

# GV

GESTÃO E CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

# EXECUTIVO

www.fgv.br/gvexecutivo

+ ENTREVISTA

FRED TRAJANO FALA SOBRE  
TENDÊNCIAS DO *E-COMMERCE*  
E SEUS PLANOS COMO CEO DO  
MAGAZINE LUIZA

ATRAINDO  
TALENTOS  
COM O  
EMPLOYER  
BRANDING

ECONOMIA  
COLABORATIVA  
E INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL



# O BRASIL NO MUNDO

POLÍTICA EXTERNA | MIGRAÇÕES E REFUGIADOS | ECONOMIA VERDE  
E SUSTENTÁVEL | TRATADOS DE LIVRE COMÉRCIO | EMPRESAS GLOBAIS

FGV EAESP

VOLUME 15, NÚMERO 1  
JANEIRO/JUNHO 2016



# GVcasos

Revista Brasileira de Casos  
de Ensino em Administração

## Primeira revista acadêmica do Brasil especializada na publicação de casos de ensino.

**GVcasos** é um periódico eletrônico da FGV/EAESP, lançada por meio de parceria entre a RAE-publicações e o CEDEA - Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem.

A missão da **GVcasos** é fomentar a produção e o uso de casos de ensino em Administração, contribuindo para a disseminação do uso de casos como metodologia de ensino e aprendizagem em nível de graduação, pós-graduação, especialização e educação continuada.

Desde seu lançamento em 2010, a **GVcasos** publicou mais de sessenta casos em diferentes áreas de Administração: estratégia, marketing, recursos humanos, responsabilidade social e contabilidade. Professores distribuídos em mais de duzentas e cinquenta instituições de ensino localizadas no Brasil e no exterior.

O conteúdo da **GVcasos** é composto de duas partes:

- a) Conteúdo gratuito com acesso livre: casos de ensino nas diversas áreas da Administração, disponíveis para o público em geral.
- b) Conteúdo gratuito e restrito a professores: formado pelas notas de ensino dos casos publicados.

A submissão de casos de ensino, acompanhados das respectivas notas de ensino, é aberta a colaboradores de modo geral e deve ser feita pelo sistema online da **GVcasos**.

---

**Acesse para ler e submeter casos de ensino:**  
**FGV.BR/GVCASOS**

---

### Central de Relacionamento

Contatos: + 55(11) 3799-7999 ou 3799-7778

Fax: + 55(11) 3799-7871

gvcasos@fgv.br







**O** caderno especial desta edição traz como tema *O Brasil no mundo*. Difícil tratar das questões que afetam o atual cenário brasileiro sem cair no debate polarizado e nas opiniões superficiais que marcam o momento. Discussões apaixonadas, apoiadas no pensamento binário, são sempre temerárias. Buscamos fugir disso neste número da *GV-executivo*, uma marca poderosa que precisa, de fato, alcançar seu público.

Assim, Ana Cristina Braga Martes escreve sobre movimentos migratórios e aponta que a crise no Brasil pode levar a ciclos emigratórios. Maria Tereza Fleury e Afonso Fleury mostram o avanço expressivo das multinacionais brasileiras em função do acesso a novas tecnologias, conhecimentos e recursos. Guilherme Casarões argumenta que a crise atual não necessariamente repercute na política externa do Brasil, já que o país continua próximo de grandes potências, estabelecendo parcerias estratégicas. Lígia Maura Costa indica que, apesar das perspectivas positivas, o Tratado de Associação Transpacífico pode trazer impactos negativos para a economia brasileira. Sobre a discussão verde, Isabela Curado mostra que, mesmo com os avanços, o país ainda não apresenta resultados satisfatórios.

Este número também apresenta outros quatro artigos provocativos: Leandro Guissoni, Tânia Oliveira e Thales Teixeira debatem o novo cenário do *e-commerce* no Brasil e as estratégias adotadas pelas grandes corporações para ampliar sua rentabilidade; Beatriz Braga e Germano Reis expõem como o *employer branding* aponta para novas tendências de recrutamento e seleção; Antonio Ermírio Neto indica que, para além do lucro, os investimentos de impacto buscam soluções inovadoras para problemas socioambientais; e Gilberto Sarfati mostra como a evolução tecnológica influencia no desenvolvimento da sociedade.

Além disso, as tradicionais seções completam a edição, com destaque para a entrevista de Fred Trajano, que fala sobre sua trajetória e planos como novo CEO do Magazine Luiza.

Desejamos a todos uma boa leitura,

**Maria José Tonelli** – Editora chefe

CADERNO ESPECIAL > O BRASIL NO MUNDO



30

Chegadas e partidas:  
migrações internacionais  
no Brasil recente



34

O desenvolvimento das  
multinacionais brasileiras  
no cenário global



38

O Brasil no mundo em  
tempos de crise



42

Tratado Transpacífico de  
Livres Comércio: é possível  
reparar os prejuízos?



46

Economia verde e  
sustentabilidade global:  
um desafio para todos



## ARTIGOS



14

### MERCADO

UM NOVO MOMENTO  
PARA O E-COMMERCE



18

### ESTRATÉGIA

ATRAINDO TALENTOS POR MEIO DO  
EMPLOYER BRANDING



22

### SOCIEDADE E GESTÃO

FINANÇAS SOCIAIS: POR UM  
CAPITALISMO MAIS INCLUSIVO



25

### TECNOLOGIA

PREPARE-SE PARA A REVOLUÇÃO:  
ECONOMIA COLABORATIVA E  
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

ENTREVISTA > FREDERICO TRAJANO



8

### 6 LETRAS E NÚMEROS

#### 50 MURAL DE PESQUISA

IMPACTO DA REMUNERAÇÃO  
EXECUTIVA NA GERAÇÃO DE VALOR

#### 53 ENSAIO

INCERTEZAS DE UM PÓS-DILMA

#### 55 COMUNIDADE GV

NO AR: TRANSFORMANDO  
CONTEÚDO EM VALOR

### COLUNAS

59 FORA DA CAIXA

60 SOCIEDADE E GESTÃO

61 ECONOMIA

63 PARCEIROS

MUITO ALÉM DA SALA DE AULA

Comentários,  
sugestões  
e críticas:  
[gvexecutivo.redacao@fgv.br](mailto:gvexecutivo.redacao@fgv.br)



Entidade de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e sociais, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

**PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR:** Luiz Simões Lopes

**PRESIDENTE:** Carlos Ivan Simonsen Leal

**VICE-PRESIDENTES:** Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

**CONSELHO DIRETOR**

**PRESIDENTE:** Carlos Ivan Simonsen Leal

**SUPLENTE:** Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

**VOGAIS:** Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade

**SUPLENTE:** Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Maurício Matos Peixoto

**CONSELHO CURADOR**

**PRESIDENTE:** Carlos Alberto Lenz César Protásio

**VICE-PRESIDENTE:** João Alfredo Dias Lins (Klabin Imãos & Cia)

**VOGAIS:** Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Andrea Martini (Souza Cruz S/A.), Eduardo M. Krieger, Estado do Rio Grande do Sul, Heitor Chagas de Oliveira, Estado da Bahia, Luiz Chor, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Marcus Antonio de Souza Faver, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt (Banco BBM S.A.), Orlando dos Santos Marques (Publicis Brasil Comunicação Ltda.), Raul Calfat (Votorantim Participações S.A.), José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Sandoval Carneiro Junior, Willy Otto Jordan Neto

**SUPLENTE:** Cesar Camacho, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Ildefonso Simões Lopes (Brookfield Brasil Ltda.), Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Clóvis Torres (VALE S.A.), Rui Barreto, Sergio Lins Andrade, Victório Carlos de Marchi

**UNIDADES DA FGV-SP**

**Escola de Administração de Empresas de São Paulo**

**DIRETOR:** Luiz Artur Leduc Brito

**Escola de Economia de São Paulo**

**DIRETOR:** Yoshiaki Nakano

**Escola de Direito de São Paulo**

**DIRETOR:** Oscar Vilhena Vieira

**FGV Projetos**

**DIRETOR EXECUTIVO:** Cesar Cunha Campos

**DIRETOR TÉCNICO:** Ricardo Simonsen

**DIRETOR DE CONTROLE:** Antonio Carlos Kfourir Aidar

**VICE-DIRETOR DE PROJETOS:** Francisco Eduardo Torres de Sá

**VICE-DIRETOR DE ESTRATÉGIA E MERCADO:** Sidnei Gonzalez

**Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP**

**DIRETOR:** Francisco S. Mazzuca

**DIRETORIA DE OPERAÇÕES DA FGV-SP:** Mario Rocha Souza

**DIRETORIA**

**DIRETOR:** Luiz Artur Leduc Brito

**VICE-DIRETOR:** Tales Andreassi

**CONGREGAÇÃO**

**PRESIDENTE:** Luiz Artur Leduc Brito

**CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA**

**PRESIDENTE:** Luiz Artur Leduc Brito

**DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA**

**ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DE OPERAÇÕES:** Susana Carla Farias Pereira; **ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS:** Maria Ester de Freitas; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Jean Jacques Salim; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Isleide Arruda Fontenelle; **INFORMÁTICA E MÉTODOS QUANTITATIVOS APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** André Luiz Silva Samartini; **MERCADOLOGIA:** Delane Botelho; **PLANEJAMENTO E ANÁLISE ECONÔMICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Arthur Barrionuevo Filho; **GESTÃO PÚBLICA:** Peter Kevin Spink

**CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:** Nelson Lerner Barth; **CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** Fernando Luiz Abrucio; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA GRADUADOS (CEAG):** Luís Henrique Pereira; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (MBM):** Luís Henrique Rigatto Vasconcelos; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:** Ely Laureano Paiva; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Mário Aquino Alves; **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:** Regina Sílvia Viotto Monteiro Pacheco; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL:** Edgard Elie Roger Barki; **ONEMBA:** Marina de Camargo Heck; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP Com o IDE:** João Carlos Douat; **NÚCLEO DE PESQUISAS:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Tales Andreassi; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Fernando Burgos Pimentel dos Santos; **CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA E ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO:** George Avelino Filho; **CENTRO DE ESTUDOS EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SAÚDE:** Ana Maria Malik; **CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE:** Mário Prestes Monzoni Neto; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN:** Priscila Laczynski de Souza Miguel; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO:** Maurício Gerbaudo Morgado; **CENTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO APLICADA:** Alberto Luiz Albertini; **INSTITUTO DE FINANÇAS:** João Carlos Douat; **CENTRO DE ESTUDOS DE MICROFINANÇAS E INCLUSÃO FINANCEIRA:** Lauro Emilio Gonzalez Farias; **CENTRO DE ESTUDOS EM FINANÇAS:** William Eid Jr.; **CENTRO DE ESTUDOS EM PRIVATE EQUITY:** Cláudio Vilar Furtado; **CENTRO DE ESTUDOS EM COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL:** Maria Tereza Leme Fleury; **FÓRUM DE INOVAÇÃO:** Marcos Augusto de Vasconcellos; **NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E REDES SOCIAIS DIGITAIS:** Izidoto Blikstein; **NÚCLEO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E PESSOAS:** Maria José Tonelli

**APOIO**

**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM:** Francisco Aranha; **COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:** Heloisa Mônaco dos Santos; **CENTRO DE CARREIRAS:** Renato Guimarães Ferreira; **COORDENADORIA DE CULTURA E DIVERSIDADE:** Inês Pereira e Samy Dana; **COORDENADORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO PSICOLÓGICO E PSIQUIÁTRICO AOS ALUNOS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **ALUMNI GV:** Francisco Ilson Saraiva Junior

**ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV/EAESP**

**PRESIDENTE:** Vagner Neres da Silva

**DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS**

**PRESIDENTE:** João Vítor Bonilha

[www.fgv.br/gvexecutivo](http://www.fgv.br/gvexecutivo) - v. 15, n. 1, 2016

**Editora chefe:** Maria José Tonelli

**Conselho Editorial:** Carlos Osmar Bertero, Eduardo Diniz, Francisco Aranha, Luiz Artur Leduc Brito, Maria José Tonelli, Maria Tereza Leme Fleury, Nelson Lerner Barth, Renato Guimarães Ferreira, Tales Andreassi, Thomaz Wood Jr.

**REDAÇÃO**

**Jornalista e produtora editorial:** Aline Lilián dos Santos

**ADMINISTRAÇÃO**

**Responsável:** Ilda Fontes  
**Assistente administrativa:** Eldi Soares  
**Assistente de marketing:** Andrea Cerqueira Souza  
**Jovem aprendiz:** Nicolas Ribeiro Silva

**REVISÃO/COPIDESQUE**

Zeppelini Editorial – [www.zeppelini.com.br](http://www.zeppelini.com.br)

**PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE**

Zeppelini Editorial – [www.zeppelini.com.br](http://www.zeppelini.com.br)  
Imagens ilustrativas: [www.istock.com](http://www.istock.com)

**PRODUÇÃO GRÁFICA**

**Impressão e acabamento:** psi7  
**Tiragem:** 200 exemplares  
**Periodicidade:** semestral

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO**

Tel.: (11) 3512-9442 / (21) 4063-6989

**PONTOS DE VENDA**

Livrarias da FGV e Livraria Cultura

**DIRETÓRIO**

10th Edition of Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management  
[www.cabells.com](http://www.cabells.com)

GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (ago./out. 2004) - . - São Paulo : FGV-EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto de 2009. Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CDU 658





fgv.br/dam

## CEAG, O NOME PARA COLOCAR AO LADO DO SEU.

O CEAG é ideal para quem deseja realizar um curso de excelência e ter uma visão mais abrangente de Administração. Destinado a profissionais com no mínimo **3 anos de experiência**, o CEAG é um dos mais tradicionais cursos da GV e que busca, além do desenvolvimento de competências interpessoais, preparar os alunos que almejam ocupar cargos de liderança.



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

PARTICIPE DE  
UMA SESSÃO  
DE INFORMAÇÃO



**FGV EAESP**

Inscreva-se: [fgv.br/ceag](http://fgv.br/ceag)



## ALTERNATIVA EM MEIO À CRISE

**D**e acordo com a mais recente pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, realizada em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e com o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV/EAESP (GVcenn), 4 em cada 10 brasileiros possuem uma empresa, sendo que a taxa de empreendedorismo no país em 2015 foi de 39,3%, o maior índice em 14 anos.

No entanto, grande parte dessas pessoas está exercendo a atividade por necessidade – são os chamados empreendedores por necessidade. Para se ter uma ideia, a porcentagem desses novos empresários passou de 13% em 2014 para 36% em 2015.

Tal fato se deve principalmente à atual crise econômica, que tem estimulado as pessoas a buscarem alternativas de sustento, diante dos cortes de custos nas empresas, aumento do desemprego e falta de novas oportunidades de trabalho.



## ELAS SÃO MAIS RENTÁVEIS

**É** cada vez mais intensa a discussão sobre a questão da igualdade de gênero nas organizações. Apesar de muitas empresas não adotarem políticas de inclusão das mulheres em cargos executivos, um estudo do Peterson Institute for International Economics pode fazer as corporações repensarem suas condutas.

Depois de analisar 22 mil companhias de 91 países, a pesquisa apontou que ter profissionais do sexo feminino em altos cargos pode proporcionar resultados mais lucrativos para as organizações. As empresas que ampliaram em até 30% a presença de mulheres em cargos de alta gerência apresentaram um crescimento de aproximadamente 15% em sua rentabilidade.

O estudo ainda mostrou que cerca de 60% das corporações não contam com mulheres em seus conselhos e mais de 50% não possuem executivas no topo da hierarquia, em cargos como CEO, CFO, CIO etc. Por fim, menos de 5% têm uma mulher como CEO.

Já a Noruega pode servir de exemplo para os outros países quando o assunto é diversidade de gênero: 40% de suas companhias têm profissionais do sexo feminino nos conselhos e 20% no C-level.





## CEMITÉRIO DIGITAL

**Q**uando algum usuário do Facebook morre, seu perfil pode ser transformado em um memorial, para que familiares e amigos possam homenagear e compartilhar suas memórias na *timeline* do falecido.

Pois bem, de acordo com Hachem Sadikki, doutorando em estatística da Universidade de Massachusetts, nos EUA, o crescimento do Facebook irá estagnar nos próximos anos e a rede social se tornará uma espécie de cemitério digital. Baseando-se em dados demográficos e do próprio Facebook, o pesquisador concluiu que a plataforma – que atualmente conta com mais de 1,5 bilhão de usuários – terá mais perfis de pessoas mortas do que de vivas em 2098.

Hoje, mais de 60% dos usuários têm menos de 35 anos. Portanto, se o crescimento mundial do site de fato estagnar, ou perder adeptos entre os jovens, isso realmente poderá acontecer.



## ON-LINE É MAIS BARATO

**P**arece que o *e-commerce* tem atraído cada vez mais consumidores. De acordo com um levantamento da consultoria CVA Solutions, o número de pessoas que compraram produtos eletrônicos ou de linha branca (fogão, geladeira, micro-ondas, ar condicionado) pela internet aumentou de 65,6% em 2014 para 71,9% em 2015.

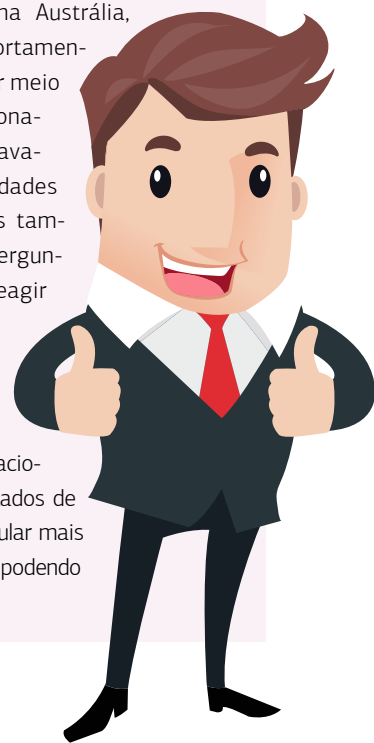
Apesar da praticidade que o *e-commerce* oferece, muitos consumidores não abrem mão da experiência. Dos 7.359 entrevistados, 75% afirmaram que vão até a loja para ver e ter contato com o produto antes de comprá-lo pela internet por um preço menor.

## CARISMÁTICOS À FRENTE

**Q**uando sentimos empatia por uma pessoa costumamos dizer que ela tem carisma. Mas como explicar essa característica capaz de cativar qualquer um?

Um estudo recente realizado por pesquisadores da Universidade de Queensland, na Austrália, dedicou-se a entender o comportamento das pessoas carismáticas. Por meio de testes de inteligência e personalidade, 417 participantes foram avaliados em quesitos como habilidades sociais e grau de carisma. Eles também tiveram que responder a perguntas no menor tempo possível e reagir a estímulos bruscos.

Ao analisar os resultados, os estudiosos perceberam que as pessoas mais carismáticas eram as que possuíam maior rapidez de raciocínio. Segundo eles, indivíduos dotados de pensamento ágil conseguem formular mais opções de respostas às situações, podendo escolher a mais cativante.





| ENTREVISTA • FREDERICO TRAJANO





# REVOLUÇÃO DIGITAL

## EM UMA EMPRESA DE MEIO SÉCULO

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

“**S**omos uma empresa de varejo com uma área digital; queremos ser uma empresa digital com pontos físicos e calor humano”. É assim que **Frederico Trajano**, mais conhecido como Fred Trajano, define seus planos como novo CEO do Magazine Luiza.

Visionário, Fred foi o responsável por montar a operação *on-line* da rede no ano 2000, quando percebeu o início da revolução digital no mundo. Com um modelo integrado e multicanal, a empresa se tornou a terceira maior varejista *on-line* do Brasil, sendo que hoje suas vendas via *e-commerce* representam cerca de 1/4 do faturamento do Magazine.

Em conversa com a *GV-executivo*, o idealizador de projetos como o “Magazine Você” (primeiro *social commerce* do mundo) e o “Luiza Labs” (laboratório de inovação da empresa) revela que acredita na inovação como um antídoto contra a crise e vê oportunidades de crescimento mesmo em um cenário desfavorável. ➤

## O PRINCIPAL DESAFIO DO LÍDER É GERAR VALOR, E ISSO VEM COM O EQUILÍBRIO ENTRE O BOM TRABALHO NO DIA A DIA E A INOVAÇÃO, QUE TORNA A EMPRESA RELEVANTE NO LONGO PRAZO.

**GV-executivo:** Como foi a sua trajetória profissional até a entrada no Magazine Luiza?

**Fred:** Durante o curso de Administração de Empresas na GV, trabalhei no mercado financeiro e no Deutsche Bank, onde fui estagiário de renda variável e depois efetivado como analista de varejo. Tempos depois, mudei para um fundo de *Private Equity*, onde estava mais próximo das companhias, recomendando caminhos e participando de decisões estratégicas. Nessa época, 1999, o fundo recebia muitas propostas de *startups* para investimento e vi que estávamos no início de uma revolução digital. Fiquei tão interessado que decidi montar um projeto de *e-commerce* para o Magazine Luiza no ano 2000. Percebi que era o projeto da minha vida.

**GV-executivo:** Nessa época, você viu a queda de grandes redes como Mappin e Mesbla, e alertou sua família de que era preciso inovar ou o negócio poderia se tornar obsoleto, certo?

**Fred:** Exato. Também vi a quebra de empresas de internet que tinham planos mirabolantes e pouco cuidado em investir o dinheiro. Assim, diferentemente de outras varejistas, ao invés de montar uma *startup* ou uma estrutura *on-line* separada do negócio, escolhi o modelo *Omni-Channel*, uma operação de varejo multicanal e integrada com a loja física.

**GV-executivo:** Hoje o *e-commerce* representa cerca de 25% da receita do Magazine. Como conseguiu tornar esse segmento lucrativo para a empresa, enquanto a maioria das varejistas apresenta prejuízo?

**Fred:** Montamos o modelo certo em um bom *timing* e evoluímos com a onda de inovação. Também tivemos paciência, pois enquanto muitos cresceram bastante nos cinco primeiros anos, comprando mercado e vendendo por preços abaixo do custo, mantivemos a disciplina, investindo e crescendo devagar, sem destruir valor. Lembro que, no início das operações, eu ligava para agradecer quando um amigo comprava pela internet, porque tínhamos pouquíssimos pedidos [risos].

Pegar carona numa marca consolidada (as propagandas do Magazine beneficiavam tanto a loja física como a *on-line*) e numa estrutura já existente (utilizando o sistema, a plataforma logística e o centro de distribuição da empresa) nos permitiu ter custos menores e uma operação superavitária.

**GV-executivo:** Você esteve à frente de inovações como o “Magazine Você” (primeiro *social commerce* do mundo), o “Luiza Labs” (laboratório de inovação da empresa) e a “Lu” (garota propaganda virtual da marca). De onde surgiram essas ideias e como elas impactam no negócio?

**Fred:** Um dos diferenciais do Magazine é o trabalho baseado no relacionamento

humano. Quando montamos o *e-commerce*, comecei a pensar de que forma poderíamos levar esse DNA da empresa para um meio frio como a internet. Daí veio a ideia de criar a “Lu”, uma personagem virtual que fizesse o papel de vendedora *on-line*, ajudando o cliente a escolher e a usar o produto. Ela tomou grande proporção e se tornou um importante elemento de humanização do site, das redes sociais e dos vídeos no YouTube, que trazem conteúdos sobre os produtos.

Com relação ao “Magazine Você”, sempre pensamos em realizar venda direta e, com o crescimento das redes sociais, tive um *insight*: “Por que não montamos uma rede de vendedores na internet?”. A equipe de tecnologia, que era superpequena, desenvolveu a plataforma e a lançamos em 2011. Hoje, essa equipe tem 100 pessoas e compõe o “Luiza Labs”, que nos permite colocar as ideias em prática e implantar as inovações. Somos uma empresa de varejo com uma área digital; queremos ser uma empresa digital com pontos físicos e calor humano, para isso temos que ter capacidade de desenvolvimento tecnológico.

**GV-executivo:** A crise econômica tem afetado fortemente o varejo, inclusive o Magazine. Quais são seus planos como novo CEO para superar os desafios e melhorar os resultados?

**Fred:** Temos que sobreviver à crise com um modelo de negócio viável no longo prazo. Portanto, meu projeto

é a transformação digital, já que o aumento da penetração da internet está promovendo uma revolução em nosso setor.

Com relação ao curto prazo, há três importantes frentes de trabalho. A primeira é aumentar a eficiência, promovendo mudanças que independem do mercado, como controlar custos. A segunda é que, mesmo na crise, é possível ganhar *market share*. O bolo vai diminuir, mas você pode pegar uma fatia maior. Estamos buscando oportunidades de crescimento dentro de casa, realizando ativação local, equalizando o desempenho das lojas, reduzindo *gaps* de produtividade etc. A terceira é a inovação. Assim, acelerar o projeto de transformação digital é um bom antídoto contra a crise.

**GV-executivo:** Em sua opinião, quais são as tendências do *e-commerce* para os próximos anos? Como o Magazine está se preparando para isso?

**Fred:** A primeira é a mobilidade, por isso estamos investindo em tecnologias para esses meios. Para o consumidor, desenvolvemos um aplicativo que o permite comprar com apenas um toque, tiramos a burocracia do processo. Ele também tem uma experiência personalizada devido ao sistema de recomendação, que mostra produtos de seu interesse. Já o vendedor conta com o aplicativo “*Mobile vendas*”, que auxilia o profissional, reduz o tempo de atendimento nas lojas e melhora a experiência do cliente.

A segunda é o *marketplace*, ou seja, além de vender meus produtos, posso ampliar meu sortimento permitindo que outros varejistas vendam pela minha plataforma. Estamos implantando esse modelo e possibilitando que outros fornecedores pluguem seus catálogos ao do Magazine. Isso é muito bom para o cliente, pois expande suas opções



FOTO: DIVULGAÇÃO

#### RAIO X

- ▶ Frederico Trajano Inácio Rodrigues
- ▶ Nascido em 25/03/1976.
- ▶ Graduado em Administração de Empresas pela FGV/EAESP (1998).
- ▶ Pós-graduado pela Stanford University (Stanford Executive Program).
- ▶ Foi Diretor de Marketing e Vendas, e Diretor Executivo de Operações do Magazine Luiza.
- ▶ Atual CEO do Magazine Luiza.



## NO INÍCIO DAS OPERAÇÕES ON-LINE, EU LIGAVA PARA AGRADECER QUANDO UM AMIGO COMPRAVA PELA INTERNET, PORQUE TÍNHAMOS POUQUÍSSIMOS PEDIDOS.

de compra, saindo de um catálogo de 45 mil para 500 mil itens.

**GV-executivo:** Com tantos planos voltados à inovação, vocês têm atuado na educação digital dos consumidores?

**Fred:** Sim. A loja será cada vez mais um local de experiência e um centro de educação para o consumidor, para que ele possa não só comprar, mas aprender a lidar com a tecnologia. O vendedor assume o papel de *coaching*, ensinando o cliente a usar o produto.

O Magazine tem um propósito bem definido: proporcionar a muitos o que é privilégio de poucos, permitindo que as pessoas tenham acesso ao que jamais imaginaram ter. Queremos trazer inovações a preços acessíveis e ser agentes da inclusão digital. Por isso, além dos vídeos explicativos em nossos canais na internet, estamos investindo em serviços como o “Lu ajuda”, em que técnicos acessam remotamente o aparelho do cliente para tirar dúvidas ou resolver problemas.

**GV-executivo:** Você diz que sua missão é transformar o Magazine em uma empresa digital, mas sem abrir mão da loja física e do calor humano. Como gerenciar ambos os modelos de forma a potencializar o crescimento do negócio?

**Fred:** É preciso oferecer um leque de opções ao consumidor. O cliente opta pelo *e-commerce* por conveniência, preço e velocidade. Quando ele vai à loja, quer atendimento, serviço de valor

agregado e o produto na hora. Temos que prestar um bom serviço em todas as instâncias. Minha meta é crescer acima do mercado e com rentabilidade tanto na loja física quanto na *on-line*.

**GV-executivo:** Quando você se formou, muitos jovens desejavam trabalhar em grandes empresas. Hoje, a veia empreendedora e o espírito de inovação são muito fortes entre os universitários. Quais os benefícios disso em sua opinião?

**Fred:** Na minha época, pouquíssimos optavam pela linha empreendedora, o que era muito ruim, porque esse ambiente gera muita riqueza para o país. Por isso, vejo essa nova geração de forma muito positiva.

No entanto, ainda é muito difícil ser empreendedor no Brasil, porque não basta ter uma ideia, é necessário ter acesso a financiamento, desenvolver sistema, lidar com questões trabalhistas, impostos etc. Muitas *startups* não vão para frente por causa dessas dificuldades e o Estado precisa oferecer apoio. Mas o empreendedor também tem que entender que é uma profissão de risco e deve-se ter muita resiliência.

Além disso, vale lembrar que é possível empreender dentro de uma empresa grande. Fiz isso no Magazine e montar uma operação foi como criar um negócio dentro de outro de quase meio século. É bom para fomentar novos negócios e trazer inovações para as

corporações, considerando que as *startups* estão entrando em seus mercados.

**GV-executivo:** É comum a discussão sobre a profissionalização da empresa familiar. Como você, filho de Luiza Helena Trajano, dona do Magazine, vê essa questão?

**Fred:** Quando me formei, o pensamento era nessa linha de profissionalização. Mas isso mudou com o crescimento do empreendedorismo. Há muitos casos em que o *founder* é substituído por um executivo do mercado no comando da empresa, o que geralmente não dá certo. As maiores histórias de sucesso acontecem com os próprios fundadores ou controladores do negócio, pois eles têm foco no longo prazo. Tratando-se de empresa familiar, também gosto de aspectos como: conseguir montar equipes mais fiéis e engajadas e ter maior capacidade de empreender, de criar coisas novas.

Outro ponto importante é não confundir o caixa da empresa com o da família. A informalidade e a falta de preocupação com a instituição prejudicam o negócio. Quando se administra a empresa de forma profissional não tem porque dar errado.

**GV-executivo:** Você se tornou líder com apenas 24 anos, foi difícil? Como motivar a equipe a sempre ter ideias inovadoras e manter o bom desempenho?

**Fred:** Sim, foi difícil. Mas a melhor maneira de aprender a ser líder é



FOTO: DIVULGAÇÃO

Fred Trajano em evento com analistas de mercado e investidores do Magazine Luiza

liderando. O importante é passar verdade, assim as pessoas estarão com você, vão se adaptar ao seu estilo, e as que não gostarem vão sair. Além disso, temos um bom ambiente de trabalho, com respeito e ética. Assim é mais fácil liderar.

As pessoas precisam de projetos inovadores, que façam seus olhos brilhar, para que não sintam que estão fazendo sempre a mesma coisa. Mas tomo cuidado para ter o pé no chão, pois temos que fazer bem o arroz com feijão. A inovação é a cereja do bolo. O principal desafio do líder é gerar valor, e isso vem com o equilíbrio entre o bom trabalho no dia a dia e a

inovação, que torna a empresa relevante no longo prazo.

**Gv-executivo:** O que o inspira em sua função?

**Fred:** O empreendedorismo da minha tia e a liderança da minha mãe. Também viajo quase todo ano para o Vale do Silício. O ambiente, a eferescência, a cultura colaborativa, o apetite ao risco, os sonhos grandes que vejo lá me inspiram bastante.

**Gv-executivo:** Como a GV contribuiu para o seu sucesso profissional?

**Fred:** A GV oferece um *networking* muito bom e continua fomentando isso

por meio do Alumni. Recentemente, dei uma aula na disciplina “GVniano ensina GVniano” e esse *networking* com ex-alunos da Escola ajuda a criar relacionamento. Comigo não foi diferente.

Academicamente, a GV me deu uma boa base para entender o funcionamento de uma empresa. Então, parte da minha decisão de montar um negócio integrado, com geração de valor, veio desse entendimento que a EAESP me proporcionou. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *Gv-executivo* > [aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)



# UM NOVO MOMENTO PARA O *E-COMMERCE*

CORPORAÇÕES QUE OPERAM COM *E-COMMERCE* NO BRASIL ABANDONAM A IDEIA DE TER PREJUÍZO AGORA PARA LUCRAR DEPOIS E DESENVOLVEM INICIATIVAS QUE VISAM AMPLIAR SUA ATUAÇÃO, CONVERSÃO DE VENDAS E RENTABILIDADE.

| POR LEANDRO ANGOTTI GUISSONI, TÂNIA VELUDO DE OLIVEIRA E THALES TEIXEIRA



# É

praticamente consenso que há grande potencial para a expansão do *e-commerce* no Brasil. Dados de 2015 do *WebShoppers* (E-bit) e do *Top 500 Guide Internet Retailer* mostram que o país é o 10º maior mercado de *e-commerce* do mundo. Em 2014, suas vendas totalizaram R\$ 35,8 bilhões, crescendo 25% em relação ao ano anterior e representando mais da metade das vendas de *e-commerce* na América Latina (53,3%). O número de compradores *on-line* passou de 32 milhões em 2011 para 61,6 milhões em 2014. As compras via *mobile* (efetuadas por *tablets* ou *smartphones*) somaram R\$ 53 milhões em 2011 e chegaram a quase R\$ 3 bilhões em 2014.

No entanto, ainda existem inúmeros desafios a serem superados. Quando comparado a grandes *players* como China e Estados Unidos, cujo total de vendas em 2014 foi de US\$ 315 bilhões e US\$ 304 bilhões, respectivamente, o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer em direção ao amadurecimento do *e-commerce*, especialmente em termos de crescimento e rentabilidade.

## O QUE DIZEM AS MÉTRICAS?

Diversas empresas brasileiras têm se destacado no *e-commerce* por apresentarem métricas de resultado positivas. O quadro ao lado ilustra alguns exemplos.

O questionamento que se coloca aqui é: apesar dos bons resultados, essas corporações têm conseguido lucrar com suas operações? Em outras palavras, as empresas com maiores taxas de conversão ou receitas de venda são as mais rentáveis? O maior *ticket* médio traduz-se em lucro? Pela primeira vez, as empresas do *e-commerce* brasileiro são cobradas por gerar rentabilidade, o que representa um grande desafio diante do atual cenário de recessão econômica e da acirrada competição global.

## MUDANÇA DE DISCURSO

Durante anos, as empresas que operam no *e-commerce* brasileiro sustentaram a ideia de que estavam dispostas a ter prejuízo em um primeiro momento, para depois lucrarem. O discurso parecia coerente e procedente, pois até mesmo a Amazon levou sete anos para começar a obter lucro nos Estados Unidos.

Contudo, tem havido uma mudança no discurso das empresas. Uma breve análise de um conjunto de reportagens publicadas recentemente em revistas de negócios mostra bem essa transformação. A linha do tempo na página seguinte ilustra esse histórico, que se inicia com a reportagem “O prejuízo que não assusta”, da *IstoÉ Dinheiro* de

## MÉTRICAS DO E-COMMERCE BRASILEIRO

### Taxa de crescimento de vendas

Em 2014, a empresa que mais se destacou pela taxa de crescimento percentual de vendas foi a Gallerist. Trata-se de um misto de loja *on-line* e *blog* de moda que faz uma espécie de curadoria, apresentando peças de estilistas novatos e já conhecidos e sugerindo aos internautas *looks* de como usá-las. Para fins de comparação, a Hering, marca consolidada no mercado de moda brasileiro, recebeu 244.790 visitas em seu *website* nesse mesmo ano, ao passo que a Gallerist recebeu 307.986. Suas vendas cresceram de aproximadamente US\$ 54 mil em 2011 para US\$ 7 milhões em 2014.

### Crescimento de receita de vendas

No mesmo ano, a empresa com maior crescimento na receita de vendas foi a B2W Digital (Americanas, Submarino, Shoptime e Sou Barato). Em 2011, suas vendas somaram cerca de US\$ 1,6 bilhão. Já em 2014, o total foi de US\$ 3,5 bilhões. A B2W tem buscado disponibilizar grande variedade de produtos e opções de entrega em todo o Brasil. Hoje, ela oferece mais de 700 mil itens em mais de 35 categorias.

### Ticket médio

O maior *ticket* médio em 2014 foi o da Catral (US\$ 600), que oferece produtos para automação e refrigeração comercial. Com três lojas físicas em Goiás, a empresa disponibiliza mais de quatro mil itens e adota a política de frete grátis para vários estados brasileiros.

### Índice de conversão

De acordo com o *ranking Latin America 500*, o índice de conversão mais alto em 2014 foi o da UOL, com 12%. O portal passou a disponibilizar o serviço Deezer gratuitamente para *desktops* e *notebooks*, com mais de 35 milhões de faixas musicais, ampliando o serviço da Rádio UOL. O usuário tem a opção de pagar uma taxa mensal e ouvir as músicas *off-line* ou no celular.

TRANSIÇÃO DE DISCURSO SOBRE RENTABILIDADE NO E-COMMERCE BRASILEIRO (2014-2015)



14/5/2014

Empresas de e-commerce não têm medo do prejuízo

Fonte: IstoÉ Dinheiro



1/9/2014

E-commerce tem alto faturamento, mas com prejuízo

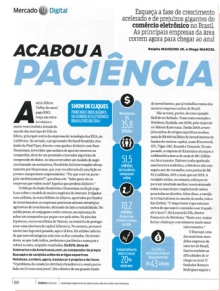
Fonte: Exame



18/2/2015

Empresa de e-commerce sai do prejuízo e vira caso raro

Fonte: Exame



13/5/2015

E-commerce quer rentabilidade

Fonte: IstoÉ Dinheiro



17/6/2015

O que fazer?

Fonte: E-commerce News

14 de maio de 2014. Neste ano, a B2W cresceu 30,68% e apresentou prejuízo de R\$ 159 milhões. A Cnova cresceu 20,97% e teve prejuízo de R\$ 28 milhões. A Netshoes, 15,5% de crescimento e R\$ 71 milhões de prejuízo. Ou seja, parece que o *status quo* do e-commerce brasileiro era o prejuízo. Posteriormente, a revista *Exame* publicou em 1º de setembro a matéria “O paradoxo da internet”, ressaltando que o e-commerce no Brasil tinha alto faturamento, mas não lucrava. Apesar das taxas de crescimento, até quando as corporações conseguiriam operar assim?

O discurso vigente, o qual defendia a obtenção de lucro no longo prazo, começou a mudar em 2015. A reportagem “O sufoco acabou?”, da revista *Exame* de 18 de fevereiro de 2015, relatou o caso raro da Kanui, empresa do grupo Rocket Internet que vende artigos esportivos e alcançou o *breakeven* (ponto de equilíbrio, no qual a empresa não apresenta prejuízo). A partir daí, o discurso tem se modificado em direção à expectativa de rentabilidade no segmento. O relatório *Latin America 500* afirma que a Netshoes planeja sair do vermelho o quanto antes em suas operações no Brasil. A matéria “Acabou a paciência”, publicada na *IstoÉ Dinheiro* em 13 de maio de 2015, observou que as empresas estão cansadas de esperar pelo lucro. Por fim, a *E-commerce News* de 17 de junho de 2015 levantou uma questão que aflige muitas corporações que ainda não atingiram o *breakeven*: “Crise política, crise econômica, e-commerce sem lucro! E agora, o que fazer?”.

**O BRASIL É O 10º MAIOR MERCADO DE E-COMMERCE DO MUNDO, MAS, QUANDO COMPARADO A PLAYERS COMO CHINA E ESTADOS UNIDOS, O PAÍS AINDA TEM UM LONGO CAMINHO A PERCORRER.**

O fato é que as empresas de e-commerce cresceram em um momento econômico favorável do país e agora buscam o *breakeven* em um período turbulento.

**MODELOS DE NEGÓCIO PARA GERAR RENTABILIDADE**

Muitas organizações que conseguiram a liderança no segmento cresceram com base na atração de investidores. Ou seja, captaram recursos de fundos de investimento. No entanto, agora, estão sendo cobradas pela rentabilidade.

Analisando as empresas de e-commerce que mais cresceram no Brasil em 2014, com base em relatórios do setor, verificamos que elas têm adotado iniciativas diferenciadas, como o aumento da diversidade de produtos, a redução do prazo de entrega, a abertura de novos centros de distribuição, mais investimentos em *mobile commerce* e ações para trazer praticidade ao cliente. Por exemplo, a B2W adquiriu uma empresa de logística; a Cnova iniciou um serviço que permite ao consumidor comprar pelo site, retirar na loja e parcelar suas compras; o Walmart tem investido na



**AS EMPRESAS DE E-COMMERCE QUE MAIS  
CRESCEM NO PAÍS TÊM ADOTADO INICIATIVAS  
COMO: AUMENTO DA DIVERSIDADE DE  
PRODUTOS, REDUÇÃO DO PRAZO DE  
ENTREGA, ABERTURA DE NOVOS CENTROS DE  
DISTRIBUIÇÃO E MAIS INVESTIMENTOS EM  
MOBILE COMMERCE.**

integração das lojas físicas e virtuais; e a Netshoes desenvolveu produtos de marca própria. Todas estão buscando crescer e, principalmente, ter rentabilidade.

Quatro modelos de negócio vêm se destacando nesse momento de transição do *e-commerce* no Brasil. O primeiro é o de assinaturas, que tem se mostrado promissor por proporcionar estabilidade de receita a quem oferece o serviço e promover a fidelização dos clientes. A Wine.com, que vende vinhos por meio desse modelo, apresenta a maior taxa de conversão na categoria de alimentos (6,8%). Os membros de seu clube são atraídos pela possibilidade de aprender sobre o produto e ter acesso a bons vinhos selecionados por *sommeliers*.

O segundo modelo é o de *marketplace*, em que produtos de pequenas lojas são vendidos por grandes varejistas. A B2W, a Cnova e o Walmart estão operando por *marketplace* no Brasil para aumentar a variedade de ofertas aos clientes. A chinesa Alibaba está abrindo uma plataforma de *marketplace* para as empresas brasileiras venderem seus produtos aos consumidores chineses. É um modelo que tende a crescer e acirrar ainda mais a competitividade no *e-commerce*.

O terceiro modelo une o físico e o virtual, partindo da premissa de que a experiência do consumidor só é completa quando integra esses dois tipos de varejo. A Magazine Luiza foi uma das primeiras redes de varejo no país a oferecer a opção de comprar na loja física ou na virtual. Muitas lojas tradicionais abriram sites e passaram a operar também no *e-commerce*. Além disso, hoje em dia há um interessante movimento na contramão dos anteriores: lojas que nasceram na internet, totalmente digitais, estão abrindo unidades físicas. Por exemplo, a Oppa (móveis e *design* de objetos) abriu *showrooms* nas cidades de São Paulo, Rio



de Janeiro e Brasília para expor seus produtos e oferecer uma experiência diferenciada aos consumidores.

O quarto e último é o das franquias digitais. Magazine Luiza e Natura têm investido fortemente nesse modelo, que permite a qualquer um se tornar consultor de uma loja virtual. Tais consultores recebem comissão pela venda dos produtos, tendo liberdade para operar e gerenciar sua loja virtual, sempre contando com a estrutura de apoio das empresas a que estão ligados.

Os modelos de negócio apresentados estão longe de encerrar a discussão pela busca de rentabilidade. Trata-se de iniciativas com o potencial de alterar a realidade das empresas em um momento complexo de transição do *e-commerce*, no qual crescer já não é uma opção e lucrar é sinônimo de sobrevivência no mercado. Certamente surgirão novos modelos e iniciativas com a difícil missão de resolver a equação: como crescer sem abdicar da rentabilidade? ●

**PARA SABER MAIS:**

- E-bit. *Webshoppers*. 2015. Disponível em: [ebit.com.br/webshoppers](http://ebit.com.br/webshoppers)
- Thales Teixeira. *Economics of attention*. Disponível em: [economicsofattention.com](http://economicsofattention.com)
- Top 500 Database Global E-commerce Research. *Latin America 500*. 2015. Disponível em: [top500guide.com](http://top500guide.com)

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV/EAESP > [leandro.guissoni@fgv.br](mailto:leandro.guissoni@fgv.br)

TÂNIA VELUDO DE OLIVEIRA > Professora da FGV/EAESP > [tania.veludo@fgv.br](mailto:tania.veludo@fgv.br)

THALES TEIXEIRA > Professor da Harvard Business School > [tteixeira@hbs.edu](mailto:tteixeira@hbs.edu)



# ATRAINDO TALENTOS POR MEIO DO *EMPLOYER BRANDING*

VOLTADO PARA PROMOVER A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO EMPREGADORA, O *EMPLOYER BRANDING* CONTRIBUI PARA ATRAIR E RETER PROFISSIONAIS COM O PERFIL QUE A EMPRESA DESEJA.

| POR BEATRIZ MARIA BRAGA E GERMANO GLUFKE REIS



**H**á alguns anos, o *employer branding* (*EB*) vem conquistando um espaço significativo nas estratégias de atração e retenção de profissionais das empresas. Há quem argumente que se trata de uma abordagem mais recente, que busca aprimorar e sofisticar estratégias como a divulgação de posições disponíveis, as oportunidades de desenvolvimento e compensação oferecidas etc. Para outros, o *EB* confere apenas uma nova roupagem a práticas já existentes, ligadas à atração e ao recrutamento de pessoas. Assim, neste artigo, nosso foco é examinar o conceito de *EB* e o que ele de fato traz de novo.

Inicialmente, deve-se considerar que o *EB* consiste em ações que as corporações elaboram no sentido de promover a sua marca enquanto empregadora e se tornar a empresa escolhida pelos profissionais que ela deseja atrair e reter. O objetivo é assegurar o *pipeline* de talentos e competências que a organização necessita para viabilizar suas estratégias e competitividade. Nesse processo, a marca visa desenvolver uma relação de lealdade com seu público-alvo e, em geral, reforça atributos exclusivos e atraentes que a empresa pode oferecer aos atuais e potenciais colaboradores. Trata-se, portanto, de evidenciar, de maneira clara e realista, a proposição de valor da organização, ou seja, o modo como as necessidades e expectativas dos colaboradores serão atendidas em aspectos como: recompensas financeiras e não financeiras, ambiente de trabalho, clima, relacionamento com lideranças e pares, oportunidades de aprendizado, progressão na carreira, entre outros. Logo, pode-se dizer que, no processo de configuração do *EB*, a corporação se posiciona como empregadora, comunicando de que forma se diferencia das demais empresas e o que oferece de único e de valioso para seus funcionários.

### **POR QUE INVESTIR EM EMPLOYER BRANDING?**

Primeiramente, é importante notar que essa abordagem é bem mais do que uma atividade de comunicação com os colaboradores atuais e futuros; trata-se de um processo que requer alinhamento entre estratégia da empresa, planejamento do *pipeline* de talentos requeridos, proposição de valor do empregador e canais de comunicação com o mercado. Assim, a discussão a respeito do *EB* torna-se uma oportunidade de reflexão e aprendizado sobre as práticas de gestão de pessoas da empresa e sua integração com os objetivos organizacionais.

## **NO EMPLOYER BRANDING, O EMPREGADOR EVIDENCIA SEU VALOR COMUNICANDO COMO SE DIFERENCIA DAS DEMAIS EMPRESAS E O QUE OFERECE DE ÚNICO E DE VALIOSO A SEUS COLABORADORES.**

Em segundo lugar, o *EB* possibilita focar melhor as iniciativas de atração e seleção de pessoas. Embora a tecnologia tenha facilitado a divulgação de processos seletivos, isso não garante profissionais com o perfil desejado. De fato, pode-se alcançar um grande público por meio de *websites* e mídias sociais, mas nem sempre maior quantidade de candidatos é sinônimo de melhor qualidade. Ao transmitir mensagens a respeito do empregador – como o que é oferecido pela corporação e o que é esperado dos atuais e potenciais colaboradores –, o *EB* ajuda o público e os candidatos com o perfil desejado a construir percepções mais precisas, claras e acuradas sobre como é trabalhar na empresa X. Essa imagem tende a cristalizar-se e difundir-se. É muito comum ouvir jovens que estão entrando no mercado verbalizarem sobre como é – ou como acreditam que seja – trabalhar em empresas como Google ou Ambev, por exemplo.

Portanto, o *EB* melhora a efetividade do processo de atração. Ou seja, possivelmente a organização terá um maior número de candidatos qualificados e menor custo de contratação. Estudos da Universum Consultoria mostram que empresas que possuem uma marca forte como empregadora podem ter um custo até duas vezes menor por contratação, além de menos rotatividade e maior margem de lucro.

### **PROPOSIÇÃO DE VALOR E ATRAÇÃO DE TALENTOS**

Para que o *EB* traga bons resultados, é necessário mostrar a essência da empresa, ou seja, que características podem melhor descrevê-la. Por exemplo, trata-se de uma organização criativa, inovadora, que busca novas formas de trabalho e atendimento ao cliente? Quais valores ou princípios são essenciais para a sua sobrevivência? Vale lembrar que dificilmente uma empresa consegue ser tudo ao mesmo tempo, e o *EB* precisa trazer um retrato fiel do que a organização de fato é.



Outro aspecto fundamental é apresentar o que ela tem a oferecer, com base em sua proposição de valor. Como funcionam a remuneração e a política salarial? Há recompensas variáveis e não financeiras? A empresa oferece possibilidades de aprendizado e evolução na carreira? O trabalho é desafiador e requer que as pessoas utilizem bem o seu conhecimento e potencial? As práticas de trabalho são inovadoras? O ambiente é informal e colaborativo?

Assim, faz parte do *EB* a identificação dos atributos que são atraentes para os diferentes segmentos de potenciais colaboradores, buscando consistência entre a proposição de valor do empregador e as expectativas dos profissionais que se quer atingir, bem como entre as estratégias de comunicação da marca e os anseios do público-alvo.

**QUANDO BEM IMPLEMENTADO, O EMPLOYER BRANDING PODE TRAZER MAIS EFICÁCIA, TRANSPARÊNCIA NA RELAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO E CRESCIMENTO À COMPANHIA.**

#### EXPECTATIVAS DOS PROFISSIONAIS

Nos últimos anos, pesquisas têm identificado fatores de atração de profissionais relacionados a diversos segmentos. Alunos de cursos superiores têm sido alvo importante nesses levantamentos. Como ingressarão no mercado em curto ou médio prazo, é interessante saber o que eles pensam sobre as organizações empregadoras, o que esperam

## O EMPLOYER BRANDING DEVE APRESENTAR UM RETRATO FIEL DA ORGANIZAÇÃO, PARA EVITAR DISSONÂNCIAS CAPAZES DE PREJUDICAR A REPUTAÇÃO DA EMPRESA.

obter em uma eventual contratação e o que priorizam em termos de desenvolvimento de carreira.

Um estudo recente da Cia de Talentos com universitários revelou que eles gostariam de trabalhar em empresas que possuem uma postura inovadora, que acompanham tendências, sejam abertas a mudanças e se renovam, que dão espaço à experimentação, toleram erros, contam com gestores bem preparados, ajudam os funcionários a crescer e, finalmente, que tenham uma boa imagem no mercado.

É interessante observar, porém, que a maior parte desses alunos não tem experiência profissional. Assim, suas percepções sobre as empresas são formadas com base no que leem na mídia, no que escutam de seus familiares, amigos e professores, e no que absorvem de outras fontes. Fica evidente, portanto, a relevância da disseminação de informações junto a esse grupo no processo de *EB*. E, não por acaso, a interação entre corporações e universidades vem crescendo. É o caso da AB InBEV, por exemplo, onde o primeiro escalão da empresa recruta jovens talentos.

Outros levantamentos têm examinado segmentos que já contam com experiência profissional. Um estudo recente conduzido na FGV/EAESP pelos autores do presente artigo em parceria com a consultoria Talenses envolveu 937 profissionais de diversas áreas, em sua maioria gerentes. Os resultados indicaram que eles dão muita importância a aspectos de remuneração e à possibilidade de aprendizado e desenvolvimento na carreira. Mostrou também que as mulheres priorizam as oportunidades de desenvolvimento e o ambiente de trabalho e que os profissionais mais experientes valorizam a transmissão de seu conhecimento.

Conhecer o perfil e as expectativas do público-alvo é um passo relevante para configurar a marca da empresa como empregadora. Assim, uma determinada organização poderá ser associada a estabilidade, crescimento certo, solidez, integridade e ética, por exemplo. Outra poderá ser atrelada a inovação, práticas de trabalho transformadoras e ambiente de trabalho diferenciado, informal e desafiador.

### É PRECISO TRANSPARÊNCIA

Outro fator muito importante nessa estratégia é o cuidado com o que comunicar aos candidatos e colaboradores, particularmente no que diz respeito à consistência entre o que é veiculado e o que é, de fato, oferecido e praticado. Caso contrário, eventuais dissonâncias podem difundir-se rapidamente nas redes sociais, prejudicando a imagem da empresa envolvida e fragilizando, assim, a credibilidade da marca. Além disso, colaboradores frustrados com o seu empregador podem ser mais perigosos do que a concorrência. A postagem de testemunhos e até mesmo de vídeos na internet tem sido utilizada como meio de tentar manchar a reputação das organizações, conforme tem sido divulgado por periódicos como *The New York Times* e *The Economist*. Ou seja, tratando-se de *employer branding*, os colaboradores podem ser os melhores aliados ou os piores inimigos.

Em suma, observa-se que o *EB* não diz respeito apenas aos processos de atração, recrutamento e contratação. Refere-se, também, a como as pessoas são tratadas na organização. Quando implementado adequadamente, o *EB* pode trazer mais foco, eficácia, alinhamento com a estratégia e os processos da empresa, e transparência na relação com o mercado de trabalho. Ao aprimorar a relação da organização com os talentos dos quais precisa, o *EB* tem o potencial de contribuir para o crescimento da companhia. Logo, além de fortalecer as marcas de seus produtos, talvez possa ser uma boa ideia pensar em como potencializar sua reputação como empregadora. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Cristiane Mano, Carlos Brito, da AB InBev, fala sobre a cultura da empresa. Revista Exame, 2015. Disponível em: [exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1100/noticias/carlos-brito-da-ab-inbev-fala-sobre-a-cultura-da-empresa](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1100/noticias/carlos-brito-da-ab-inbev-fala-sobre-a-cultura-da-empresa)

BEATRIZ MARIA BRAGA > Professora da FGV/EAESP > [beatriz.lacombe@fgv.br](mailto:beatriz.lacombe@fgv.br)  
GERMANO GLUFKE REIS > Professor da FGV/EAESP > [germano.reis@fgv.br](mailto:germano.reis@fgv.br)





# FINANÇAS SOCIAIS: POR UM CAPITALISMO MAIS INCLUSIVO

MUITO ALÉM DA MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO, OS INVESTIMENTOS DE IMPACTO PROPÕEM UMA NOVA VISÃO DE NEGÓCIO, POR MEIO DA BUSCA DE SOLUÇÕES INOVADORAS PARA PROBLEMAS SOCIOAMBIENTAIS.

| POR ANTONIO ERMÍRIO DE MORAES NETO

**Q**uando cursava o segundo ano de graduação em Administração na FGV/EAESP, eu já convivia com colegas cujo grande sonho era atingir o primeiro milhão (de reais ou de dólares, dependendo da ambição) antes dos 30 anos. Percebi que tinha um sonho parecido, porém com uma diferença: impactar um milhão de pessoas por meio de negócios em que eu investisse até os 30. Foi o que me levou para o mundo das finanças sociais, o qual contextualizo e exemplifico neste artigo com casos que muito me inspiram.

### EVOLUÍMOS, MAS...

Nos últimos 200 anos, assim como a maior parte do mundo, a América Latina viu uma melhora significativa de seus indicadores econômicos e sociais. Considere que, por volta do ano 1800, a maioria dos países de nossa região possuía expectativa de vida de aproximadamente 30 anos e Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de apenas US\$ 750, ajustado pela paridade do poder de compra (PPC) e pela inflação.

Hoje, grande parte dos países, incluindo o Brasil, tem expectativa de vida de cerca de 75 anos, havendo um impressionante aumento de 150%, muito influenciado por reduções na mortalidade infantil e por avanços na medicina. Do ponto de vista econômico, a maioria dos países latino-americanos conta atualmente com um PIB *per capita* acima de US\$ 5 mil, e muitos já passaram da marca dos US\$ 10 mil.

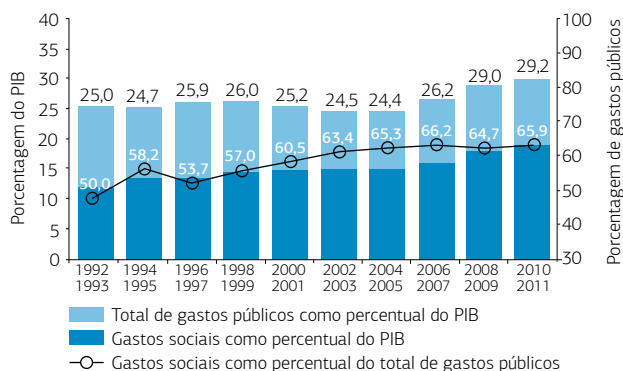
Apesar dessa importante evolução, a região ainda enfrenta sérios problemas sociais. Mais de 220 milhões de pessoas vivem com renda *per capita* de até US\$ 4 por dia. Dos 15 países mais desiguais do mundo, 10 estão na América Latina, e o Brasil é um deles. Das 130 milhões de famílias que residem em áreas urbanas, 34 milhões moram em habitações inadequadas (o chamado *deficit* qualitativo), um problema que para ser resolvido demandaria investimentos da ordem de US\$ 300 bilhões – o equivalente a 8% do PIB da região.

Ao mesmo tempo, os gastos públicos chegam a níveis máximos históricos e percebe-se um esgotamento da capacidade de expansão do Estado. De acordo com o *Global Agenda Council para a América Latina* de 2014, do Fórum Econômico Mundial, a proporção dos gastos públicos na

**NO MODELO DE CAPITALISMO QUE  
DESENVOLVEMOS NO SÉCULO XX, METADE  
DA POPULAÇÃO MUNDIAL POSSUI UM  
PATRIMÔNIO EQUIVALENTE AO DAS 62  
PESSOAS MAIS RICAS.**

região subiu de 25 para 29,2% do PIB, e a fatia relativa a gastos sociais elevou-se de 50 para 65,9% apenas entre 1992 e 2011, como mostra o gráfico.

#### América Latina e Caribe (21 países): representatividade dos gastos sociais nos gastos públicos e dos gastos públicos no PIB:



Fonte: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)

Assim, cada vez mais limitados, os governos, tradicionalmente responsabilizados como únicos provedores de benefícios sociais, dificilmente dão conta da demanda e precisam do auxílio de outras fontes para resolver grandes problemas sociais, como o crescimento sustentável de longo prazo, a redução da desigualdade social, a criação de empregos de qualidade, entre tantos outros. Dadas as restrições orçamentárias e amarras políticas do setor público, o setor privado possui papel fundamental na elaboração de soluções para esses desafios.

### INVESTIMENTO DE IMPACTO: UMA NOVA VISÃO DE NEGÓCIO

Tradicionalmente, negócios que buscam apenas a maximização do lucro não possuem o foco nem as competências para resolver problemas sociais – quando muito o fazem como uma externalidade não planejada (e não atrelada à remuneração variável de executivos). Diante desse quadro, uma nova abordagem é necessária. No modelo de capitalismo que desenvolvemos no século XX, metade da população mundial (cerca de 3,5 bilhões de pessoas) possui um patrimônio equivalente ao das 62 pessoas mais ricas, de acordo com um estudo recente da Oxfam. Sabemos ainda que a desigualdade social na América Latina é pior do que a média mundial.

Por outro lado, os desafios de criar um capitalismo mais inclusivo e sustentável levaram ao desenvolvimento dos

chamados negócios de impacto (ou negócios sociais), várias vezes apoiados pelas finanças sociais (e sua versão mais famosa, os investimentos de impacto). Independentemente do nome, esses termos referem-se a uma abordagem radicalmente diferente da tradicional: a busca proativa de impacto socioambiental, além dos retornos financeiros (obviamente requeridos e positivos). Apesar de caracterizados como uma nova classe de ativos no mercado financeiro, os investimentos de impacto são uma nova visão sobre como fazer negócio, uma vez que nos faz enxergá-lo em três dimensões – risco, retorno e impacto –, em vez do pensamento habitual do binômio risco-retorno.

### SOLUÇÕES INOVADORAS

Nossa região tem produzido importantes inovações sociais nos últimos anos, desenvolvidas por empreendedores criativos e, muitas vezes, apoiadas por investidores de impacto. Dos fundos escolhidos pelo *ImpactAssets 50 – ranking* dos 50 principais fundos de impacto no mundo –, 13 têm foco na América Latina e em setores como educação, saúde, habitação, serviços financeiros e desenvolvimento de micro e pequenos negócios.

Pode-se citar como exemplo de inovação capaz de causar grande impacto social a tecnologia que atua na detecção precoce do câncer, criada pela *startup* Miroculus. Depois de a tia do fundador da empresa descobrir um câncer no pulmão apenas seis meses depois do início da doença, já num estágio avançado, Jorge e os cofundadores da Miroculus acreditam ter desenvolvido uma tecnologia que consegue identificar tipos bastante específicos de câncer em apenas 60 minutos, por meio de um *smartphone*. A solução está se mostrando mais eficiente, inteligente e barata que os métodos atuais, reduzindo radicalmente o custo de detecção e aumentando as chances de sobrevivência.

Outra *startup* latina, a Semtime, está reconfigurando a forma de gerar e usar energia, a partir da criação de uma microturbina eólica vertical para populações urbanas e rurais de países emergentes. A empresa aspira a um mundo que produza energia de maneira descentralizada, usando microturbinas que permitem às famílias utilizar um recurso renovável e que diminuem seus gastos mensais. Idealizado pelo jovem empreendedor argentino Ignacio Juárez, o negócio tem base no Vale do Silício e exporta suas turbinas para Índia, Bangladesh, Paquistão, Emirados Árabes, Israel e diversos países da América Latina.

Outra história que me inspira muito é a da Magnamed, empresa de tecnologia para saúde que faz parte do portfólio de investimentos da Vox Capital. Sua missão é salvar vidas por



Microturbina eólica vertical da *startup* Semtime

meio de equipamentos médicos inovadores e de alta qualidade. Focados nas áreas de tratamento intensivo, primordiais para a sobrevivência de muitos pacientes, tais equipamentos chegam a ser 40% mais baratos, têm três vezes mais duração de bateria, são mais leves e possuem mais funcionalidades que os melhores aparelhos das empresas europeias e americanas desse mercado. Sonhando com o impacto global, os empreendedores – filhos de imigrantes japoneses que vieram ao Brasil com poucos recursos – criaram uma plataforma de exportação para 35 países que atinge 1 milhão de pacientes todos os anos. O sonho é ainda maior: tornar-se a Embracer dos equipamentos médicos no mundo.

### UNINDO FORÇAS

Esses são alguns exemplos que me fazem acreditar que a América Latina e, sim, o Brasil têm o poder e os talentos necessários para resolver seus próprios problemas, mesmo os mais difíceis. Talvez meu principal aprendizado como investidor de impacto nos últimos anos seja que o legado mais relevante a se deixar é a capacidade de alinhar suas paixões mais profundas e seu talento com um modelo de negócio escalável, que resolva grandes problemas do mundo.

É inspirador pensar o que mais de 200 milhões de pessoas no Brasil – ou 525 milhões na América Latina – são capazes de fazer se desenvolvermos e alinharmos nossas competências e paixões para criar soluções efetivas para os desafios do mundo. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Cesar Patricio Bouillon. *Room for development: housing markets in Latin America and the Caribbean*. IDB, abril, 2012.
- Fórum Econômico Mundial. *Creating new models innovative public-private partnerships for inclusive development in Latin America*. 2014. Disponível em: [www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF\\_GAC\\_LatinAmerica\\_InnovativePublicPrivatePartnerships\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_LatinAmerica_InnovativePublicPrivatePartnerships_Report_2014.pdf)
- The Economist. *Poverty, inequality and redistribution*. 2012. Disponível em: [economist.com/blogs/graphicdetail/2012/01/focus-2](http://economist.com/blogs/graphicdetail/2012/01/focus-2)
- The Economist. *The "yes, but" syndrome*. 2014. Disponível em: [economist.com/blogs/americasview/2014/01/poverty-latin-america](http://economist.com/blogs/americasview/2014/01/poverty-latin-america)

ANTONIO ERMÍRIO DE MORAES NETO > Cofundador da Vox Capital > [antonio@voxcapital.com.br](mailto:antonio@voxcapital.com.br)





| **TECNOLOGIA** • PREPARE-SE PARA A REVOLUÇÃO:  
ECONOMIA COLABORATIVA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



# PREPARE-SE PARA A REVOLUÇÃO: ECONOMIA COLABORATIVA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

# A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA TEM GERADO INOVAÇÕES QUE ESTÃO CAUSANDO UMA VERDADEIRA REVOLUÇÃO. EXEMPLOS DISSO SÃO A ECONOMIA COLABORATIVA E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, CAPAZES DE PROMOVER MELHORIAS TRANSFORMADORAS NA SOCIEDADE.

| POR GILBERTO SARFATI

**R**oberto e seus colegas de trabalho têm uma reunião em Campinas, mas nenhum deles possui carro. Roberto, então, consulta em um aplicativo de seu *smartphone* qual o carro disponível mais próximo. Um Tesla Modelo 3 está parado na esquina de seu escritório e, em menos de 30 minutos, eles já estão a caminho da reunião em um carro autoguiado e movido à eletricidade. A cena pode parecer futurista, mas essas mudanças estão mais próximas do que imaginamos.

## INOVAÇÃO E EVOLUÇÃO SOCIAL

Há dois grandes fenômenos interligados que vão mudar radicalmente a forma como nos relacionamos socialmente: a economia colaborativa e a inteligência artificial – também conhecida como aprendizado de máquina (*machine learning*).

A economia colaborativa refere-se a modelos de negócios baseados em trocas par-a-par (*peer to peer* – *P2P*), intermediados por uma comunidade *on-line*. Exemplo disso são plataformas de *crowdfunding* como o Catarse, negócio criado por ex-alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP) que permite aos indivíduos viabilizarem projetos culturais e sociais em troca de recompensas. Outro exemplo são os *P2P lending*, empréstimos financeiros *on-line* entre pessoas. Pode-se citar aqui o serviço norte-americano Lending Club, que une pessoas que buscam empréstimos com quem está disposto a fazê-los. No Brasil, a plataforma Fairplace chegou a operar em 2011, mas os leilões foram suspensos devido a boatos de intervenção do Banco Central. Airbnb trouxe um modelo de negócios disruptivo para o mercado de hospitalidade com o seu *P2P* acomodação. Hoje, a empresa tem um valor de mercado de US\$ 25,2 bilhões, superando a valorização de megaredes de

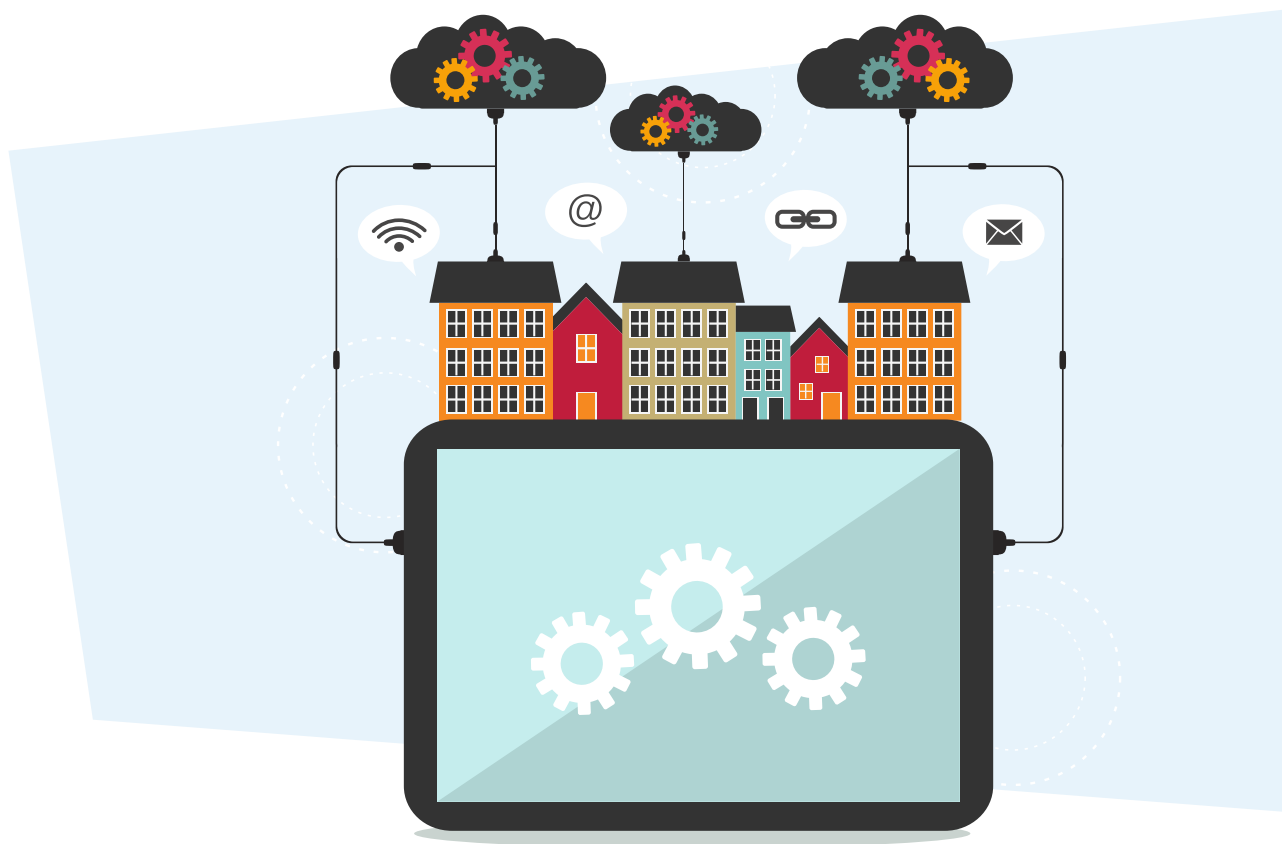
**EM UMA ECONOMIA COLABORATIVA, A POSSE DE COISAS PERDE O SENTIDO E A ASPIRAÇÃO PASSA A SER INTANGÍVEL, TRADUZIDA EM EXPERIÊNCIAS SOCIAIS SIGNIFICATIVAS.**

hotéis como Marriott (US\$ 20,6 bilhões) e Starwood (US\$ 14,1 bilhões). Da mesma forma, o Uber abalou o segmento de táxis com um modelo de compartilhamento de viagens, conectando diretamente motoristas e usuários. Hoje, seu valor de mercado supera US\$ 50 bilhões. Tal inovação tem enfrentado grande resistência por parte dos taxistas, e está desafiando as autoridades a se adaptarem ao novo cenário e estabelecer novos parâmetros para a incorporação do serviço na dinâmica social.

## MUDANÇA DE CENÁRIO

O caso de Roberto mostra uma mudança profunda. O século XX foi marcado pelos efeitos econômicos e sociais da Revolução Industrial. Em uma sociedade que produzia tudo em escala, as famílias passaram a desejar coisas, de modo que a maior aspiração de consumo se traduzia em ter um carro e um imóvel. Em uma economia colaborativa, a posse de coisas perde o sentido e a aspiração passa a ser intangível, traduzida em experiências sociais significativas, como alimentação saudável, atividade física, estilo de vida em que o trabalho não se sobreponha à vida social e valorize o meio ambiente, etc.

Uma pesquisa realizada pela Goldman Sachs com jovens da geração Y (nascidos entre 1981 e 2000) em 2013 mostrou que apenas 15% dos entrevistados achavam extremamente importante ter um carro e cerca de 40% consideravam importante ter uma casa, o que está saindo do radar dos jovens adultos, já que eles adiam cada vez mais o



casamento e a saída de casa (30% ainda moravam com os pais, com tendência de aumento nesse número).

Roberto utilizou o serviço de compartilhamento de carros (*carsharing*). Nesse modelo de negócio, o usuário assina um contrato de longo prazo com uma empresa que o permite alugar veículos por algumas horas. Esse mercado é dominado por empresas ligadas a montadoras – Car2Go ligada à Daimler – ou locadoras – Zipcar ligada à Avis. Apesar da inovação, o modelo ainda possui uma fração minúscula de usuários (cerca de 5 milhões no mundo) quando comparado ao potencial global (60 milhões de carros fabricados por ano).

### INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: O INÍCIO DA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A experiência de Roberto esconde outra revolução. Ele lançou o Tesla Modelo 3, a versão mais popular da marca, que começa a ser vendida nos Estados Unidos este ano pela fabricante de carros mais disruptiva desde a invenção do Toyotismo, na década de 1970. O Tesla S, que já está em circulação, não só é um carro elétrico, com autonomia de 500

quilômetros e com a proposta inovadora de abastecimento gratuito em estações elétricas, mas também um modelo que contém um mecanismo de autopilotagem turbinado por algoritmos de inteligência artificial. O que isso significa? O carro tem um *software* que é capaz de aprender e melhorar sua performance, tomando decisões que tornam a direção mais segura do que se um humano guiasse.

A inteligência artificial faz parte da nossa rotina há um bom tempo. Na verdade, desde 1956, quando Arthur Samuel desenvolveu a primeira programação de autoaprendizado para um computador que foi desafiado a vencer uma pessoa jogando damas. Em 1997, seu famoso supercomputador Deep Blue ganhou de Garry Kasparov, campeão mundial de xadrez. Esse mecanismo está no motor de busca do Google, nas recomendações de livros da Amazon, nos filmes sugeridos pelo Netflix, nas novas conexões no LinkedIn. Entretanto, esses exemplos são apenas a ponta do *iceberg* quando falamos do potencial da inteligência artificial.

Os algoritmos estão se tornando mais eficientes com a chamada renascença do aprendizado profundo (*deep learning*).



Trata-se de treinar o computador a decifrar a linguagem natural. A versão mais simples desse modelo já aparece em mecanismos como Google Tradutor e Siri, da Apple. Computadores podem ver, ler, escutar, entender, aprender e até escrever. Exemplos disso são os carros autoguiados; as câmeras com software de reconhecimento facial, as quais podem identificar um assaltante, seu movimento subsequente e prever para onde ele irá; e o DeepBeat.org, que ajuda o usuário a escrever sua própria música.

### O ÔNUS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Isso é apenas o início das oportunidades geradas pela inteligência artificial. Estamos rumando para uma tecnologia capaz de mergulhar em um oceano de dados e realizar ações com eficiências inimagináveis. Entretanto, esse mundo de oportunidades tem um lado não favorável, já que implica que cada vez menos serão necessários seres humanos para realizar atividades repetitivas (como a substituição de funcionários por um exército de andróides no gerenciamento de estoque de uma empresa).

A tecnologia nunca foi um divisor de águas tão marcante. O emprego menos qualificado passa a ser menos relevante com a criação de soluções automatizadas mais baratas e eficientes. Nos últimos 15 anos, por exemplo, a economia americana cresceu 15% e o nível de emprego caiu 1%. O desemprego entre indivíduos com diploma universitário nunca foi superior a 4,4%, enquanto o desemprego entre os que não possuem diploma foi de 9,5%. Em outras palavras, há uma clara tendência de aprofundamento das diferenças sociais entre a “classe criativa” e os “analfabetos tecnológicos”.

Outro risco é o aprofundamento das diferenças econômicas entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Em uma economia global, que precisará cada vez menos de trabalhos “*commoditizados*”, os países com poucos recursos correm o risco de ficar ainda mais à margem do desenvolvimento econômico, criado a partir de grandes centros de inovação.

### PREPARANDO-SE PARA A REVOLUÇÃO

Os desafios são imensos, mas eles só podem ser enfrentados por quem de fato abraçar a revolução. Para os países, isso implica criar um ecossistema acolhedor ao empreendedor de alto impacto, onde não haja barreiras burocráticas, onde o fracasso seja visto como uma nova oportunidade de sucesso, onde o Estado promova políticas de incentivo ao capital de risco e onde a educação fomente

## A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL IMPÕE GRANDES DESAFIOS, MAS TAMBÉM PROPORCIONA OPORTUNIDADES. CABE AOS PAÍSES SE PREPARAREM PARA TRANSFORMAR AS DIFICULDADES EM DESENVOLVIMENTO E CAMINHAR RUMO À EVOLUÇÃO.

a criatividade e o espírito empreendedor. Países antes vistos como subdesenvolvidos têm obtido sucesso nessa linha, como é o caso de Israel, a *startup nation*, além de outras nações que têm seguido a mesma linha, como Irlanda e Cingapura.

A educação do futuro deve ser diferente da que temos hoje, criada no espírito do iluminismo e massificada pela revolução industrial. Como diz Sir Ken Robinson em um famoso *TED*, a educação atual mata a criatividade, o que vai no sentido contrário das necessidades futuras, visto que as corporações precisarão de um número menor de pessoas, mas mais criativas. O desenvolvimento de habilidades cognitivas relacionadas ao raciocínio lógico certamente será requisito na formação dos futuros profissionais. Algumas escolas na Austrália e nos Estados Unidos, por exemplo, já adotaram o ensino de programação com a lógica de algoritmos. Outra habilidade a ser desenvolvida é o pensamento divergente, que tem como foco gerar diversas soluções para o mesmo problema.

Assim, o modelo de negócio das escolas que oferecem ensino fundamental, médio ou superior terá que mudar para um modelo mais inovador, flexível, com currículos obrigatórios mínimos e mais vivência fora da sala de aula, seja por meio de mecanismos *on-line* ou experiências extramuros. A revolução econômica e social da inteligência artificial impõe imensos desafios, mas também proporciona grandes oportunidades. Cabe aos países se prepararem para transformar as dificuldades em desenvolvimento e caminhar rumo à evolução. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Andrew R. Walls, Fevzi Okumus, Youcheng (Raymond) Wang e David Joon-Wuk Kwun. *An epistemological view on consumer experiences*. International Journal of Hospitality Management, vol. 30, 2011.
- Sir Ken Robinson. *Do schools kill creativity?* TED, 2006. Disponível em: [ted.com/talks/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity](http://ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity).

GILBERTO SARFATI > Professor da FGV/EAESP > [gilberto.sarfati@fgv.br](mailto:gilberto.sarfati@fgv.br)



# O BRASIL NO MUNDO

30

Chegadas e partidas: migrações internacionais no Brasil recente

34

O desenvolvimento das multinacionais brasileiras no cenário global

38

O Brasil no mundo em tempos de crise

42

Tratado Transpacífico de Livre Comércio: é possível reparar os prejuízos?

46

Economia verde e sustentabilidade global: um desafio para todos





# CHEGADAS E PARTIDAS: MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS NO BRASIL RECENTE

| POR ANA CRISTINA BRAGA MARTES

Vive-se um intenso movimento migratório em todo o mundo, especialmente devido à questão dos refugiados. No Brasil, as crises política e econômica contribuem para a deflagração de um novo ciclo emigratório.

**O**s fluxos migratórios no Brasil têm se tornado um fenômeno cada vez mais complexo, especialmente em relação à chegada de novos imigrantes. A sociedade em redes, a economia globalizada, as crises econômicas e as guerras vêm intensificando esses fluxos e diversificando o perfil, as motivações e os locais de origem dos imigrantes que aqui chegam. De um lado, milhares de estrangeiros entram no país sem documentação, atravessando a extensa fronteira por terra. De outro, recebemos profissionais qualificados com vistos regulares. Mais recentemente temos recebido grupos de refugiados africanos e sírios. O mais surpreendente, entretanto, é que neste início de século XXI, o Brasil passa a ser marcado por uma dupla condição: o de ser um país de imigrantes e de emigrantes.

## MIGRAÇÃO DE RETORNO E ATRAÇÃO DE NOVOS IMIGRANTES

Nas primeiras décadas dos anos 2000, a imprensa registrou a chegada de novos imigrantes e de refugiados no Brasil. Paralelamente, a mídia e o Ministério das Relações Exteriores passaram a divulgar dados sobre a inflexão no processo emigratório que, como se sabe, eclodiu nos anos 1980 e se intensificou nos 1990. Porém, com a estabilidade política e econômica conquistada no governo Fernando Henrique Cardoso e a retomada do crescimento econômico no governo Luís Inácio Lula da Silva, o Brasil parecia ter entrado num período em que os motivos para deixar o país haviam se esgotado. Maior número de vagas de emprego disponíveis, melhores salários, financiamento de bolsas em universidades privadas e a expansão da rede pública melhoraram as expectativas dos jovens, principal segmento que compõe a população de emigrantes.



De fato, a partir de 2008, representantes do Ministério das Relações Exteriores passaram a divulgar a ocorrência de uma migração de retorno, já que o Brasil voltava a crescer, ao passo que os Estados Unidos – principal destino dos brasileiros, assim como países europeus – mergulhavam em crises consecutivas.

O Ministério do Trabalho e do Emprego, por sua vez, buscou acelerar a tramitação dos pedidos de concessão de vistos para profissionais qualificados que aqui chegavam via empresas transnacionais. Pouco se falou, no entanto, que parte desse contingente era reflexo dos processos de privatização ocorridos durante o governo FHC. Ouviase que a vinda de profissionais qualificados era, também, uma demonstração de crescimento do país a partir dos anos 2000.

Em suma, nos discursos oficiais, a migração de retorno e a entrada crescente de profissionais qualificados no Brasil foram invocadas para comprovar nossa prosperidade socioeconômica. Porém, tanto as estatísticas de retorno – com exceção das relacionadas aos que aqui chegavam com visto regular de trabalho – quanto as de saída, foram calculadas por aproximação, sem base metodológica sólida, ou a partir da observação de cidades com maior

número de emigrantes, como Governador Valadares, por exemplo. Os dados oficiais do governo continuaram inconsistentes. Em 2013, a estimativa do Ministério das Relações Exteriores era de que havia 2,8 milhões de brasileiros morando no exterior. Contudo, o Censo 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), registrou um número bem menor: 500 mil emigrantes. De todo modo, para este breve período que compreende apenas três anos, a pauta da discussão sobre o saldo das migrações internacionais do Brasil permaneceu centrada no retorno dos brasileiros.

## NOVOS ENTRANTES

O fenômeno que mais tem chamado a atenção é o dos imigrantes que entram no Brasil sem visto de trabalho ou de permanência, e posteriormente conseguem documentação. De acordo com a Polícia Federal, atualmente há 1.847.274 imigrantes regularizados no país, sendo a cidade de São Paulo o principal polo de atração. Dentre as nacionalidades que para cá migram, destacam-se os haitianos, bolivianos, peruanos, coreanos, chineses e, dentre os africanos, sobressaem-se os senegaleses, bengalis, camaronenses e congolese.

*Existem cerca de 59,5 milhões de refugiados no mundo. Considerando que o Brasil abriga apenas 8.500, conclui-se que o país atrai um contingente pouco expressivo, mesmo tendo maior potencial para fazê-lo.*

Desde 2014, o governo do Acre, em articulação com o Ministério da Justiça e a Prefeitura de São Paulo, tem providenciado transporte público para trazer para São Paulo, Florianópolis e outras cidades do sul, milhares de haitianos que permanecem com o visto de “ajuda humanitária”. O Governo do Estado de São Paulo e, especialmente a prefeitura, têm realizado convênios com ONGs para a manutenção das chamadas “casas de passagem”, com o intuito de prover moradia, alimentação e outros benefícios aos imigrantes que chegam à cidade, independentemente de seu *status* no país (legal ou ilegal).

## REFUGIADOS

Se no início dos anos 2000 o Brasil contabilizava cerca de 2 mil refugiados, passada uma década esse número mais que dobrou, totalizando 4.200, segundo o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR). Na última estimativa, realizada em 2015, o Ministério da Justiça registrou a existência de 8.400 refugiados no país. Além disso, dados os últimos acontecimentos mundiais envolvendo guerra, pobreza e falta de estrutura, o Ministério vem constatando o aumento do número de pedidos de refúgio, sendo que São Paulo é o destino mais buscado pelos refugiados. O significado deste aumento, contudo, deve ser relativizado, como veremos.

A Síria é o país com a maior parcela de refugiados no Brasil, seguido por Angola e Congo. A guerra na Síria alterou ainda mais a complexidade do quadro das migrações internacionais. De acordo com a ACNUR, existem cerca de 2 mil refugiados sírios no Brasil. O Comitê Nacional para os Refugiados (CONARE), vinculado ao Ministério da Justiça, instituiu em 2013 uma política de facilitação

para a concessão de vistos de imigração e refúgio aos sírios que escolherem vir para cá.

A imprensa alardeou a chegada dos sírios, mas, se considerarmos que há 4 milhões de refugiados sírios dispersos pelo mundo, podemos inferir que o Brasil não tem sido uma fonte expressiva de atração dessa população. Isto é especialmente relevante se considerarmos que as migrações são um processo de formação de redes e que aqui encontra-se uma das maiores comunidades sírio-libanesas do mundo, já bastante estabelecida há mais de um século.

## PARA ONDE CAMINHA O BRASIL?

De acordo com o governo brasileiro, atualmente o país possui cerca de 8.500 refugiados. Considerando a existência de 59,5 milhões de refugiados no mundo, pode-se concluir que o Brasil abriga, portanto, apenas 0,06% dessa população. Isso significa que o país tem atraído um contingente numericamente pouco expressivo de refugiados, mesmo tendo maior potencial para fazê-lo.

Com relação aos sírios, especificamente, se considerarmos a presença histórica desse povo como uma das comunidades imigrantes de maior capilaridade e proeminência econômica, e política no Brasil, o potencial de atração poderia ser ainda maior. Contudo, a atual crise econômica não contribui para isso. Ao contrário, de modo geral, as crises funcionam como fator de expulsão nos fluxos migratórios.

Dessa forma, em 2015, a imprensa voltou a noticiar a saída de brasileiros com propósitos de emigração. A crise econômica, que se aprofundou durante este ano, provavelmente se estenderá para os próximos. Além do aumento da taxa de desemprego e da retração da economia brasileira, há de se considerar a retomada do crescimento econômico na Europa e, especialmente, nos Estados Unidos, onde com a atual taxa de câmbio, o salário médio de um trabalhador com baixa qualificação é equivalente a R\$ 8.000,00 por mês. Portanto, do ponto de vista estritamente econômico, a decisão de emigrar volta a ser atraente para os brasileiros.

Assim, a crise política, a corrupção e a falta de segurança contribuem para que a balança pese ainda mais para esse lado, estimulando as pessoas a saírem do Brasil. Na persistência do quadro atual, é possível retornarmos aos anos 1980, também conhecidos como “década perdida”, com a deflagração de um novo ciclo emigratório no país. ●

ANA CRISTINA BRAGA MARTES > Professora FGV/EAESP > [ana.martes@fgv.br](mailto:ana.martes@fgv.br)





# O DESENVOLVIMENTO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO CENÁRIO GLOBAL

| POR MARIA TEREZA LEME FLEURY E AFONSO FLEURY

O número de multinacionais brasileiras aumentou consideravelmente nos últimos anos. Se antes elas se movimentavam para além das fronteiras em busca de novos mercados, hoje isso ocorre devido ao acesso a tecnologias, conhecimento e recursos.

**C**om o objetivo de criar empresas campeãs (*national champions*), nos últimos anos, o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) financiou as operações internacionais de multinacionais brasileiras. Essa política gerou muita polêmica, já que alguns defendem a estratégia do Banco, similar à de outros países emergentes como a Coreia e a China, e outros a criticam, questionando o desvio de recursos públicos para financiamento de projetos de internacionalização de empresas privadas. Chamou a atenção, por exemplo, o apoio da instituição à JBS na aquisição da companhia norte-americana Swift.

Sem entrar diretamente nessa polêmica, buscamos discutir neste artigo se o Brasil de fato possui empresas globais, partindo da definição de empresa global e quais os possíveis impactos dessas corporações no país. Alguns estudos sobre o assunto ajudam a compor o pano de fundo de tais reflexões.

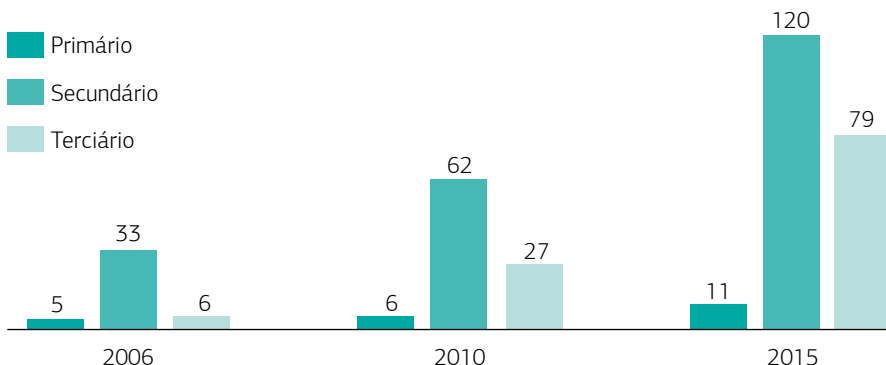
## DEFININDO EMPRESA GLOBAL

Primeiramente, é preciso diferenciar processo de globalização e de internacionalização. Como consta no livro *Brazilian*

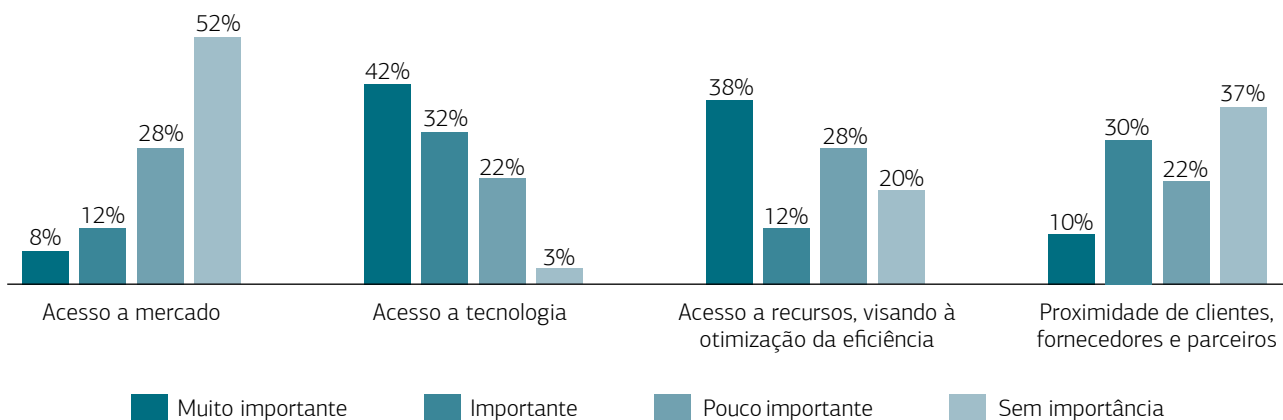
*Multinationals – Competences for internationalization*, escrito pelos autores do presente artigo, a globalização é complexa, multidimensional, e pode ser compreendida e avaliada a partir de uma grande variedade de lentes. É um processo pelo qual as barreiras entre fronteiras são reduzidas e aumentam os fluxos financeiros, econômicos, materiais, de informações, conhecimentos, ideias e valores. Já a internacionalização é um fenômeno relacionado aos agentes que participam da globalização, como empresas e instituições governamentais.

Uma organização é considerada multinacional quando realiza atividades em dois ou mais países. Essas atividades vão além da exportação e implicam em ter algum ativo no outro país. Já a empresa global é aquela que, em seu processo de internacionalização, movimenta-se para continentes com maior distância geográfica, administrativa, cultural e econômica. Uma definição bastante utilizada nesse sentido é a de Alan Rugman e Alain Verbeke no trabalho *Subsidiary - specific advantages in multinational enterprises*, no qual assumem que uma empresa pode ser considerada global quando pelo menos 20% de suas vendas provêm da tríade, ou seja, de atividades na América do Norte, na União Europeia e em países da bacia do Pacífico.

### Evolução das multinacionais brasileiras por setor



### Fatores que motivam a internacionalização das empresas brasileiras



Além disso, 50% devem advir de um desses locais. Ainda segundo os autores, a maioria das multinacionais são empresas regionais, pois cerca de 80% de suas vendas são provenientes de sua própria região.

## DESENVOLVIMENTO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

As multinacionais brasileiras nasceram como empresas regionais, movimentando-se principalmente para os países vizinhos da América do Sul a partir dos anos 1990. Vários fatores contribuíram para isso: a reestruturação da economia, com a privatização de empresas como a Vale e a Embraer; a chegada de novos *players* internacionais e o próprio acordo do Mercosul.

Estudos realizados por pesquisadores brasileiros e internacionais mostram uma evolução no número de multinacionais. No primeiro *survey* que realizamos em 2006 (estamos na terceira edição), identificamos 44

multinacionais brasileiras, sendo 5 do setor primário, 33 do secundário e 6 do setor de serviços. Em 2010, este número cresceu para 95, com 6 empresas no setor primário, 62 no secundário e 27 no de serviços. Já em 2015, identificamos 210 multinacionais, sendo 11 do setor primário, 120 do secundário e 79 do de serviços. Foi interessante verificar o aumento no número de pequenas e médias empresas, bem como a ampliação de organizações no setor de serviços.

A América Latina era o destino preferencial das empresas brasileiras, mas no último *survey* encontramos um número significativo de organizações investindo nos Estados Unidos, países da União Europeia, África, Ásia e principalmente na China.

Os motivos que as levaram a se internacionalizar também mudaram significativamente na última década. Se no início elas se movimentavam para além das fronteiras em busca de novos mercados, hoje isso ocorre especialmente



*A América Latina era o destino preferencial das empresas brasileiras, mas hoje há um número significativo de organizações investindo nos Estados Unidos, países da União Europeia, África, Ásia e China.*

devido ao acesso a tecnologias, conhecimento e recursos, visando à otimização da eficiência.

Tais resultados mostram que essas empresas, reconhecendo sua defasagem em relação a tecnologias mais avançadas e a mercados mais dinâmicos, empenham-se em novas operações para capturar esses recursos intangíveis. Além disso, vão ao encontro de outras pesquisas que apontam a preferência de empresas chinesas e indianas por aquisições em mercados desenvolvidos, buscando o *catch-up* tecnológico e se expondo a demandas mais exigentes.

No *ranking The 2014 BCG global-challengers*, que elenca as 100 companhias líderes globais, 13 empresas brasileiras marcam presença: Brasil Food, Camargo Correa, Embraer, Gerdau, Ichope Maxion, JBS, Marcopolo, Natura, Odebretch, Petrobras, Vale, Votorantim e WEG.

## PERFIL DAS EMPRESAS

Nesse sentido, nota-se que um grupo crescente de multinacionais brasileiras pode ser classificado como empresas transnacionais, ou seja, uma rede diferenciada de subsidiárias que aproveitam todo o potencial de criação de valor que suas capacidades distribuídas globalmente permitem, segundo a conceituação de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal em *Managing across border: the transnational solution*. Já na concepção dos autores de *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*, algumas organizações também podem ser consideradas como metanacionais, isto é, empresas globais que acessam e tiram proveito de conhecimentos vindos de vários lugares do mundo, originados em todas as unidades internacionais. As ações da Embraer no exterior, por exemplo, ilustram bem o conceito de empresa metanacional. Suas operações na cidade de Melbourne, na Flórida (EUA), conjugam um centro de pesquisa e desenvolvimento, fábrica e centro de distribuição para a confecção de jatos executivos.

Esta operação contou com subsídios da prefeitura local, que visava criar empregos qualificados na região.

## IMPORTÂNCIA DA IMAGEM DO PAÍS

Outro aspecto interessante a se considerar quando o assunto é internacionalização é que as multinacionais geralmente procuram aliar sua imagem à de seu país de forma positiva. A primeira que conseguiu isso foi a Havaianas, passando a imagem de um produto descontraído, que lembra praia, verão, mas pode ser sofisticado. Ainda na área de consumo, a Natura associa o país à Amazônia, à sustentabilidade, apresentando suas ações nas comunidades locais. O Boticário transmite a imagem de um estilo de vida alegre, descontraído, com respeito às pessoas. Já a Embraer contribui para que o Brasil seja reconhecido como uma nação rica, não apenas em recursos naturais, mas tecnologicamente avançada.

Na contramão desses argumentos, está o caso recente da Petrobras e todos os escândalos ligados à Operação Lava Jato, cujas consequências não ficam restritas ao território brasileiro, provocando danos materiais para a imagem do Brasil no exterior em um momento tão difícil.

## APRENDIZADO E BENEFÍCIOS

Os impactos da criação de empresas globais no país de origem dessas organizações encontram opositores e defensores. De um lado, estão os que apontam o deslocamento de empregos e recursos para outras nações; de outro, os que acreditam que essas corporações aprendem com as subsidiárias, desenvolvem novas práticas de gestão, de inovação e trazem conhecimento para ser aplicado no país. Além disso, seus executivos desenvolvem uma mentalidade global, que ajuda a empresa a se posicionar em um ambiente mais competitivo, o que contribui para o crescimento da nação.

No balanço final, acreditamos que o aprendizado das empresas que operam em condições diferentes das de seu país de origem – não apenas do ponto de vista econômico e tecnológico, mas também cultural e institucional – é valioso não só para elas, mas para todo o país. ●

### PARA SABER MAIS:

- Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal. *Managing across border: the transnational solution*. Harvard Business School Press, 1998.
- Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury. *Brazilian Multinationals – competences for internationalization*. Cambridge University Press, 2011.
- Alan Rugman e Alain Verbeke. *Subsidiary – specific advantages in multinationals enterprises*. Strategic Management Journal, vol. 22, 2007.
- Yves Doz, José Santos e Peter Williamson - *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Harvard University Press, 2001.

MARIA TEREZA LEME FLEURY > Professora da FGV/EAESP > [mtereza.fleury@fgvbr](mailto:mtereza.fleury@fgvbr)  
AFONSO FLEURY > Professor da Poli-USP > [afonsofleury@gmail.com](mailto:afonsofleury@gmail.com)





# O BRASIL NO MUNDO EM TEMPOS DE CRISE

| POR GUILHERME CASARÕES

Quando falamos em política e economia, o cenário não é nada favorável. Felizmente, isso não se repete na política externa brasileira, que ganha força aproximando o país de grandes potências, estabelecendo parcerias estratégicas e ampliando o mercado para as empresas.

**M**omentos de crise doméstica geram consequências ambíguas para a inserção de um país no mundo. De um lado, a escassez de recursos políticos e econômicos reduz o ativismo global de presidentes e governos. De outro, se utilizada estrategicamente, a política externa pode ser uma oportunidade de atenuar os efeitos da crise, uma vez que ela geralmente não se prende às disputas político-partidárias que levam o país à paralisia.

No governo de Dilma Rousseff, o Brasil viveu esses dois cenários. Desde 2013, dados os sinais de desaceleração econômica, a política externa perdeu densidade, alcance e recursos. A efemeridade dos dois ministros que assumiram a pasta foi um forte indício dessa retração internacional. O quadro agravou-se em função do desdém da presidente por qualquer atuação que não tivesse relação com resultados econômicos de curto prazo. O Itamaraty foi colocado para escanteio, com menos recursos e prerrogativas. Às vésperas da eleição presidencial, falava-se em apagão na política externa, tanto pela falta de sentido estratégico quanto pelo mal-estar generalizado que acometera seus operadores diplomáticos.

No entanto, em 2015, a política externa ganhou alguma centralidade no contexto de crise. Mesmo diante das turbulências, Mauro Vieira, o novo chanceler, buscou empreender uma diplomacia de resultados destinada a alavancar o

potencial econômico do país. Para isso, redesenhou as prioridades estratégicas brasileiras, juntou forças com Armando Monteiro, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), e organizou um roteiro de viagens presidenciais destinadas a potencializar o lado caixeiro viajante do governo.

## REDEFININDO A LIDERANÇA LATINO-AMERICANA

Até o fim do primeiro mandato de Dilma, a relação do Brasil com seu entorno foi pautada em iniciativas de natureza política, muitas das quais comprometeram pautas econômicas. Isso explica dois movimentos aparentemente paradoxais: por um lado, a profusão de mecanismos institucionais, a exemplo da União das Nações Sul-Americanas (Unasul) – com importantes órgãos subsidiários, como o Conselho de Defesa Sul-Americano e o Conselho de Infraestrutura e Planejamento – e da Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos (Celac). A movimentação política que permitiu o ingresso da Venezuela no Mercado Comum do Sul (Mercosul), em 2012, também está inserida nesse contexto. Todas essas iniciativas tiveram o Brasil como peça-chave.

Por outro lado, observou-se um declínio vertiginoso do comércio entre o Brasil e seus vizinhos. As trocas com a América Latina e o Caribe, que chegaram a US\$ 94,9 bilhões em 2011, caíram para US\$ 66,3 bilhões em 2015, reduzindo o comércio hemisférico ao patamar de 2007.





O mesmo ocorreu com os fluxos entre Brasil e os três sócios originais do Mercosul: houve redução de 35% nas trocas, passando de US\$ 47,2 bilhões em 2011 para US\$ 30,4 bilhões em 2015. Se a Venezuela for incluída na conta, o retrocesso é ainda mais alarmante.

A resposta da política externa brasileira, embora tardia, veio de maneira enfática e foi coordenada pelo Itamaraty e pelo MDIC, além de contar com a participação de representantes do setor privado. Em 2015, o Brasil ofertou três Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos (ACFIs) a México, Colômbia e Chile, países historicamente distantes, com o propósito de dinamizar a entrada de inversões diretas no país e permitir maior presença de empresas brasileiras nesses mercados. Ao mesmo tempo, o governo empreendeu a revisão e o aprofundamento dos Acordos de Complementação Econômica (ACEs) com esses parceiros, com ênfase no aumento das exportações da indústria automobilística. Além disso, Brasil e Uruguai assinaram o primeiro acordo de livre comércio do setor automotivo entre membros do Mercosul, o que representa uma importante quebra de paradigma, já que o setor é bastante protegido nesse bloco.

## REEQUILIBRANDO A RELAÇÃO COM AS GRANDES POTÊNCIAS

Durante o governo Lula e parte do primeiro mandato de Dilma, prevaleceu a retórica do Brasil como potência emergente. Ela levou o país a ampliar, de maneira inédita, sua rede diplomática ao redor do mundo, bem como os recursos investidos em iniciativas políticas e projetos

de cooperação, sobretudo no eixo sul-sul. Exemplo bem consolidado desse novo momento das relações internacionais do Brasil é o agrupamento Brics, composto por Brasil, Rússia, Índia, China e, desde 2011, África do Sul.

Em 2006, quando o grupo foi formado, tratava-se de um clube de iguais. Ainda que fossem claras as diferenças de capacidade militar ou econômica, o movimento ascendente de tais nações parecia ser o motor de uma nova ordem mundial, que a diplomacia brasileira chamou de multipolaridade benigna.

No médio prazo, contudo, o Brics transformou-se no que sempre negou ser: um arranjo pragmático, exclusivamente centrado em questões econômicas e liderado pela China. Dos chineses vieram as duas grandes iniciativas concretas do bloco em 2014: o Novo Banco de Desenvolvimento e o Acordo Contingente de Reservas. Elas complementam ações mais abrangentes e ambiciosas, como o Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura (BAII). Além de ser o principal fiador dessas iniciativas, a China também é a parte mais interessada, dados seus esforços em tentar redesenhar a arquitetura financeira global.

O quadro de liderança chinesa ficou ainda mais evidente com a mudança de prioridades geopolíticas da Rússia, que se envolveu em conflitos com a Ucrânia e com a Síria. Isso levou o Brasil a mudar a estratégia com a China, reforçando os vínculos bilaterais e buscando administrar a maciça entrada de capitais chineses na América Latina a seu favor. Entre os marcos dessa nova abordagem, estão a realização da Cúpula Celac-China e a visita do *premier* Li Keqiang

*Somente a presença internacional do Brasil em campos multilaterais colocará o país de volta no radar global. Para isso, é necessário ativismo, que só poderá ser exercido se as nuvens cinzentas se dissiparem dos céus de Brasília.*

ao Brasil, durante a qual foram assinados 35 acordos, especialmente ligados ao setor de infraestrutura.

Da mesma forma, houve esforços para restabelecer as boas relações com os Estados Unidos (EUA). Dilma já havia realizado um ensaio nessa direção no começo de sua gestão, buscando deixar para trás os estranhamentos entre Lula e Barack Obama. Entretanto, a aproximação foi interrompida pelo escândalo da espionagem norte-americana a autoridades e empresas brasileiras, em 2013. Tudo indica que a visita da presidente aos EUA, em junho passado, marcou a volta por cima, ainda que a passos lentos. De todo modo, percebe-se a intenção brasileira de estabelecer certa equidistância entre as duas superpotências econômicas para ampliar seus ganhos de longo prazo em um jogo ainda incerto.

## MUDANDO A ÊNFASE DOS PARCEIROS ESTRATÉGICOS

Ao contrário do padrão universalista que balizou a cooperação sul-sul nos anos Lula, o governo Dilma foi mais seletivo em relação aos parceiros estratégicos. Parte disso se deve a fatores imponderáveis, como a Primavera Árabe e a subsequente ascensão do Estado Islâmico, que afastou o Brasil da região em função de sua profunda instabilidade, principalmente a partir de 2011. Na África, o solidarismo decorrente da dívida histórica, que justificou centenas de projetos de cooperação técnica no continente, deu lugar a um pragmatismo guiado pelos gigantes nacionais de construção civil, petróleo, mineração e siderurgia.

As parcerias que ganharam corpo sob a batuta de Dilma estiveram relacionadas a dois grandes motes: ciência e tecnologia, no primeiro mandato, e comércio e investimentos, no início do segundo. Isso explica a aproximação brasileira de países como Alemanha, França e Reino Unido, destinos importantes do (já falecido) programa Ciência Sem

Fronteiras e atores centrais nas negociações do Acordo de Associação entre Mercosul e União Europeia. Mais recentemente, e pelas mesmas razões, o Brasil saiu em busca de contato com os países escandinavos, o que se materializou em visitas presidenciais à Suécia e à Finlândia.

Uma das mais expressivas mudanças relacionadas a parcerias deu-se com o Japão. Sexto parceiro comercial do Brasil, quinto maior investidor estrangeiro e aliado estratégico em diversas áreas, o governo japonês resolveu elevar as relações bilaterais conosco ao nível de Parceria Estratégica Global, em 2014. Mesmo com a gafe diplomática de Dilma, desmarcando duas vezes consecutivas sua ida a Tóquio – em função das manifestações, em 2013, e pelo agravamento da crise política e orçamentária, em 2015 –, espera-se que o Japão se consolide como um importante pivô na diplomacia de resultados do atual governo.

## UMA LUZ NO FIM DO TÚNEL?

Na economia e na política, 2015 foi um ano para se esquecer. Felizmente, não foi o caso da política externa. Negligenciada durante parte do primeiro mandato de Dilma, ela ganhou força no último ano, sob o comando do chanceler Mauro Vieira e guiada pela diplomacia de resultados. Contudo, vale lembrar que a ênfase nos ganhos econômicos de curto prazo não pode minimizar a importância da agenda brasileira em outros campos, como meio ambiente, direitos humanos e segurança internacional.

Seja pelas restrições impostas pela falta de recursos e de *virtù* e fortuna por parte do Planalto, seja pelas incertezas em regiões sensíveis aos interesses brasileiros, o alcance dessas pautas ainda é limitado. O governo Dilma fez bem, por exemplo, em abrir as portas do país para os refugiados sírios e para os haitianos. Merece destaque, também, o protagonismo brasileiro – embora tardio – na área ambiental, parcialmente responsável pelo acordo climático aprovado em Paris, na 21ª Conferência do Clima (COP 21).

Somente a recomposição da presença internacional do Brasil nesses campos multilaterais colocará o país de volta no radar global. Para isso, não basta reagir aos desafios que se colocam, como bem fez o governo em 2015. É necessário ativismo, que, por depender da vontade e de recursos políticos, só poderá ser plenamente exercido se as nuvens cinzentas se dissiparem dos céus de Brasília. Como isso também é imponderável, só nos resta torcer para que 2016 traga boas novas. ●

GUILHERME CASARÕES > Professor da FGV/EAESP > [guilherme.casaroes@fgvbr](mailto:guilherme.casaroes@fgvbr)







# TRATADO TRANSPACÍFICO DE LIVRE COMÉRCIO: É POSSÍVEL REPARAR OS PREJUÍZOS?

| POR LIGIA MAURA COSTA

Apesar das perspectivas positivas, o Tratado de Associação Transpacífico tem o potencial tanto de harmonizar quanto de fragmentar o comércio mundial. Para a economia brasileira, seus impactos podem ser negativos, causando até isolamento comercial para o país.

**A**s negociações de acordos preferenciais de comércio intensificam-se a cada dia e alteram o cenário internacional. Dois grandes e importantes acordos merecem destaque: o primeiro é o Tratado Transatlântico de Comércio e Investimento (*Transatlantic Trade and Investment Partnership* – TTIP), realizado entre os Estados Unidos e a União Europeia (UE); o segundo é o Tratado de Associação Transpacífico (*Trans-Pacific Partnership* – TPP), selado entre Austrália, Brunei, Canadá, Chile, Cingapura, EUA, Japão, Malásia, México, Nova Zelândia, Peru e Vietnã. Esses acordos envolvem parcela significativa do comércio mundial e são de importante relevância.

Assim como o TTIP, o TPP não se encaixa nem no modelo tradicional de zonas de livre comércio, nem no de uniões aduaneiras e de mercados comuns. Ele representa um novo paradigma de acordos preferenciais de comércio no século XXI, sendo o mais importante da história mundial, tanto numa perspectiva puramente econômica quanto em relação às suas implicações geopolíticas. Além disso, exerce influências não apenas regionais, mas também multilaterais, que envolvem a Organização Mundial do Comércio (OMC). Ao mesmo tempo em que pode agregar

e harmonizar o comércio mundial, ele tem o potencial para fragmentá-lo.

Ao contrário do TTIP, que ainda está em fase de negociação, os processos do TPP foram concluídos recentemente.

## O QUE É O TPP?

É um acordo de livre comércio abrangente, que tem por objetivo liberalizar o comércio de bens e serviços, ampliando os compromissos já assumidos junto à OMC. O TPP origina-se a partir do Tratado Transpacífico de Associação Econômica e Estratégica (*Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement*), também chamado de Tratado P-4, acordo preferencial de comércio celebrado entre Brunei, Chile, Nova Zelândia e Cingapura. Este engloba todo o setor de bens, inclusive o agrícola. Seu impacto econômico não foi muito relevante, já que a maior parte dos países componentes já possuíam praticamente tarifas zero para o referido setor. O maior diferencial do Tratado P-4 em relação aos outros acordos está na inclusão de nações de zonas geográficas distintas: Ásia, Pacífico e América do Sul.

Durante o governo Bush, os EUA manifestaram interesse em fazer parte do P-4, mas somente na administração de Obama isso de fato se materializou. Em seguida, Austrália, Canadá, Japão, México, Peru e Vietnã integraram o grupo.



A primeira rodada formal de negociações do TPP ocorreu em Melbourne, na Austrália, em 2010. Cinco anos depois, Austrália, Brunei, Canadá, Chile, Japão, Malásia, México, Nova Zelândia, Peru, Cingapura, EUA e Vietnã concluíram o mega-acordo que elimina as barreiras tarifárias entre esses países, tanto no setor de bens quanto no de serviços, unificando também seus padrões técnicos e outros temas comuns. Como os fundamentos do multilateralismo fazem parte dos acordos preferenciais de comércio, a celebração do TPP é um fator chave para os desafios contemporâneos da liberalização comercial mundial.

### QUAIS OS IMPACTOS ECONÔMICOS E GEOPOLÍTICOS DO TPP?

Esse acordo abrange quase 40% do Produto Interno Bruto (PIB) global. Segundo cálculos realizados em 2007 pelo United States Trade Representative (USTR), com a celebração do TPP, os países que o compõe alcançariam, em conjunto, um aumento de renda equivalente a US\$ 300 bilhões. Vale ressaltar que o Tratado fortalece substancialmente a aliança entre os Estados Unidos e o Japão, de modo que este último deve ser um dos mais beneficiados. Modelos econômicos do Peterson Institute for International Economics demonstram que os ganhos percentuais do país poderão ser de 2,5 a 5 vezes maiores do que os dos Estados Unidos, por exemplo. Vietnã e Malásia são as nações que poderão obter os maiores ganhos com o TPP.

Para os Estados Unidos, a conclusão das negociações do acordo representa a ampliação do comércio e dos investimentos na região Ásia-Pacífico, visto que esses mercados são destinos importantes para seus produtos manufaturados e agrícolas, bem como para seus serviços. De acordo com dados do USTR, em 2013, por exemplo, as exportações norte-americanas para os países da Ásia-Pacífico que integram o TPP representaram 44% do total das exportações de produtos manufaturados e 42% do total das exportações agrícolas dos EUA. Já as exportações referentes ao setor de serviços corresponderam a 27% do total do segmento. O livre acesso ao maior mercado consumidor do mundo, o norte-americano, dará aos países que compõem o TPP uma posição estratégica privilegiada, especialmente em relação às demais nações exportadoras de produtos agrícolas. Assim, os impactos geopolíticos do Tratado são ainda mais relevantes do que os econômicos.

Com a celebração do TPP, um percentual significativo do comércio mundial nas regiões onde esses 12 países se localizam sofrerá grande impacto, o que poderá comprometer, de modo positivo ou não, as rodadas de negociações multilaterais no âmbito da OMC. Tais nações podem entender que a liberalização comercial entre os países do TPP é mais fácil e rápida do que perseguir o caminho árduo e tortuoso das rodadas de negociação da OMC. É evidente que as negociações envolvendo apenas 12 países são mais ágeis do que as multilaterais, que envolvem 162. Diante

## O Tratado de Associação Transpacífico pode agir como um bloco de cimento sobre as economias dos países “excluídos” do acordo.

disso, porém, as nações que não fazem parte do TPP, ao se sentirem excluídas desse grande bloco comercial, poderão trazer mais concessões às negociações da OMC e tentar atrair o interesse dos países integrantes do TPP. Com isso, teríamos um impulso às negociações multilaterais da OMC e um grande ganho para o comércio mundial.

Mas será que a China, a Índia e o Brasil conseguirão redirecionar os países integrantes do TPP para a OMC, em particular os EUA? Não se pode esquecer que o real objetivo econômico do Tratado ainda não foi alcançado, ou seja, a expansão desse mega-acordo para a criação de uma Área de Livre Comércio da Ásia-Pacífico (*Free Trade Area of the Asia Pacific* – FTAAP), incluindo todos os países da região.

### O TPP É UM LOBO EM PELE DE CORDEIRO PARA A CHINA, ÍNDIA E BRASIL?

Para a China, caso esta não concorde em aderir ao TPP, a implementação do Tratado representará um desvio comercial de quase US\$ 35 bilhões. Se os demais países integrantes da Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (*Asia-Pacific Economic Cooperation* – APEC) vierem a integrar o acordo, o impacto no comércio exterior chinês será superior a US\$ 100 bilhões, conforme relatório do Peterson Institute for International Economics. O caso da Índia não é muito diferente. Segundo o mesmo estudo, se a Índia aderisse hoje ao TPP, isso representaria uma expansão superior a US\$ 500 bilhões por ano em suas exportações. Além disso, caso China e Índia resolvam não fazer parte do acordo, há um grande risco geopolítico para a região Ásia-Pacífico, que ficaria dividida em duas zonas econômicas: numa, o TPP sem a China e a Índia; noutra, a China e a Índia com acordos comerciais bilaterais com os países da região. As tensões entre essas duas zonas econômicas não tardarão e poderão comprometer, inclusive, a segurança do local.

E o Brasil? Segundo cálculos dos professores da FGV-SP Vera Thorstensen e Lucas Ferraz, em *O isolamento do Brasil em relação aos acordos e mega-acordos comerciais*, as exportações brasileiras para os países integrantes do TPP – hoje em torno de US\$ 54 bilhões – deverão decrescer pelo menos 3%. Os produtos mais afetados serão os minérios e as *commodities* agrícolas. Ainda segundo o estudo, se o TTIP vier a ser concluído antes de celebrado um acordo entre o Mercosul e a UE, as exportações brasileiras sofrerão uma queda de quase 5%. Isso representaria um grande isolamento comercial para o Brasil, talvez o maior da história do país.

## CONCLUSÃO

O bom desempenho no comércio mundial é fundamental para a competitividade de um país, e esta, por sua vez, impulsiona o sucesso das empresas em uma economia globalizada. A liberalização comercial é um facilitador indispensável ao crescimento econômico, à criação de empregos, à redução da pobreza e à melhoria da qualidade de vida. O TPP é o mais amplo e ambicioso acordo preferencial de comércio assinado até hoje e deve servir como ponto de referência para futuros tratados similares.

Esse acordo tem potencial de agir como um bloco de cimento em prol de uma maior liberalização do comércio mundial e de um retorno às negociações multilaterais, reduzindo a fragmentação gerada pela série de acordos preferenciais bilaterais firmados em um passado recente. Entretanto, também pode agir como um bloco de cimento sobre as economias dos países “excluídos” do Tratado. Atrair a atenção dos integrantes do TPP para as negociações comerciais multilaterais no âmbito da OMC será importante para a expansão das relações comerciais.

A guerra regionalismo *versus* multilateralismo, que parecia ter chegado ao fim, está apenas começando, mas agora sob um novo paradigma: os mega-acordos preferenciais de comércio. Países que não se ajustarem rapidamente às novas regras do jogo, integrantes ou não do TPP, sofrerão os prejuízos inerentes aos retardatários. É certo que as nações que compõem o Tratado estão em vantagem. Portanto, cabe aos outros países tentarem reparar os prejuízos. Ainda há tempo. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Peterson Institute for International Economics. *Understanding the trans-pacific partnership*, 2015. Disponível em: [iie.com](http://iie.com)
- USTR. *TPP*, 2015. Disponível em: [ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/trans-pacific-partnership](http://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/trans-pacific-partnership)
- C. Fred Bergsten. *India's rise: toward trade-led growth*. Peterson Institute for International Economics, 2015.
- Vera Thorstensen e Lucas Ferraz. *O isolamento do Brasil em relação aos acordos e mega-acordos comerciais*. Boletim de Economia e Política Internacional, n. 16, jan/abr 2014.

LIGIA MAURA COSTA > Professora FGV/EAESP > [ligia.costa@fgv.br](mailto:ligia.costa@fgv.br)







# ECONOMIA VERDE E SUSTENTABILIDADE GLOBAL: UM DESAFIO PARA TODOS

| POR ISABELA BALEIRO CURADO

Não é fácil equilibrar limitações ambientais e desenvolvimento. Ações globais para a sustentabilidade são complexas e envolvem esforços de diversos atores. Apesar das ações investidas pelo Brasil, o país ainda não apresenta resultados satisfatórios.

A questão da sustentabilidade global exige um olhar multifacetado para apresentar seus principais vetores e desafios. A começar pela compreensão de que os conceitos de sustentabilidade e economia verde (EV) estão em processo de institucionalização, com o objetivo de trazer essa discussão para o centro do processo decisório de governos, sociedade e empresas, visando influenciar o atual modelo de desenvolvimento.

Pensar em sustentabilidade e EV envolve equilibrar os desafios de desenvolvimento e os limites ambientais, considerando que muito do conhecimento necessário para entender esses limites ainda está sendo construído. Entre os cientistas, há quase um consenso em relação às mudanças climáticas causadas pela emissão de gases de efeito estufa (GEE) pelo ser humano. Se nada for feito, no ano 2100 a temperatura média global irá aumentar entre 3,7 e 4,8°C em relação ao nível pré-industrial – utilizado como referência para avaliar a emissão de GEE pela ação do homem.

Essa preocupação faz parte da agenda global há décadas. O protocolo de Kyoto, assinado em 1997, fixou metas de redução de emissão de gases para os países desenvolvidos: 5,2% em relação aos níveis de 1990, no período entre 2008 e 2012. Apesar de ter sido aceito por 55 países, o acordo não foi assinado por China e Estados Unidos, os dois maiores emissores de GEE. Mesmo com a redução do índice na maior parte dos países signatários, as emissões globais aumentaram 24% entre 2000 e 2010.

O Protocolo de Kyoto expirou em 2012 e, em dezembro de 2015, na 21ª Conferência das Partes (COP 21), da

Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), foi assinado um novo acordo histórico: o Acordo de Paris, que está relacionado ao aumento da temperatura global. Dessa vez, os 195 países concordaram em agir contra as mudanças climáticas, buscando limitar o aumento do aquecimento global em 1,5°C em relação à média pré-industrial, até 2100. Apesar de ser um avanço, o Acordo de Paris é vago: não aponta qual deverá ser a meta de redução de emissão de GEE e as metas voluntárias indicadas pelos países não são suficientes para garantir que o objetivo proposto será alcançado.

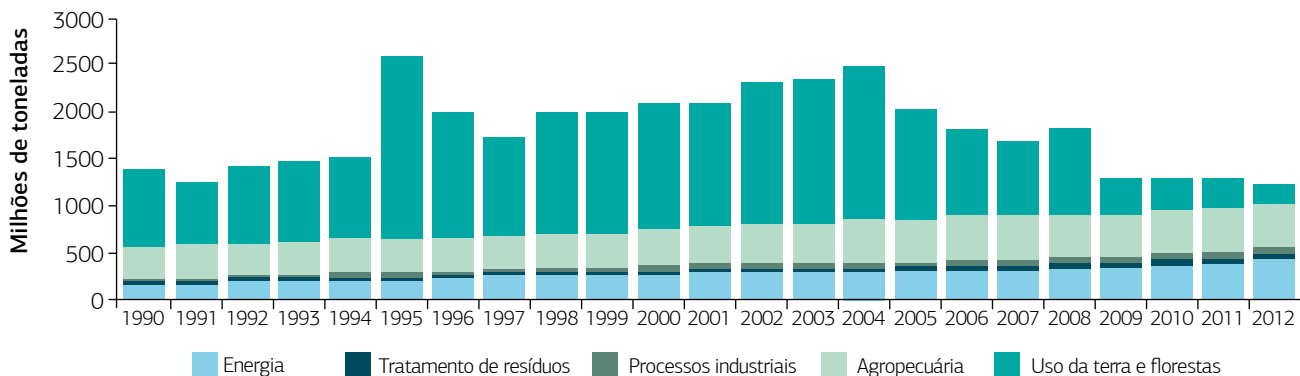
## BAIXO CARBONO: UMA AÇÃO CONJUNTA

A discussão sobre as mudanças climáticas é uma amostra de como ações globais concretas para a sustentabilidade e para a EV são complexas e envolvem esforço de diversos atores: governos, empresas e sociedade civil.

No encontro da COP 21, cada país apresentou sua estimativa de contribuição (*Intended Nationally Determined Contribution* – INDC) como parte das negociações do acordo. O objetivo do Brasil é reduzir 37% das emissões de GEE até 2025 e 43% até 2030. Para tanto, foram sinalizadas políticas públicas, decretos e diretrizes que estão sendo e serão implementadas em diversos setores. Por exemplo, no agropecuário, o Cadastro Ambiental Rural (CAR) é uma forma de controlar o desmatamento. Já no setor de transportes, políticas de incentivo ao transporte ferroviário podem diminuir a emissão de GEE por combustíveis fósseis.

Governos estaduais e municipais também podem adotar medidas nesse sentido. São Paulo, por exemplo, tem ações

Emissão de gases de efeito estufa no Brasil em CO<sub>2</sub> (1990 – 2012)



- O Brasil é a 7ª nação mais emissora de GEE do mundo, representando 2,8% do índice mundial.
- A emissão de GEE aumentou 6,6% no Brasil, enquanto as emissões mundiais cresceram 37%.
- Nossas emissões geradas por energia, tratamento de resíduos e agropecuária no país dobraram.
- O setor de uso da terra e florestas deixou de ser o maior emissor em 2009.
- O setor energético elevou suas emissões em 143%, sobretudo devido ao uso de combustíveis fósseis (diesel e gasolina).

Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (MCTI), 2014.

previstas no documento de planejamento do município (Plano SP 2040), como a substituição do diesel pelo biodiesel no transporte público até 2018. Além disso, desde 2010, Curitiba está testando uma frota a biodiesel e ônibus híbridos. A experiência tem apresentado reduções significativas na emissão de GEE (30% no caso do biodiesel e até 90% no caso do híbrido).

Diversas empresas automobilísticas, como Agrale, Eletra, Volvo, Scania e Mercedes-Benz, estão desenvolvendo motores com combustíveis alternativos. Porém, o custo destes ainda é muito superior ao dos motores movidos a diesel.

Para garantir a redução de gases é necessário que a sociedade utilize meios de transporte menos poluentes. Enquanto em Curitiba os ônibus correspondem a 60% dos deslocamentos com veículos motorizados, em São Paulo esse número é de apenas 41%. É importante lembrar que a emissão dos GEE também pode ser reduzida pela utilização de etanol e uso das ciclovias, as quais têm ganho espaço relevante, especialmente na capital paulista.

Dessa forma, a redução da emissão de GEE faz cada vez mais parte da pauta diplomática global, sendo que várias ações estão sendo endereçadas e priorizadas nesse sentido.

## CONSCIÊNCIA E EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS NATURAIS

O melhor uso dos recursos naturais, tanto renováveis quanto não renováveis, é fundamental, principalmente quando levamos em consideração o crescimento populacional do planeta – de acordo com as previsões, seremos 9 bilhões de

habitantes em 2050, 28% a mais do que os atuais 7 bilhões. No caso dos recursos naturais não renováveis (petróleo, ouro, cobre, ferro, etc.) é necessário fazer o uso racional e pensar em processos de reutilização e reciclagem. No caso dos recursos naturais renováveis, precisamos considerar que eles são potencialmente renováveis, já que a ação do ser humano pode causar o seu fim.

A questão da reciclagem é um grande exemplo dos desafios a serem enfrentados nesse sentido. Enquanto 28% dos resíduos sólidos dos Estados Unidos foram reciclados em 2010, segundo a Environmental Protection Agency (EPA), no Brasil esse índice foi de apenas 2%. Em Curitiba, capital com o melhor programa de reciclagem do país, estima-se que 19% do lixo seja reaproveitado.

Ações de conscientização do uso racional dos recursos naturais são recentes na sociedade brasileira. A escassez de água nas principais capitais, por exemplo, fez com que essa temática começasse a ser endereçada de forma mais estruturada. Porém, ainda há muito para ser feito. Além de buscar o reaproveitamento por meio da reciclagem, também é necessário direcionar esforços para o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes e que utilizem menos recursos naturais. No Brasil, já existem algumas ações nesse sentido, como o desenvolvimento de ônibus híbridos movidos a biodiesel de cana e de soja. O ônibus híbrido da Eletra, desenvolvido aqui, utiliza um motor elétrico energizado pelas baterias e recarregado com o aproveitamento das frenagens, economizando cerca de 28% no consumo



Um movimento importante em prol da sustentabilidade foi a definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, realizada em setembro de 2015:



Fonte: Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável

de diesel. Outros exemplos interessantes estão relacionados à geração de energia solar e eólica e aos esforços de implantar sistemas produtivos mais limpos.

## SOCIALMENTE INCLUSIVO?

Das três características da EV – baixo uso de carbono, eficiência na utilização dos recursos naturais e socialmente inclusiva – essa última é o maior desafio para o Brasil. De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o país ocupa uma posição intermediária no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que mede a longo prazo o progresso de três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde (medida pela expectativa de vida). O IDH brasileiro em 2014 foi de 0,755 (75º lugar entre 188 países). Apesar desse resultado refletir avanços consistentes, as desigualdades sociais estão presentes em todo o país, tanto que no IDH-D (IDH ajustado à desigualdade) o Brasil apresenta 0,557, índice muito abaixo da média da América Latina, que é de 0,570.

Inclusão social envolve ações de longo prazo e mudança cultural. O Brasil tem adotado políticas públicas para endereçar o tema, como programas de transferência de renda para famílias em situação de pobreza e extrema pobreza, entre eles o Bolsa Família; política de cotas para alunos de escolas públicas; cotas raciais; e programas de valorização das mulheres. Alguns resultados já podem ser vistos, como a queda da pobreza extrema, de 14% em 2001 para 4,2% em 2011. Inclusão social

também passa necessariamente pela inclusão racial. Enquanto 75,2% da classe A/B é branca, 72,6% dos pobres são negros ou pardos. Dados do governo apontam que os negros e pardos contabilizam 75% das famílias que recebem o Bolsa Família e 68% das unidades do Minha Casa Minha Vida.

Inclusão social por meio de políticas públicas distributivas não é suficiente para alterar o IDH-D no curto/médio prazo. É preciso investir nos outros Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Como foi mencionado anteriormente, ações globais focando a sustentabilidade e a EV não são simples e envolvem esforços de diversos atores: governo, empresas e, principalmente, sociedade civil, tanto a organizada (ONGs) quanto a dispersa, a qual pode aliar-se em função de uma determinada causa (movimentos de solidariedade, *crowdsourcing*, etc.).

Muito tem sido feito, mas ainda há muito o que fazer. Uma sociedade consciente da necessidade de mudanças e participativa pode fazer muita diferença. ●

### PARA SABER MAIS:

- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. *Estimativas anuais de emissões de gases de efeito estufa no Brasil*. 2ª edição, 2014. Disponível em: [mct.gov.br/upd\\_blob/0235/235580.pdf](http://mct.gov.br/upd_blob/0235/235580.pdf)
- José Eli da Veiga. *A desgovernança mundial da sustentabilidade*. Editora 34, 2013.
- United Nations Environment Programme (UNEP). *Rumo a uma economia verde. Caminhos para o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza: síntese para tomadores de decisão*. 2011. Disponível em: [unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER\\_synthesis\\_pt.pdf](http://unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER_synthesis_pt.pdf)
- United Nations Environment Programme (UNEP). *Keeping track of our changing environment: from Rio to Rio+20 (1992-2012)*. 2011. Disponível em: [onu.org.br/rio20/img/2012/01/Keeping-Track-of-Changing-Environment-UNEP.pdf](http://onu.org.br/rio20/img/2012/01/Keeping-Track-of-Changing-Environment-UNEP.pdf)

ISABELA BALEEIRO CURADO > Professora da FGV/EAESp > [isabela.curado@fgv.br](mailto:isabela.curado@fgv.br)



# IMPACTO DA REMUNERAÇÃO EXECUTIVA NA GERAÇÃO DE VALOR

| POR OSCAR MALVESSI E JOÃO LINS

**É** comum ver o mercado fazer relações entre a remuneração executiva e o desempenho das organizações. Mas será que essa remuneração, de fato, gera valor para as empresas? Com o objetivo de responder a essa pergunta, realizamos um estudo em parceria com o Instituto de Finanças da FGV/EAESP e com a PricewaterhouseCoopers (PwC), considerando uma amostra de 62 corporações não financeiras, pertencentes a 11 diferentes setores da economia e classificadas no Novo Mercado da BM&FBovespa, no período entre 2010 e 2014.

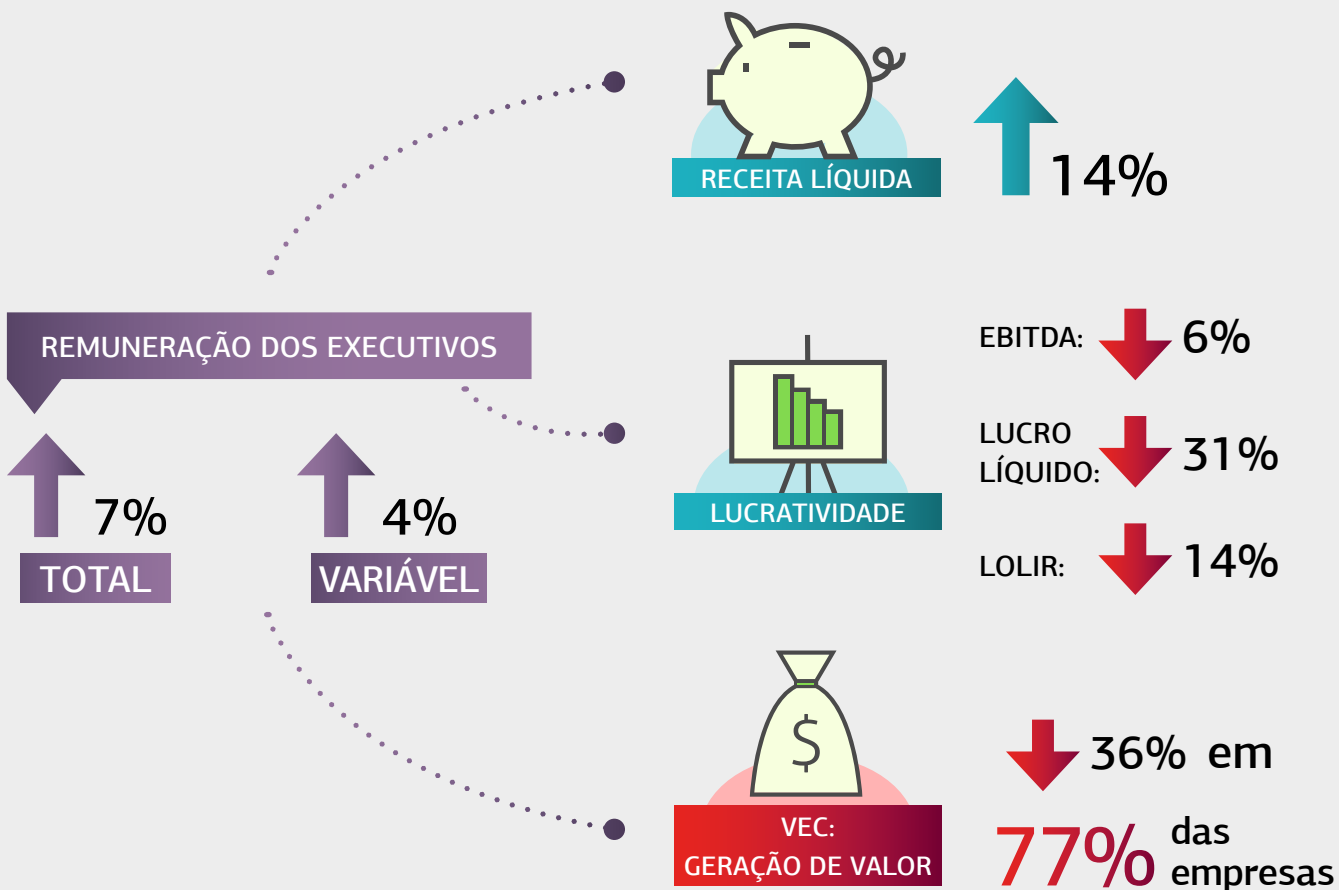
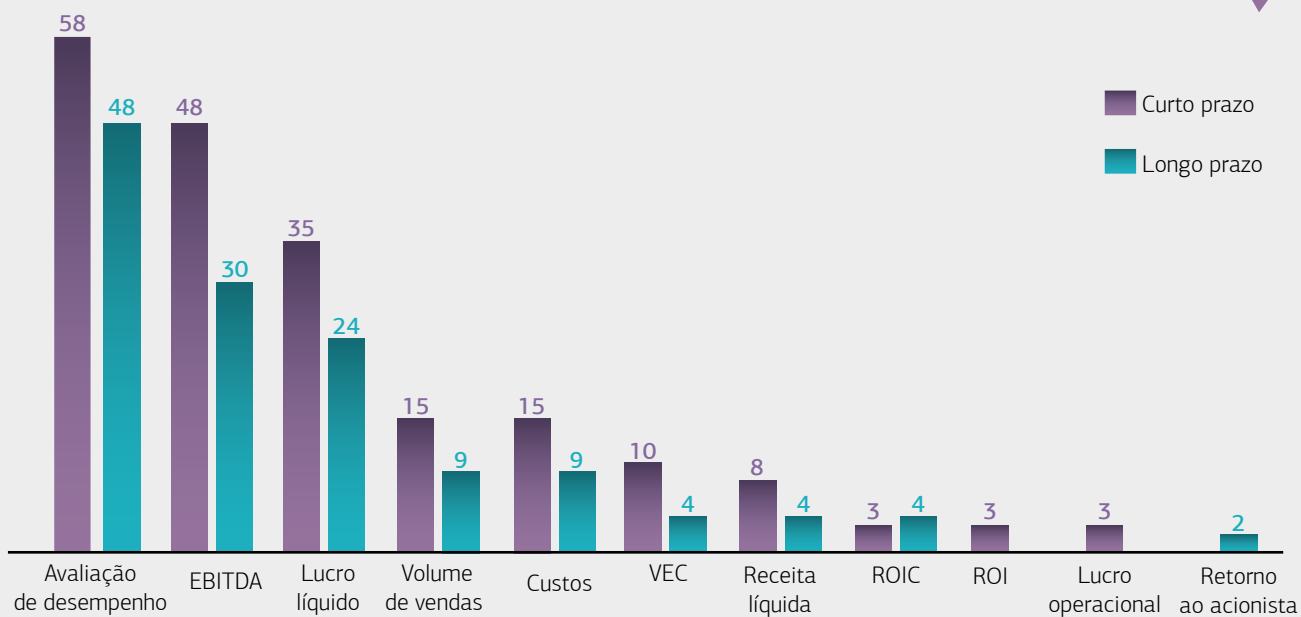
Entre os principais resultados surpreendentes sintetizados a seguir, o estudo identificou que cerca de metade das empresas pesquisadas considera componentes qualitativos (avaliação de desempenho) na definição da remuneração variável dos executivos, deixando de levar em conta conceitos como geração de valor na determinação dessa remuneração.

## REMUNERAÇÃO, CRESCIMENTO E LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS

Para entender a correlação entre os modelos de remuneração utilizados e o desempenho das empresas, o primeiro

AMOSTRA: 62 EMPRESAS

INDICADORES UTILIZADOS PARA DEFINIR A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS EMPRESAS





## CAMINHOS PARA UM MODELO DE REMUNERAÇÃO EFICAZ



### GERENCIAR O DESEMPENHO DA EMPRESA, ADOTANDO PRINCÍPIOS SÓLIDOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

- As estratégias da organização contemplam objetivos relacionados à geração de valor?
- Os indicadores e modelos permitem avaliar de forma adequada o retorno econômico dos ativos, a preservação do patrimônio do acionista e o crescimento sustentável?

### REPENSAR A LÓGICA DO MODELO DE REMUNERAÇÃO

- Princípios de meritocracia orientam a avaliação de desempenho e a conquista de recompensas?
- O modelo de remuneração confere peso adequado aos componentes fixos e variáveis, ao retorno econômico e à filosofia de gestão?
- A remuneração faz parte de uma proposta de valor que integra componentes mais amplos de atração e retenção?

### REAVALIAR OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA RELACIONADOS À REMUNERAÇÃO

- O modelo apresenta mecanismos de gestão da remuneração que asseguram o cumprimento dos princípios da boa governança?
- Como aprimorar a transparência na divulgação do modelo ao mercado?

resultado considerado foi a receita líquida: juntas, as corporações apresentaram um crescimento de 14%; enquanto a remuneração total dos executivos aumentou 7% e a variável 4% no mesmo período.

Já a lucratividade das empresas apresentou decréscimo, observando-se diminuição de 6% no lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), além de queda de 31% no lucro líquido e de 14% no lucro operacional líquido do imposto de renda (LOLIR).

Dessa forma, verifica-se que a remuneração dos executivos não acompanhou a queda dos resultados das organizações, apresentando crescimento tanto na parte fixa como na variável. Percebe-se, assim, que os princípios de meritocracia e os resultados econômicos não são considerados para a determinação da remuneração.

### REMUNERAÇÃO EXECUTIVA E GERAÇÃO DE VALOR

De modo geral, espera-se que a remuneração dos executivos esteja vinculada aos interesses dos acionistas e contribua para a geração de valor, competitividade e perenidade das empresas. Uma das principais medidas para avaliar a geração de valor é o valor econômico criado (VEC), que mensura a capacidade da corporação gerar lucro suficiente para cobrir os custos do capital investido, incorpora o

custo de oportunidade do acionista e o custo médio ponderado de capital (CMPC – WACC, em inglês), e responde se a empresa realmente cria valor.

No entanto, a pesquisa mostrou que remuneração e geração de valor seguem direções opostas nas organizações analisadas. Enquanto a remuneração total dos executivos cresceu 7% e a variável 4%, a maior parte das empresas (48) apresentou a expressiva queda conjunta de 36% no VEC, o que demonstra um claro desalinhamento entre os dois aspectos.

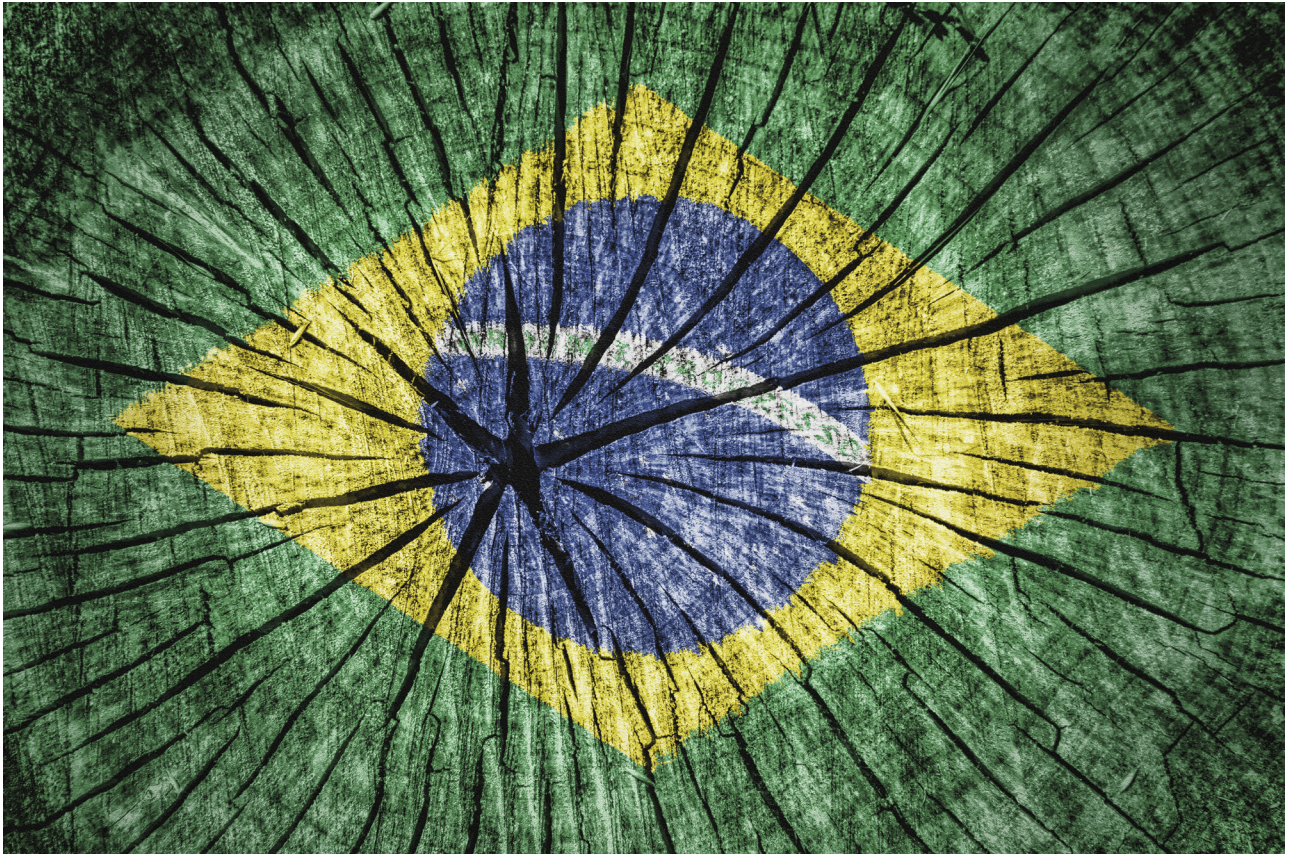
### REPENSANDO A REMUNERAÇÃO EXECUTIVA NO BRASIL

Os resultados da pesquisa denotam uma dissonância entre as práticas de remuneração executiva e a geração de valor das empresas no Brasil, indicando a necessidade de ajustes importantes, como considerar a meritocracia e os resultados econômicos na definição da remuneração dos executivos. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Oscar Luiz Malvessi e João Lins Pereira Filho. *Remuneração executiva e o impacto na geração de valor*. Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP – REFICONT, vol. 3, n. 1, p. 37-49, janeiro-junho, 2016. Disponível em: [oscarmalvessi.com.br/downloads/artigos/241/Artigo\\_Remuneracao\\_Executiva\\_e\\_Geracao\\_de\\_Valor\\_OMalvessi\\_JLins\\_Rev\\_Reficont\\_Unimep\\_Ja%202016.pdf](http://oscarmalvessi.com.br/downloads/artigos/241/Artigo_Remuneracao_Executiva_e_Geracao_de_Valor_OMalvessi_JLins_Rev_Reficont_Unimep_Ja%202016.pdf)

OSCAR MALVESSI > Professor da FGV/EAESP > [oscar.malvessi@fgv.br](mailto:oscar.malvessi@fgv.br)  
JOÃO LINS > Professor da FGV/EAESP > [joao.pereira@fgv.br](mailto:joao.pereira@fgv.br)



# INCERTEZAS DE UM PÓS-DILMA

| POR MARCO ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA

**O** Brasil vive uma incerteza política que vem sendo perversa para a sua economia: a insegurança acerca das condições necessárias à implementação de ajustes para a retomada do crescimento econômico.

Antes dos eventos envolvendo a Câmara dos Deputados e o Senado no processo decisório do *impeachment*, a oposição tinha agido em duas frentes para tentar afastar Dilma. Na primeira, em outubro de 2014, o Partido Social da Democracia Brasileira (PSDB) colocou em dúvida a legitimidade das

eleições ao solicitar recontagem de votos junto ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE). A segunda se deu por meio da Ação de Impugnação de Mandato Eletivo (AIME) por abuso de poder econômico, protocolada pelos tucanos em janeiro de 2015 e ainda sem tramitação no TSE.

Caso haja a condenação e a destituição da Presidente, estas irão recair sobre a chapa Dilma-Temer, podendo resultar também na cassação do mandato de Michel Temer. Diante do atual cenário de instabilidade, é difícil saber o que esperar.



## OS PRINCIPAIS PARTIDOS MOSTRAM-SE DESCONECTADOS DOS PROBLEMAS DO BRASIL AO PRIORIZAREM SEUS PROJETOS DE CONQUISTA OU MANUTENÇÃO DO PODER.

### A CONTROVÉRSIA SOBRE O *IMPEACHMENT*

O *impeachment* é um instrumento previsto no Art. 85 da Constituição Federal de 1988. Ocorre quando o Presidente da República é denunciado por crime de responsabilidade contra a Constituição e/ou gestão das contas públicas. A dúvida sobre seu uso contra Dilma tem menos relação com sua validade democrática e mais com as motivações do pedido. A pergunta é: existe compatibilidade entre os fatos que sustentam a solicitação e o que a legislação exige para a abertura do processo? A resposta não é trivial.

O texto que ampara o pedido de *impeachment* acusa a Presidente de crimes de responsabilidade contra a Constituição e contra a Lei de Responsabilidade Fiscal. Cita improbidade administrativa, desrespeito à lei orçamentária, falta de cuidado na guarda legal do dinheiro público, entre outros supostos delitos. Os fatos correspondentes a tais acusações seriam: negligência com os problemas de fraudes em contratos da Petrobras, autorização de operações de crédito em desacordo com a lei, abertura de crédito em desacordo com os limites estabelecidos, tomada de empréstimo sem autorização legal, etc.

O grupo contrário ao *impeachment* considera o pedido juridicamente frágil em relação ao que caracterizaria as ações da Presidente como crimes de responsabilidade. Para tanto, argumentam a não comprovação da intenção de Dilma atentar contra a Constituição. Ressaltam que o Tribunal de Contas da União (TCU) não julgou, e sim emitiu uma posição a respeito das contas da Presidente da República, de modo que caberia ao Congresso acatar ou rejeitar a posição do órgão, o que viria a desconfigurar, por ora, a caracterização de crime nessa questão.

### BALANÇO

No embate entre governo e oposição evidencia-se não apenas uma divergência acerca da legitimidade do pedido de afastamento da Presidente, mas também um impasse que trava a governabilidade e agrava a crise econômica.

Para sobreviver, o governo apostou na barganha como recurso político e nomeou ministros com trajetórias distantes das pastas, abrindo mão de reformas. A oposição partiu para o confronto: votou a favor de medidas que foram

rejeitadas quando esteve no governo (como o fim do fator previdenciário) e poupou Eduardo Cunha, mesmo quando seu nome já circulava como suspeito de envolvimento no escândalo da Petrobras.

A pressão pelo *impeachment* não tem a ver apenas com a existência de motivos jurídicos ou com a estratégia da oposição, mas também com outra variável importante: o baixo prestígio da Presidente. Ao fim de seu primeiro mandato, em dezembro de 2014, a pesquisa Datafolha revelou que 42% das pessoas avaliaram o governo Dilma como ótimo/bom e 24% como ruim/péssimo. Um ano depois, já no segundo mandato, o mesmo instituto trouxe números inversos: 10% consideraram ótimo/bom e 67% ruim/péssimo. A queda abrupta de prestígio foi acompanhada pela deterioração dos dados econômicos. O desemprego em regiões metropolitanas, medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), saltou de 4,3% em dezembro de 2014 para 7,5% em novembro de 2015, sendo que o Índice de Preços ao Consumidor (IPCA) foi de 0,78% para 1,01% no mesmo período. Ainda de acordo com o Datafolha, o apoio da população ao *impeachment* se manteve estável, porém em números elevados: 63% em abril de 2015 e 65% em dezembro.

A baixa credibilidade do governo, somada à sua incapacidade de coordenar apoio político num ambiente de escândalos de corrupção, fez prosperar a tese de afastamento da Presidente. A controvérsia se concentra nos procedimentos legais. As dúvidas, sobretudo em relação aos motivos que amparam o pedido, abriram espaço ao discurso de que o *impeachment* é um golpe. Todavia, não dá para negar que o processo é muito mais político do que jurídico. O debate entre os parlamentares foca-se na luta pelo poder e promove desdobramentos perversos, deixando, muitas vezes, o abismo como perspectiva. Os principais partidos mostram-se desconectados dos problemas do Brasil ao priorizarem seus projetos de conquista ou manutenção do poder. A esperança se desloca para a sociedade civil organizada. Boas mudanças ocorridas recentemente no país, como a aprovação e regulamentação da Lei Anticorrupção, só foram possíveis após enorme pressão social sobre as estruturas políticas. Esse é o caminho. ●

MARCO ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA > Professor da FGV/EAESP >  
[marco.teixeira@fgv.br](mailto:marco.teixeira@fgv.br)





# NO AR: TRANSFORMANDO CONTEÚDO EM VALOR

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

---

**R**afael Belmonte e Daniel Arcoverde, formados em Administração de Empresas pela FGV/EAESP, fizeram o que poucos teriam coragem: abandonaram uma promissora carreira no mercado financeiro para investir no próprio negócio.

A ideia deu certo e eles criaram a **Netshow.me**, plataforma focada em transmissões ao vivo pela internet. Inicialmente voltado para o entretenimento, o site se destacou por permitir que artistas fizessem shows de suas casas e fossem remunerados pela audiência. Recentemente, os empreendedores ampliaram o serviço para empresas, propondo uma solução inovadora para as marcas transmitirem seus conteúdos e ampliarem seu alcance.

Em entrevista à *GV-executivo*, Rafael e Daniel – que já ganharam prêmios como o *IBM SmartCamp Latin America* e estão entre os 30 jovens mais influentes do Brasil com menos de 30 anos, segundo a revista *Forbes* – falam sobre a sua trajetória, a importância da geração de valor para as empresas e dão dicas para quem quer empreender.

---

**GV-executivo:** Como surgiu a ideia de abrirem um negócio juntos?

**Rafael:** Éramos amigos na faculdade e a oportunidade surgiu em uma matéria de Tecnologia da Informação. Durante um trabalho, o Daniel me mostrou a Stageit, empresa americana que propõe aos fãs apoiarem os músicos, pagando para assistir a shows ao vivo pela internet. Achamos interessante e fizemos o trabalho baseado nessa ideia. Ficou tão bom que pensamos: “Isso pode virar uma empresa”, e foi o que aconteceu.

**GV-executivo:** Vocês abandonaram a carreira no mercado financeiro para empreender. Foi fácil tomar essa decisão?

**Daniel:** Não. A gente estagiava no mesmo fundo de investimentos e até fomos convidados para ser sócios de lá. O mercado financeiro te oferece estabilidade e a oportunidade de ganhar um bom salário, mas optamos por algo arriscado e incerto.

**Rafael:** Tentávamos tocar o Netshow.me nas madrugadas e fins de semana, mas nada que você faz sem foco dá certo. Percebemos que o negócio só iria para frente se tivéssemos dedicação integral. Arriscamos, porque se algo desse errado, que fosse naquele momento. Então, em abril de 2013 abrimos nosso escritório e cinco meses depois o site estava no ar.

**GV-executivo:** O Netshow.me foi criado com a intenção de realizar transmissões de shows ao vivo, de forma que os artistas fossem remunerados pela audiência, certo?

**Rafael:** Sim. Investimos no conceito de financiamento ao vivo e estamos registrando a marca *Live Funding*. Esse produto é focado no mercado de entretenimento, para que bandas e músicos realizem apresentações em tempo real do sofá de suas casas. Os fãs podem contribuir com quanto quiserem pela própria plataforma e ganhar recompensas como CDs e ingressos para shows. Além de divulgar os artistas, é um bom meio de monetização, porque é digital, prático e os músicos recebem a maior parte do faturamento da apresentação. No momento, estamos otimizando esse modelo para potencializar seu desempenho.

**GV-executivo:** Recentemente, vocês ampliaram o negócio e lançaram um produto para empresas. Qual é o objetivo dessa solução?

**Daniel:** Nos últimos anos percebemos que as empresas tinham uma demanda que ninguém atendia: criar experiências com alto nível de engajamento, permitindo à marca ampliar seu alcance e gerar oportunidades de negócio, sem precisar investir em mídia. Quando uma empresa divulga algo nas mídias sociais, precisa pagar para atingir mais pessoas. Já a nossa plataforma permite a ela





FOTO: DIVULGAÇÃO

Equipe Netshow.me no escritório da startup

criar e ativar toda a sua base de espectadores, transmitindo o conteúdo em um canal personalizado e proporcionando uma experiência multiplataforma, integrada às mídias sociais, aumentando sua visibilidade e gerando valor para a marca.

**Rafael:** O que mais ouvimos das empresas é “Preciso ampliar o meu alcance”, e a transmissão ao vivo tem sido uma excelente solução para isso, tanto focada no público interno (workshops, treinamentos, endomarketing) como no externo (eventos, programas, campanhas), atingindo milhares de pessoas na internet.

**GV-executivo:** Para vocês, quais são os principais desafios de empreender?

**Daniel:** O primeiro é entender e validar qual problema seu produto resolve. Quando você define isso, é mais

É PRECISO ENTENDER E VALIDAR QUAL PROBLEMA SEU PRODUTO RESOLVE. ASSIM, É MAIS FÁCIL ESTRUTURAR O NEGÓCIO, CONSEGUIR RECURSOS FINANCEIROS E PESSOAS ENGAJADAS.

Daniel Arcoverde, sócio do Netshow.me

fácil estruturar o negócio, conseguir recursos financeiros e pessoas engajadas. Dá para aprender mais e gastar menos testando se o problema realmente existe e qual é o seu tamanho antes de desenvolver uma solução.

**Rafael:** Se isso não estiver muito claro, você se perde e a chance de errar é grande. Também é preciso entender



## NO BRASIL, MUITOS TÊM TALENTO, QUEREM COLOCAR SUAS IDEIAS EM PRÁTICA, MAS NÃO TÊM EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA. POR ISSO, UMA DAS VANTAGENS DA GV É FORMAR EMPREENDEDORES MAIS CAPACITADOS.

Rafael Belmonte, sócio do Netshow.me

como os consumidores utilizam a sua solução, pois existe uma grande distância entre o que você planejou e o que de fato acontece. Aperfeiçoar o produto à medida que se conhece o cliente é fundamental.

Um segundo desafio é a escassez de recursos: de dinheiro, de pessoas, de tempo. O que eu faço primeiro? Coloque o *must-have* na frente do *nice-to-have* para resolver o problema que se propõe a solucionar. Depois você enfeita o negócio. É a arte de saber o que priorizar.

**GV-executivo:** Vocês estão envolvidos no projeto GVentures da FGV/EAESP. Como surgiu a iniciativa de criar uma aceleradora na instituição?

**Rafael:** Quando trabalhamos no projeto do Netshow.me, percebemos que a universidade precisava de uma aceleradora para incentivar os empreendedores a materializarem suas ideias. Então, resolvemos criar um programa de aceleração – o primeiro *non-equity* do Brasil – que foi aprovado em agosto de 2015. O edital sai em maio e quatro empresas serão selecionadas participar. Será uma grande oportunidade para os alunos desenvolverem seus projetos.

**Daniel:** A ideia é trazer pessoas com diversos conhecimentos, sendo que pelo menos um aluno de cada equipe tem que ser da GV. A intenção é formar equipes heterogêneas e complementares, com administradores, engenheiros, designers... Quanto mais pessoas diferentes, melhor. Quem quiser saber mais é só entrar no [gventures.com.br](http://gventures.com.br).

**GV-executivo:** A GV foi uma das primeiras universidades a incentivar o empreendedorismo e hoje grande parte dos alunos quer investir no próprio negócio. Na opinião de vocês, quais os benefícios disso?

**Rafael:** Muitos jovens têm pensado se faz sentido disputar posições para um dia chegar a uma gerência ou diretoria. O Juliano Seabra, da Endeavor, fala algo que é verdade: o Brasil está lotado de incompetentes motivados, ou

seja, empreendedores que têm talento, querem colocar suas ideias em prática, mas não têm educação empreendedora e vão falir em menos de dois anos. Por isso, uma das vantagens da GV é formar empreendedores mais capacitados.

**Daniel:** Os programas de aceleração são uma intensificação da educação empreendedora, porque dão insumos para que os empreendedores consigam progredir. Não adianta estar motivado e não ter conhecimento e experiência.

**GV-executivo:** Vocês têm alguma dica para quem deseja empreender e não sabe por onde começar?

**Rafael:** Primeiro, valide seu negócio. Certifique se seu produto é algo que as pessoas realmente pagariam para ter. Você resolve o problema tão bem que se tirasse sua solução do mercado o comprador sentiria falta? Se sim, continue. Se não, tem algo errado.

Um segundo ponto é saber quem chamar para entrar no seu barco. Trabalhe com pessoas que não pensem tão diferente de você e que estejam lá durante a tempestade. Assim, você evita perda de tempo, dinheiro e esforço.

**GV-executivo:** De que forma a FGV contribuiu para o desenvolvimento profissional de vocês?

**Rafael:** *Networking*. O nome da GV é tão forte que parece uma tatuagem, as pessoas criam uma imagem positiva de você. Muitos investidores colocam mais dinheiro na equipe do que nas ideias, sentimos o reflexo disso em diversas situações.

Além disso, o conteúdo. Tivemos uma ótima base em diversas áreas, o que é muito bom, porque um empreendedor precisa navegar por várias frentes: marketing, finanças, investimentos... Isso nos ajudou a construir o Netshow.me.

Para saber mais, acesse: [Netshow.me](http://Netshow.me) ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo > [aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)



# EXCESSO DE PRESSÃO NÃO FARÁ SUA EMPRESA CRESCER

O mundo corporativo, marcado pela competitividade, tem um lado sombrio e indesejado que está presente em boa parte das companhias: a hostilidade.

Quem já vivenciou a pressão cotidiana de bancos, multinacionais, empresas do setor financeiro em busca de melhores resultados sabe que problemas de saúde ligados ao excesso de estresse são comuns. No campo da gestão, há quem acredite que, quanto mais os funcionários são pressionados, mais estarão preparados. Essa linha de raciocínio, no entanto, tem um grave problema: não se sustenta por muito tempo.

Uma experiência vivida por Daniel Kahneman, especialista em psicologia econômica, mostra que o incentivo é mais adequado quando comparado ao tratamento hostil. Durante um treinamento com pilotos da Força Aérea Israelense, Daniel defendeu a ideia de que o estímulo poderia funcionar melhor do que a pressão excessiva, o que foi prontamente contestado por um dos instrutores mais experientes. Na ocasião, o oficial argumentou que quando gritava com um piloto que realizara uma manobra mal feita seu desempenho melhorava no movimento seguinte. Em contrapartida, quando o piloto executava uma bela manobra e recebia um elogio, seu desempenho posterior não era tão espetacular. No raciocínio do instrutor, a pressão deixava os pilotos mais alertas e metódicos. Por outro lado, os elogios pareciam ter efeito contrário, deixando-os mais despreocupados.

Na verdade, isso é conhecido como *regressão à média*. Os desempenhos excelente e péssimo não passam de picos em um processo aleatório como outro qualquer. Quando um piloto se sai muito abaixo da média em uma manobra, o mais provável é

que apresente um resultado melhor em seguida. O contrário acontece da mesma forma: se seu desempenho foi muito acima do normal, a tendência é que a manobra seguinte seja mais próxima da média. Sendo assim, não são elogios ou berros que determinam a qualidade da manobra; os picos de desempenho fazem parte do processo de aleatoriedade.

Todavia, o excesso de pressão no ambiente corporativo tem um efeito colateral muito forte, já que o funcionário se sente impelido a apresentar melhor desempenho. A busca por resultados positivos deve ser fruto de uma motivação maior, como o interesse de consolidar a carreira e crescer dentro da empresa. A pressão produz efeito contrário: desgasta a vontade do funcionário de se manter engajado a longo prazo e tende a transformar o trabalho em um fardo. Quando a pessoa se vê ligada ao emprego somente pela questão financeira, não encontrando prazer em sua função, tende a buscar relocalização profissional.

Além disso, a pressão contínua gera alta rotatividade, o que representa custos elevados para a organização, especialmente por conta do treinamento constante de novos funcionários. Ruim para a empresa, para os gestores e para os colaboradores.

Motivação é um dos principais ingredientes para que uma equipe se mantenha forte e trabalhe por bons resultados. O funcionário que é ouvido e possui autonomia para desenvolver suas habilidades tem muito mais vontade de continuar engajado do que aquele que só recebe ordens. Pense nisso quando estruturar sua gestão. O motor de seus funcionários deve ir além de um contracheque vistoso.

A PRESSÃO DESGASTA  
A VONTADE DO  
FUNCIONÁRIO  
DE SE MANTER  
ENGAJADO E TENDE  
A TRANSFORMAR O  
TRABALHO EM  
UM FARDO.



# O PROBLEMA É A LARANJA

Como bom paulistano que sou, outro dia fui tomar café da manhã numa padaria perto de casa e vi que lá havia uma nova máquina de espremer laranjas: *high tech*, bonita, sofisticada. Então, brinquei com o rapaz do balcão que sempre me atende: “Meu caro, com essa máquina não tem como não fazer um bom suco de laranja, hein?”. Mais do que depressa ele me respondeu: “Pois é, a máquina é boa mesmo, mas se a laranja não for, não tem jeito, o suco fica ruim”. Fiquei sem reação. E sem resposta, claro.

No mesmo instante me veio à cabeça o momento político e econômico que estamos vivendo no Brasil. Seja pessoalmente ou nas mídias sociais, quase todos os dias discutimos a urgente necessidade de o país realizar reformas: reforma tributária, reforma política, reforma previdenciária, reforma eleitoral, reforma, reforma, reforma. Esta se tornou a palavra de ordem na fala da maioria dos brasileiros. Mas surge uma reflexão importante: será que apenas reformas, em quaisquer instâncias, vão resolver o problema do Brasil? Aonde nos levará promover reformas de ordem tributária e eleitoral, por exemplo, e continuar com os atuais políticos? É possível esperar alguma mudança minimamente eficaz, que se torne perene e nos impulsione a novos horizontes como nação? A história recente parece mostrar que não.

Tenho a crença de que só vamos nos tornar de fato uma grande nação quando os cargos legislativos e executivos do Estado (esferas municipal,

estadual e federal) forem ocupados por pessoas honestas, com experiência em gestão, bem preparadas academicamente, que aceitem o desafio de construir uma nação e pensem em ações e projetos de curto e longo prazo.

Claro, o Brasil precisa realizar várias reformas para crescer e retomar o caminho da prosperidade. Algumas, inclusive, estão engavetadas há anos, esperando a boa vontade dos governos e das casas legislativas. Desse modo, ainda que as reformas sejam necessárias e urgen-

tes, não podemos desconsiderar o fato de que o país precisa de novos governantes, que pensem menos em si e em seus partidos – com suas respectivas ideologias – e que sejam capazes de promover a mudança que tanto necessitamos.

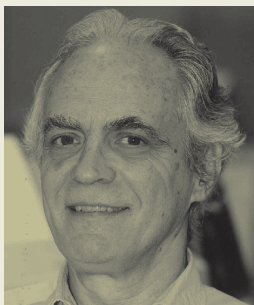
Meu amigo da padaria conseguiu traduzir de forma bem simples um conceito importante: não adianta termos uma máquina potente e eficaz (considerando aqui as estruturas, os mecanismos, as leis etc.) se a qualidade da laranja não for boa (referindo-se, claro, à grande parte dos atuais líderes e governantes). São as laranjas novas e boas (cidadãos bem preparados, experientes, honestos e engajados) que produzirão o bom suco (ações de mudança). Assim, para mim, o problema é a laranja.

Uma pergunta que tem me inquietado ultimamente é: será que eu e você não somos essas laranjas novas e boas? Estou convencido de que chegou o

tempo de falarmos menos e fazermos mais, de maneira pragmática e efetiva, abraçando o desafio de reerguer este país.

O BRASIL PRECISA DE NOVOS GOVERNANTES, QUE PENSEM MENOS EM SI E PROMOVAM A MUDANÇA QUE O PAÍS NECESSITA. SÃO AS LARANJAS NOVAS E BOAS (CIDADÃOS BEM PREPARADOS, HONESTOS E ENGAJADOS) QUE PRODUZIRÃO O BOM SUCO.





## UM ACERTO CRASSO?

Um economista desencantado poderia criar o conceito que encabeça este artigo: política econômica exitosa para enfrentar uma conjuntura adversa, mas que provoca consequências desastrosas se mantida indefinidamente. Estímulos ao consumo, como subsídios tarifários, creditícios e tributários, e aumentos salariais foram eficazes para enfrentar a crise em 2008 e 2009.

Mantidas depois de 2010, no entanto, tais medidas corroeram as contas públicas, despertaram o dragão inflacionário, incharam a dívida pública e aguçaram a desconfiança dos empresários. Estes, então, brecharam os investimentos, obrigando o governo a se envenenar com a própria saliva: fazer exatamente o contrário do que vinha prometendo. Resultado: aumento dos juros, dos tributos, do câmbio e redução dos salários, o que provoca recessão e desencadeia fortes focos inflacionários.

Além disso, a avaliação do governo desce aos infernos. Se, em termos eleitorais, a política anterior garantiu a vitória em 2014 (por pouco, é verdade), o ajuste para solucionar o problema vai cobrar um preço muito alto nas próximas eleições. Sem falar que a estiagem não raciona água na Operação Lava Jato.

E a saída? O caminho para sair dessa enrascada é viável, mas muito penoso: recessão profunda com inflação robusta penetrando nos dois dígitos. No entanto, o próprio veneno cria antídotos, ou melhor, precondições para a volta do crescimento. As exportações, motivadas pelo câmbio desvalorizado, começaram a se animar e, apesar da crise na China (principal parceiro comercial do Brasil), encolheram menos do que as importações, produzindo um estimulante *superavit* comercial.

O desemprego força os salários para baixo: custos reduzidos animam os exportadores e os empregadores em geral. Já vimos esse filme, especialmente na crise de 1999-2001, mas ainda faltam duas condições sem as quais as quatro taxas (câmbio, salários, tributos e juros) não produzem um ótimo alinhamento. A taxa de juros, que não depende do legislativo, já se encontra quase ajustada. O aumento dos tributos (leia-se volta da CPMF) enfrenta resistência na sociedade e no Congresso, e nem um eventual governo Temer terá condições de aprová-lo. Resta reduzir as despesas.

Neste caso, os obstáculos também são consideráveis, mas talvez não haja outra alternativa senão tentar superá-los. Além disso, dois exemplos indicam enfrentamentos inevitáveis com os movimentos sociais: mudanças na idade mínima para a aposentadoria e alterações na política de reajuste do salário mínimo, substituindo ganhos reais por correções limitadas aos índices de inflação. Sem arrumar as contas, o *deficit* e a dívida do governo devem crescer, o que tornará mais difícil o retorno dos investimen-

tos do setor privado, condição indispensável para a retomada do crescimento econômico.

É verdade que o primeiro passo para o afastamento da Presidente Dilma Rousseff foi dado e que o perigo de medidas populistas ensaiadas antes da votação do *impeachment* pela Câmara dos Deputados – como a redução dos juros ou o corte nos preços dos combustíveis – saiu da agenda. Mas, a decisão sobre quem ocupará a presidência ainda não ocorreu. Embora a probabilidade de afastamento seja grande, até que um novo governo assuma e sinalize que direção tomará na política econômica, os investimentos privados dificilmente retornarão de forma massiva.

SEM ARRUMAR AS  
CONTAS, O *DEFICIT* E  
A DÍVIDA DO GOVERNO  
DEVEM CRESCER, O  
QUE TORNARÁ MAIS  
DIFÍCIL O RETORNO  
DOS INVESTIMENTOS  
DO SETOR PRIVADO.

# FAÇA O MPA E GANHE DESTAQUE PROFISSIONAL.



## MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

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





# MUITO ALÉM DA SALA DE AULA

NOVA COORDENADORIA DA FGV/EAESP INCENTIVA ALUNOS A DESENVOLVEREM  
E SE ENGAJAREM EM AÇÕES VOLTADAS À CULTURA E À DIVERSIDADE.

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS



**A** importância do conteúdo ministrado nas instituições de ensino é incontestável. No entanto, as universidades podem ir além e proporcionar aprendizados mais profundos do que os adquiridos em sala de aula.

Assim, a FGV/EAESP criou a Coordenadoria de Cultura e Diversidade, que busca apoiar e fomentar iniciativas nessas frentes. “Os alunos têm se mostrado cada vez mais engajados, por meio da criação de grupos e coletivos que promovem atividades culturais e discussões sobre temas importantes como preconceito, racismo, homofobia, etc. Por isso, a intenção é dar suporte, incentivar e ampliar esses projetos, além de explorar temáticas relevantes que ainda não foram abordadas. Queremos debater e propor valores que nos aproximem da sociedade que gostaríamos de ter”, diz Samy Dana, que conduz a Coordenadoria ao lado da professora Inês Pereira.

## NOVAS EXPERIÊNCIAS

Nas iniciativas relacionadas à cultura, a ideia é que os participantes tenham contato com diferentes universos, criem bagagem e aprendam com as experiências, sendo que podem tanto participar das atividades quanto produzi-las. Otávio Barros, ex-aluno de graduação em Administração de Empresas e criador do GV Cult – núcleo que organiza as ações –, fala da importância disso na formação dos alunos: “A aquisição de conhecimento, especialmente em arte e cultura, é muito importante para estimular a criatividade e aumentar a capacidade de inovação. Além disso, amplia horizontes e influencia na definição de gostos e aspirações, refletindo nas questões pessoais e profissionais dos estudantes”.

Assim, dentre as atividades culturais disponibilizadas estão: eventos (como a Semana de Arte e o Fest GV, festival no qual os participantes realizam apresentações com suas bandas); cursos, workshops e oficinas (fotografia, dança, escultura, grafite, teatro); exposições; círculos de leitura; debates; palestras; corais; grupos de estudos; sessões de cinema; entre outras.

## COMPREENSÃO DAS DIFERENÇAS

Já as ações ligadas à diversidade permitem que as pessoas entendam e convivam com as diferenças. Segundo Samy, isso é primordial não só para a formação pessoal dos alunos, mas para que se tornem bons líderes: “Sua visão de mundo fica muito limitada se você convive apenas com quem possui um perfil semelhante ao seu. É muito enriquecedor quando pessoas

com diferentes trajetórias de vida – sejam de países, classes sociais, cores ou religiões distintas – trocam experiências. Isso é fundamental para formar os futuros líderes das empresas, do governo ou de qualquer outra instância. Afinal, os alunos não vão liderar apenas pessoas iguais a eles”.

Grupos com as mais diversas preocupações compõem as atividades dessa frente, como o GV Delta (que defende as causas LGBT), o Coletivo Feminista Candances (que luta pelos direitos e respeito às mulheres), o Coletivo Negro (que requer igualdade racial), o Grupo de bolsistas e o Cursinho FGV (que concentram alunos de menor renda), e o Espelho, espelho meu (que lida com questões de distúrbios alimentares e padrões corporais). “Trazer esse debate aos estudantes é essencial para criar um ambiente de respeito, tolerância e sem preconceitos”, ressalta Daniel Gelmo, representante do GV Delta.

Vale lembrar que as atividades referentes à cultura e à diversidade também se estendem a professores e funcionários da FGV.

## ALUNOS À FRENTE

Apesar de participarem da Coordenadoria por meio de ações em conjunto com a Escola, a atuação dos grupos e coletivos – que são liderados pelos estudantes – é independente e vem exercendo papel fundamental na reflexão de questões extremamente relevantes. “Os alunos são muito abertos e engajados. Essa geração tem uma visão diferente, age e geralmente apoia ou encabeça alguma causa social, o que é muito bom para a evolução da sociedade”, opina Samy. “Vivemos em um país extremamente desigual. É preciso desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento e experiências de vida que permita aos estudantes serem verdadeiros agentes da transformação social”, completa Amanda Sadalla, representante do Coletivo Feminista Candaces e do Espelho, espelho meu.

Amanda também comenta como é o trabalho dos grupos em defesa de suas causas: “Nós do Coletivo Feminista Candaces, por exemplo, buscamos mais igualdade e respeito, lutando contra comentários e atitudes que inferiorizem as mulheres na FGV. Já tivemos conquistas significativas, como equiparar o preço dos ingressos nas festas da instituição. Agora, nosso maior objetivo é formar um departamento para denúncias de assédio e abuso sexual na EAESP”. ●

---

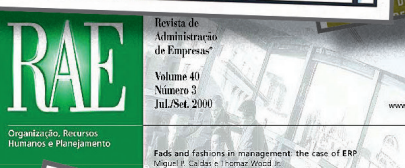
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo > [aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)

# Acesse o acervo histórico da RAE desde sua primeira edição, em 1961.

Mais de 2.000 artigos na íntegra.

# www.fgv.br/rae

A disponibilização do acervo completo da RAE é mais uma iniciativa de RAE-publicações para apoiar professores e pesquisadores.







A **GV-EXECUTIVO** está disponível para smartphones e tablets nas plataformas Android e iOS (Apple).

