadas. Ressaltam que, seja para fins de uma premiação, seja para uma pesquisa acadêmica, a preocupação com escolhas teóricas e metodológicas é fundamental para o êxito do que se pretende analisar.

No processo de desenvolvimento e de aplicação do prêmio, os autores destacaram diversos aspectos. O primeiro refere-se a um conjunto de temas relacionados ao padrão de comparação de realidades distintas, tais como: o impacto das desigualdades historicamente herdadas, o nível de desenvolvimento econômico, a renda *per capita*, os elementos que permitem a observação do desempenho da gestão, as restrições fiscais, a cobertura de políticas sociais e a infraestrutura existente. Para os pesquisadores, esses aspectos exigem, quando se comparam municípios, que se escolham critérios – por meio de indicadores – capazes de cotejá-los, levando em conta suas diferenças, isto é, se considerem os contextos de acordo com os quais os governos locais atuam: esse é um ponto crucial ao argumento do texto.

Em decorrência, um segundo aspecto, operacional, diz respeito à escolha de indicadores qualitativos e quantitativos capazes de reconhecer os aludidos diferentes contextos dos municípios participantes: a comparação por faixas populacionais (até 50 mil habitantes, de 50.001 a 250 mil habitantes e acima de 250.001 habitantes), os indicadores voltados aos temas de competência municipal (isto é, políticas públicas constitucionalmente vinculadas aos municípios) e os indicadores que informassem sobre as condições de atuação dos prefeitos (caso da renda *per capita*, do orçamento etc.). Com tais definições, a comparação entre municípios tornou-se mais equânime do ponto de vista de métricas capazes de relacionar situações diferentes. Embora o método da premiação tenha sido basicamente qualitativo – análise de questionários e observação *in loco* –, os indicadores contribuíram para a tomada de decisão dos especialistas que julgaram os municípios e subsidiaram a reflexão sobre a capacidade de governo.

Um outro aspecto relaciona-se aos desafios do trabalho de campo. Procurou-se evitar que o prêmio tivesse uma “visão oficialista”, por isso a coleta de informações incluiu consultas à oposição e a pessoas/grupos autônomos, de maneira formal e/ou informal. Além disso, os comitês de avaliação do prêmio foram constituídos por membros independentes: professores, pesquisadores e especialistas em administração pública, da EAESP e de outras instituições parceiras, com total autonomia perante os municípios inscritos, em suas diversas etapas.

Um quarto aspecto refere-se à expressão “render mais”, que, de maneira alguma, implicou a adoção de um modelo único de gestão. Os pesquisadores verificaram formas distintas de um município “fazer render mais”, o que significou olhar para a diversidade, um dos pressupostos do prêmio. Dessa forma, o resultado do prêmio confirmou um de seus mais importantes pressupostos.

Por fim, a reflexão sobre o papel do referencial teórico de Carlos Matus, utilizado como inspiração ao prêmio, igualmente foi muito importante para o seu desenvolvimento. Isso porque a relação entre os três vértices do “triângulo de governo” sintetiza os desafios da gestão pública e, sobretudo, de sua avaliação. Tais desafios demonstraram, segundo os autores, que o construto teórico/metodológico do planejamento estratégico situacional, notadamente a questão da “capacidade de governo”, pode ser tomado como referência conceitual para a análise das gestões, notadamente

em perspectiva comparativa, uma vez que inspirou indicadores (qualitativos e quantitativos) comparativos. Nesse sentido, deve-se ressaltar os cruzamentos de dados (indicadores) realizados pelos pesquisadores, demonstrando como os municípios estavam, de fato, em condições distintas de governar: os referidos contextos.

Os autores argumentam que o prêmio pretendeu valorizar a gestão pública como um todo, e não apenas um programa governamental, o que implicou a avaliação de diversos quesitos voltados à "capacidade de governo", notadamente, reitera-se, a transparência dos recursos públicos, a existência de canais de participação popular, a combinação entre as responsabilidades fiscal e social, a institucionalização de políticas exitosas, o apoio ao desenvolvimento local, entre outros. A ideia é que as duas edições do prêmio pudessem inspirar outros municípios a fazer reformas democratizantes, na perspectiva de se atingirem fins semelhantes, porém com meios – formas de governar – distintos. Assim, a avaliação da capacidade de governo não se ateve à simples prestação de contas, representando, portanto, um passo em direção a um maior controle social dos cidadãos perante o poder público.

Os pesquisadores consideram que essa premiação inovou ao tentar avaliar a gestão municipal como um todo e, sobretudo, impôs desafios teórico/metodológicos de interesse tanto do mundo acadêmico como da administração pública, que, nesse sentido, articulam-se em prol da democratização – em sentido amplo – do Estado, no nível municipal, no Brasil.

Fale com o autor: francisco.fonseca@fgv.br



LIVROS

Livros publicados em 2012



A política de Reestruturação dos Hospitais de Ensino e Filantrópicos no Brasil no Período de 2003-2010

Antonio Pires BARBOSA, **Ana Maria MALIK**, Margareth Crisóstomo PORTELA e Sheila Maria Lemos LIMA
[Editora MS, 2012]



Introdução às Finanças Empresariais

Hsia Hua SHENG, Mayra Ivanoff LORA, Wilson Toshio NAKAMURA, Eduardo. K. KAYO, Luiz Augusto MARTINS e Marcio Fernandes GABRIELLI
[Editora Saraiva, 2012]



Gestão do Composto de Marketing – 2ª ed.

Flávio Torres URDAN e **André Torres URDAN**
[Editora Atlas, 2012]



Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da Teoria à Prática - 2ª ed.

Jose Carlos BARBIERI e Jorge Emanuel Reis CAJAZEIRA
[Editora Saraiva, 2012]



Credit Granting to Small Firms in Brazil: Risk Management and imperfect Information

Felipe ZAMBALDI
[Lambert Academic Publishing, 2012]



Depois da Crise: A China no Centro do Mundo?

Luis Carlos BRESSER-PEREIRA (Org.)
[Editora FGV, 2012]



Regime de Colaboração e Associativismo Territorial - Arranjos de Desenvolvimento da Educação

Fernando Luiz ABRUCIO e Mozart Neves RAMOS (Org.)
[Editora Moderna/Fundação Santillana, 2012]



Estado, Governo e Administração Pública

Marco Antonio Carvalho TEIXEIRA
[Editora FGV, 2012]



Multinacionais Brasileiras - Competências para a internacionalização

Afonso FLEURY e **Maria Tereza Leme FLEURY**
[Editora FGV, 2012]



Práticas de Empreendedorismo: Casos e Planos de Negócios

Marcos HASHIMOTO, Rose Mary A. LOPES, **Tales ANDREASSI** e Vania Maria Jorge NASSIF
[Editora Campus, 2012]



Desenvolvimento de Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo em Estados e Municípios

Eduardo José GRIN, Felipe Guerra ACOSTA, Gilberto SARFATI, **Mário Aquino ALVES**, **Marcus Vinícius Peinado GOMES**, **Peter Kevin SPINK** e René José Rodrigues FERNANDES (Org.)
[FGV-EAESP, 2012]



Gestão do Capital de Giro, Acesso a Financiamentos e Valor da Empresa

Juliano Ribeiro de ALMEIDA e **William EID JUNIOR**
[Quartier Latin, 2012]



Metropolitan Governance in the Federalist Americas: Strategies for Equitable and Integrated Development

Peter Kevin SPINK, Peter M. WARD e Robert H. WILSON.
[University of Notre Dame Press, 2012]



Microinsurance in Brazil: Current Situation and Outlook

Valentim Émile Michel VIDAL e **Lauro GONZALEZ**
[Quartier Latin, 2012]



Estratégias de Sustentabilidade: Quando Vale a Pena ser Verde?

Renato J. ORSATO
[Qualitymark, 2012]



BRIC. Doing Business in BRIC Countries - Legal Aspects

Ligia Maura COSTA
[Quartier Latin, 2012]



Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização

Pedro Lucas de Resende MELO e **Tales ANDREASSI** (Org.)
[Cengage Learning, 2012]

CMCD

Mestrado Acadêmico e Doutorado

PÚBLICO-ALVO

Graduados com interesse em aprimorar sua formação científica para atuarem nos ambientes acadêmico e profissional (empresas, Estado e Terceiro Setor).

MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O programa visa preparar pesquisadores, docentes e profissionais voltados para a reflexão crítica sobre temas atuais em Administração, além de estimular a produção de conhecimento relevante para a realidade brasileira.

MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO

O programa visa preparar pesquisadores e docentes e profissionais voltados à análise do Estado, das políticas públicas e da gestão pública, aptos a atuarem tanto na administração pública como em organizações não-governamentais e em fundações empresariais.

A qualidade de ensino da FGV-EAESP é acreditada por três entidades internacionais.



Informações:
www.fgv.br/mestradoedoutorado

Conheça o Portal do GVpesquisa



Vídeos

<http://gvpesquisa.fgv.br/videos/all>

Sínteses de pesquisas

<http://gvpesquisa.fgv.br/linhas-de-pesquisa>

Produção científica dos professores

<http://gvpesquisa.fgv.br/lista-de-pesquisadores>

Relatórios de iniciação científica

<http://gvpesquisa.fgv.br/programa-de-iniciacao-pesquisa>



www.facebook.com/EAESP.FGV



twitter.com/fgv_easp



www.flickr.com/photos/gvpesquisa/



www.youtube.com/gvpesquisa



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

