

# GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

# EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

## + ENTREVISTA

SANTIAGO IÑIGUEZ, DA IE UNIVERSITY, FALA SOBRE O CENÁRIO EDUCACIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS CIÊNCIAS HUMANAS NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

POUPAR PARA A APOSENTADORIA: ARMADILHAS E SOLUÇÕES

COMO MELHORAR A EDUCAÇÃO NO BRASIL

ESPECIAL

# INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS

BENEFÍCIOS DAS REDES E CONEXÕES ENTRE INSTITUIÇÕES |  
MBA GLOBAL | DESAFIOS E CAMINHOS | ESTRATÉGIAS INOVADORAS |  
O QUE A CHINA TEM A ENSINAR

FGV EAESP

VOLUME 18, NÚMERO 2  
MARÇO/ABRIL 2019

R\$30,00

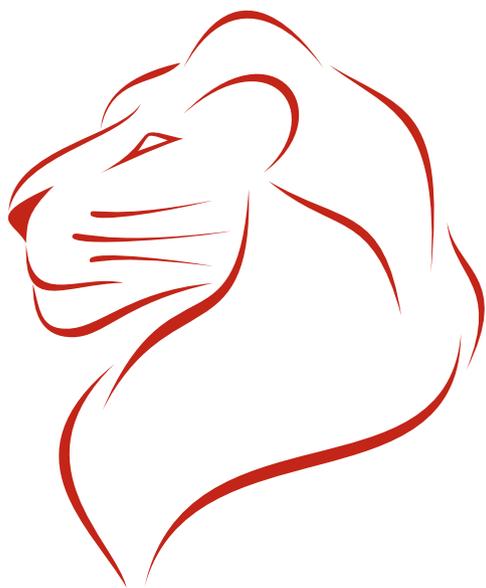


# co·ra·gem

(substantivo feminino)

**1** Do latim *CORATICUM*. Sentimento de segurança para enfrentar situações de dificuldade; atributo de quem tem determinação.





**2** Determinação para identificar oportunidades e transformar modelos de negócio dinâmicos que acompanham as necessidades do mercado. Ousadia para desenvolver estratégias inovadoras, cada vez mais digitais e conectadas aos seus clientes, e firmeza para implementá-las alinhando propósito, experiência e tecnologia.

**Termos relacionados:** acelerar a transformação digital, estimular a inovação, proteger ativos de informação, alinhar custos com a estratégia de negócios, criar experiências diferenciadas para os clientes.

*O mundo pede novas leituras.*

[www.pwc.com.br/imperativos-negocios](http://www.pwc.com.br/imperativos-negocios)



# EDUCAÇÃO PARA UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**S**e a economia brasileira voltar a prosperar, vamos enfrentar o mesmo problema do último ciclo de crescimento de alguns anos atrás: falta de talentos e de pessoas capacitadas para as mais diversas posições nas empresas. E não há dúvida de que a educação é um fator essencial para uma qualificação profissional de excelência e para um círculo virtuoso de desenvolvimento econômico e social.

Esta edição da *GV-executivo* está especialmente rica ao debater esse tema por diferentes perspectivas. No Caderno Especial, apresentamos um conjunto de artigos que enfatizam a importância da internacionalização das escolas de negócios não só para o aprimoramento pessoal, mas também para as empresas e para a sociedade.

Com uma visão abrangente do cenário internacional, o artigo de Julia von Maltzan Pacheco, *Escolas em rede*, elenca os benefícios das diversas redes internacionais de escolas de negócios que promovem atividades de intercâmbio entre estudantes, professores e pesquisadores, com o objetivo de preparar os alunos para o mercado global. Em *Diferencial competitivo*, Marcello Romani-Dias e Jorge Carneiro tratam de programas de Master in Business Administration (MBA) que inserem experiências internacionais para seus alunos, mostrando que tais vivências constituem ativos essenciais para a carreira. Mas não só na educação executiva essa questão se faz essencial. O artigo *Trilhas que se abrem*, de Renato Guimarães Ferreira, Felipe Zambaldi e Gisele Walczak Galilea, mostra a experiência bem-sucedida da internacionalização do curso de graduação em Administração de Empresas da FGV EAESP.

O Caderno conta também com a colaboração internacional de escolas parceiras da FGV EAESP: Lu Xiongwen, da chinesa Universidade de Fudan, no artigo *Estratégia de alcance global*, revela como essa escola de negócios construiu uma estratégia em linha com o desenvolvimento econômico da China para ganhar destaque mundialmente; e Stefano Caselli, da italiana Universidade Luigi Bocconi,

no artigo *Tudo vai mudar*, aponta para as profundas transformações por que passam as escolas de negócios para enfrentar, ao mesmo tempo, os desafios globais e as especificidades locais.

No escopo do Especial, destaca-se ainda a entrevista com Santiago Iñiguez de Onzoño, presidente executivo da IE University, em Madri. Em recente passagem pelo Brasil, Santiago concedeu uma entrevista exclusiva à *GV-executivo*, em que aborda as transformações, os desafios e as tendências do ensino nas universidades, enfatizando a importância das ciências humanas para a formação de profissionais capazes de interagir melhor com seus pares e ganharem flexibilidade em um mercado de trabalho que muda rapidamente.

Para completar as enriquecedoras perspectivas que esta edição traz na área da educação, Fernando Luiz Abrucio, no artigo *Separar o joio do trigo: o que importa na educação*, apresenta a história (e as dificuldades) da educação no Brasil e expõe propostas concretas de melhoria.

Os dois últimos artigos exploram temas relevantes na atualidade: em *(In)Decisões financeiras para a aposentadoria*, Cláudia Emiko Yoshinaga trata de questões comportamentais que fazem com que os brasileiros poupem menos do que deveriam, um tema mais do que atual diante da possível reforma da previdência; e em *Negócios como destino*, Wandick Leão e Juliana Bonomi Santos falam da complexidade da experiência de serviços hoje em dia.

Para fechar a edição, temos as colunas de Benjamin Rosenthal, sobre o lado político das marcas; de Amon Narciso de Barros, a respeito dos novos arranjos políticos no Brasil; além das tradicionais colaborações de Samy Dana — neste número sobre dinheiro x presente — e Paulo Sandroni — a respeito da tempestade no setor externo e das incertezas no plano interno —, com debates atuais e provocadores.

**Maria José Tonelli** – Editora chefe

**Adriana Wilner** – Editora adjunta

CADERNO ESPECIAL > INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS



Escolas em rede  
*Julia von Maltzan Pacheco*



Diferencial competitivo  
*Marcello Romani-Dias  
e Jorge Carneiro*



Tudo vai mudar  
*Stefano Caselli*



Estratégia de alcance global  
*Lu Xiongwen*



Trilhas que se abrem  
*Renato Guimarães Ferreira, Felipe  
Zambaldi e Gisele Walczak Galilea*



## ARTIGOS



34

(In)Decisões financeiras  
para a aposentadoria

*Claudia Emiko Yoshinaga*



37

Negócios como destino

*Wandick Leão e  
Juliana Bonomi Santos*



40

Separar o joio do trigo:  
o que importa na educação

*Fernando Luiz Abrucio*

## ENTREVISTA > SANTIAGO IÑIGUEZ DE ONZOÑO



6

Além das fronteiras

*Aline Lilian dos Santos*

## COLUNAS

**44** Fora da caixa

Dinheiro × presente: o que vale mais? - *Samy Dana*

**45** Sociedade e gestão

Os novos arranjos políticos e os desafios da  
democracia - *Amon Narciso de Barros*

**46** Marketing

O lado político das marcas - *Benjamin Rosenthal*

**47** Economia

Tempestade no setor externo, incertezas  
no plano interno - *Paulo Sandroni*



| ENTREVISTA • SANTIAGO IÑIGUEZ DE ONZOÑO



# ALÉM DAS FRONTEIRAS

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

“ **A** globalização é irreversível e incontrolável. Teremos um mundo mais integrado no futuro, que demandará soluções em nível mundial”. É dessa forma que **Santiago Iñiguez de Onzoño**, presidente executivo da IE University, em Madri, na Espanha, visualiza o panorama socioeconômico mundial nos próximos anos.

Com sua ampla experiência no âmbito acadêmico e profissional, Santiago desempenha papel de liderança na educação empresarial e contribui com diferentes iniciativas para promover a inovação e o desenvolvimento do ensino superior, incentivando que as universidades se tornem cada vez mais globais. Por esse motivo, ele foi mencionado pelo jornal *Financial Times* como “uma das figuras mais significativas na promoção internacional de escolas de negócios europeias”.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Santiago fala sobre sua carreira, destaca a importância da internacionalização das escolas de negócios, analisa o cenário educacional sob influência das novas gerações e aponta transformações, desafios e tendências do ensino nas universidades, conferindo atenção especial às ciências humanas para a formação de seres humanos melhores e profissionais mais desenvolvidos e bem preparados para o mercado de trabalho.

## VEJO MUITAS OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS DO BRASIL, QUE SÃO MENOS INTERNACIONAIS DO QUE AS DA EUROPA E DE ALGUNS PAÍSES DA AMÉRICA LATINA.

**GV-executivo:** Poderia falar um pouco sobre sua formação e trajetória profissional?

**Santiago:** Minha formação acadêmica não é linear como a academia demanda. Sou graduado em Direito pela Universidade Complutense de Madrid. Depois, completei o PhD em Filosofia Moral e Jurisprudência, o que me levou à Universidade de Oxford. Posteriormente, voltei a Madrid e fui professor-assistente na Universidade Complutense. Naquela época, decidi mudar de carreira e fiz o Master of Business Administration (MBA) na IE Business School, onde, desde então, assumi diferentes responsabilidades. Também atuo como consultor de empresas, o que me proporciona vivência prática, e faço parte do quadro de diretores de diferentes instituições, fundações e companhias. No entanto, o que me dá mais orgulho é meu papel na IE, focando em sua expansão mundial. Trabalhar com educação é uma das mais nobres profissões na qual um ser humano pode se engajar.

**GV-executivo:** Em sua opinião, quais são as tendências para as escolas de negócios?

**Santiago:** Apesar dos movimentos a que temos assistido — o crescimento do populismo, o aumento do nacionalismo e as ameaças ao livre comércio em escala global —, acredito que a globalização é irreversível, porque o perfil dos *millennials* é internacional. Eles conversam pelas redes sociais, fazem amigos pelo mundo, são empreendedores, muito

comprometidos, falam várias línguas, são nativos em tecnologia, entendem que suas ações vão muito além de seus círculos fechados, o que os permite alcançar diferentes realidades e ter um sentimento global. Entender a realidade multipolar e a diversidade do mundo — não apenas em termos de gêneros, culturas, raças, mas também de visões e qualidade de vida — gera mais conhecimento, respeito e menos ódio. Essas são as melhores garantias de que a globalização é incontrolável e teremos um mundo mais integrado no futuro, que demandará soluções em nível mundial. Precisamos fortalecer as instituições globais e nos inspirar na citação do escritor Friedrich Schiller, a qual diz que devemos ser cidadãos de nossos próprios países, mas também do mundo e de nossa época.

Outra tendência é a humanização do ensino por meio da tecnologia. No passado, esperava-se que a educação fosse um processo de padronização, em que os estudantes saíam das aulas com um conhecimento normatizado. Mas, agora, a tecnologia traz a oportunidade de customizar a educação, tirando de cada aluno o seu melhor, adaptando o processo de aprendizagem às suas competências e testando suas aptidões. Acredito que no ensino de administração veremos mais escolas com alta reputação e marca forte, com direcionamento global, liderando a indústria de tecnologia e focando em outros segmentos, mercados ou nichos.

**GV-executivo:** Para você, quais principais desafios as escolas de negócios enfrentam hoje?

**Santiago:** Devemos nos reinventar em resposta às demandas do ambiente. Precisamos formar alunos mais empreendedores e socialmente comprometidos, preparando-os tecnicamente da melhor maneira possível. Nosso papel não é apenas formar engenheiros de finanças, mas também cidadãos globais conscientes de sua missão social. Talvez, precisamos desenvolver pesquisas que atendam mais às necessidades do mundo dos negócios, bem como profissionais e empreendedores mais responsivos às demandas do ambiente. Os desafios são grandes, mas as escolas de negócios continuarão sendo “a bola da vez” no ensino de alto nível e ainda são as instituições mais requeridas no mundo.

**GV-executivo:** Quais oportunidades você vê para elas no futuro?

**Santiago:** Há oportunidades no desenvolvimento de novos programas. Cursos combinando gestão e tecnologia prepararão profissionais muito melhores. Por exemplo, oferecemos programas que incluem assuntos como *big data* e ciência da computação. Empreendedores praticarão seus conhecimentos em aplicações de tecnologia, então é providencial que saibam mais sobre algoritmos ou codificação.

Além disso, não devemos negligenciar a importância das ciências humanas. O filósofo britânico David Hume tem um ensaio chamado *Sensitivity of taste*, no qual explica como é

importante cultivar o gosto e como a leitura e o estudo das artes transformam o ser humano para melhor, pois moldam seu caráter e o permitem ser menos passional e reativo. Quem lê mais, acultura-se mais, torna-se melhor em termos de interação. Precisamos cultivar esferas que nos possibilitem ser mais humanos e perceber que os mesmos pensamentos, prazeres e angústias são comuns às outras pessoas.

**GV-executivo:** Como as escolas de negócios estão colocando esses pontos em prática?

**Santiago:** Acredito que elas sejam o segmento mais inovador das universidades. Estão muito próximas do mundo real e dos negócios, que mudam rapidamente. Portanto, devem ser flexíveis, rápidas nas respostas às demandas por novos programas, soluções e teorias. Precisamos também aprender como a sociedade e os grupos se comportam e o que é melhor para o interesse das partes envolvidas. É necessário desenvolver teorias mais apropriadas para o âmbito da gestão e criar modelos que construam uma sociedade melhor.

**GV-executivo:** Quais são os benefícios das parcerias entre essas instituições?

**Santiago:** As parcerias podem ser úteis para qualquer atividade da cadeia de valor, identificando os melhores talentos, colaborando em pesquisas, contribuindo para o desenvolvimento de novos currículos para os cursos, oferecendo programas de dupla titulação etc. Além disso, podem cooperar para o intercâmbio de estudantes, identificar oportunidades de trabalho, oferecer formatos de educação executiva a empresas. A grande vantagem é que a sinergia criada pode gerar conhecimento compartilhado e fortalecer a marca das instituições em seus países.

## RAIO X

- ▶ Santiago Iñiguez de Onzoño.
- ▶ Nascido em 17/05/1962.
- ▶ Graduado em Direito pela Universidade Complutense de Madrid.
- ▶ PhD em Filosofia Moral e Jurisprudência pela Universidade de Oxford e MBA pela IE Business School.
- ▶ Ex-presidente da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).
- ▶ Membro do conselho da FGV EAESP e de diversas universidades no mundo.
- ▶ Ex-membro da diretoria da European Foundation for Management Development (EFMD) e ex-presidente da comissão do EQUIS, sistema de avaliação e certificação para escolas de negócios.
- ▶ Ex-presidente da European Quality Link (EQUAL).
- ▶ Consultor de empresas e membro do quadro de diretores de diferentes instituições e companhias.
- ▶ Presidente executivo da IE University.



Tais parcerias também são baseadas em relacionamentos pessoais, por isso é preciso incentivar que as universidades contem com pessoas conectadas com outras instituições, que possuam competências diplomáticas e entendam a necessidade de procurar soluções ganha-ganha.

**GV-executivo:** Qual é a importância da inovação na educação?

**Santiago:** A inovação pode melhorar a aprendizagem de várias formas, principalmente em relação a resultados. Podemos inserir tecnologia e conteúdos inovadores e avaliarmos seus

efeitos no processo de aprendizagem. Além disso, existem vários dispositivos que melhoram a experiência em sala de aula, no sentido de prover um ambiente agradável no qual os participantes podem interagir e aprender uns com os outros. Por exemplo, há novas fórmulas de *streaming* de vídeos com tecnologia de reconhecimento facial que possibilita ao professor perceber a reação das pessoas. Ou seja, agora é possível interagir de forma muito mais positiva com os alunos, que, antes, eram meros espectadores. O futuro é fascinante e seremos um dos setores mais inovadores do mundo.

## ACREDITO QUE AS CIÊNCIAS HUMANAS REALIZARÃO UM PAPEL DE LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO, PARTICULARMENTE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO, POIS CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DE PESSOAS MELHORES.

**GV-executivo:** Como você vê as escolas de negócios brasileiras quando comparadas a outras no mundo?

**Santiago:** Existem escolas muito boas no Brasil, que oferecem um serviço de boa qualidade em termos de pesquisa e atração de talentos. Acredito que a mais notável seja a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que provavelmente é a mais bem colocada internacionalmente e referência quando se trata de liderança no ensino de administração no país. Em comparação a outros países, o Brasil é desenvolvido no sistema educacional e vejo muitas oportunidades de internacionalização para suas escolas de negócios, que são menos internacionais do que as da Europa e de alguns países da América Latina. Além disso, elas devem se conectar com os desafios do país, prover soluções para os problemas que a sociedade enfrenta em termos de desigualdade, segurança, política... Tais oportunidades também se aplicam às empresas, já que poucas corporações possuem planos de expandir suas operações para além do mercado brasileiro.

**GV-executivo:** Como você percebe as novas gerações de gestores e líderes?

**Santiago:** Alguns acreditam que os *millennials* e a geração Z são muito diferentes, mas percebo muitos aspectos em comum, como o fato de serem nativos em tecnologia, manuseando dispositivos e entendendo o ambiente tecnológico de forma muito rápida. Falo

para colegas de uma geração mais sênior que temos muito a aprender com eles, principalmente em relação à adaptação tecnológica, a seus costumes, seu jeito de se comportar com as pessoas, seu comprometimento social, seu idealismo, sua orientação internacional e sua ausência de preconceitos.

Vivemos na era da informação infinita e, paradoxalmente, em uma época incerta. Temos total acesso à informação, mas, ao mesmo tempo, não sabemos tomar decisões. O risco é que as gerações mais jovens decidam tudo por algoritmos, que solucionam muitas questões, mas não representam a totalidade. Daí a importância das ciências humanas na formação, bem como das competências, das virtudes e do caráter.

**GV-executivo:** Qual é a importância de conectar a academia com a vida prática? Como as instituições aproximam a teoria do mundo real?

**Santiago:** Uma das conclusões do filósofo Immanuel Kant em *Theory and Practice* é que não existe diferença entre pesquisa teórica e pesquisa aplicada. Existem a boa e a má teoria; a boa é aplicável à realidade; a má, não. Claro, lemos muitos periódicos e pesquisas, o que é necessário para formar a base de qualquer ciência, mas, para saber se uma produção acadêmica é importante, precisamos ser críticos com nós mesmos e revisitar os sistemas de incentivos implementados nas universidades. São os próprios acadêmicos que precisam transformar o sistema, de dentro para fora. Então, existe

a consciência sobre a necessidade de ser eficiente e relevante no mundo dos negócios, e acredito que as escolas estejam direcionadas para esse propósito.

**GV-executivo:** Nesse contexto, qual é o papel da pesquisa acadêmica e como avaliar a sua qualidade? Quais propostas poderiam melhorar o sistema?

**Santiago:** Pesquisas deveriam ser aplicadas em questões relevantes, com significado, e dar respostas mais rápidas ou em períodos mais curtos. Deveríamos ser capazes de manter o rigor acadêmico, mas, ao mesmo tempo, responder às novas demandas, o que requer mudar a essência e a estrutura de mandatos, a avaliação e os sistemas de incentivos. Não se pode fazer isso da noite para o dia, porque, às vezes, os críticos das pesquisas buscam soluções tendenciosas e não funcionais.

**GV-executivo:** Problemas comuns nas empresas são a obsolescência das competências técnicas e gestores despreparados. Como as escolas de negócios podem contribuir para resolver essas questões?

**Santiago:** Acredito que o desafio das instituições seja formar competências, atitudes interpessoais e habilidades. Toda formação que define o cidadão global está relacionada às ciências humanas e às artes liberais, pois também o prepara para uma profissão. O sistema de especialidades, comum na Europa e na América Latina, permite ao aluno, a partir do primeiro ano, tornar-se um engenheiro de minas ou

## A TECNOLOGIA TRAZ A OPORTUNIDADE DE CUSTOMIZAR A EDUCAÇÃO, TIRANDO DE CADA ALUNO O SEU MELHOR, ADAPTANDO O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ÀS SUAS COMPETÊNCIAS E TESTANDO SUAS APTIDÕES.

um cirurgião especializado. Outro sistema, comum nos Estados Unidos e no Reino Unido, é o currículo da escola de artes liberais. Normalmente, os alunos estudam diferentes disciplinas por três anos, como história dos romanos ou literatura inglesa, e, num segundo ciclo, completam um curso de mestrado ou especialização, formando-se como advogados, doutores ou arquitetos. Qual dos dois sistemas forma mais empreendedores? A resposta é óbvia; nos Estados Unidos existem muitos empreendedores. Esse sistema alimenta uma mente aberta, diferentes atitudes perante o risco e visões de mundo. É isso que sugiro para preparar melhores técnicos para o mercado de trabalho e pessoas com tino empreendedor e competências emocionais.

**GV-executivo:** Em sua opinião, qual é a importância do empreendedorismo na grade curricular das instituições?

**Santiago:** As faculdades de administração mais bem classificadas possuem programas de empreendedorismo. Existem alunos empreendedores natos, que criam sua própria empresa ou *startup*. Por outro lado, o espírito empreendedor pode ser praticado de diversas maneiras, em negócios de família, empresas grandes, empreendimentos sociais ou até mesmo na administração pública. É possível ser um grande empreendedor quando se reinventam organizações, por exemplo. Penso que esse seja um aspecto-chave que as escolas de negócios podem oferecer. Acredito que no futuro veremos mais foco no empreendedorismo.

**GV-executivo:** Não é tão fácil empreender no Brasil, principalmente em razão da burocracia, dos impostos e da falta de incentivos. O que é possível fazer para mudar esse cenário?

**Santiago:** Acredito que é preciso fazer *lobby* com o governo. Na Espanha, trabalhamos com governos anteriores a fim de aprovar uma lei no sentido de definir um modelo para atrair mais empreendedores para o país, acelerando o processo de criação de uma empresa, eliminando intermediários e facilitando o estabelecimento de cidadãos não europeus que queriam criar sua empresa no país. O empreendedorismo possui muitos ângulos diferentes que nutrem o ambiente ideal. Claro, tem a questão da burocracia, do incentivo, mas o importante é ter um plano de negócios viável, com proposta de valor. Normalmente, a falta de apoio financeiro está vinculada à falta de foco ou de qualidade. Deve-se estimular a cultura do empreendedorismo no país, promover os empreendedores como verdadeiros heróis da nossa época. Precisamos fomentar publicações, eventos, tudo o que estiver relacionado à área.

**GV-executivo:** É possível aprender empreendedorismo ou é necessário ter vocação?

**Santiago:** É possível aprender qualquer coisa. Claro, quando se cresce em uma família dona de uma empresa, há mais chance de se dar continuidade ao negócio. Então, o ambiente é mais influente do que a formação. Mas o estudo muda o ponto de vista, pois é

possível fomentar oportunidades e perseverança para se fazer algo orientado ao mercado, percebendo que não se trata apenas de ter uma ideia, mas de vendê-la, dia após dia. Empreendedores são muito persistentes e excelentes vendedores, passam a maior parte do tempo na rua, fazendo acontecer. E, finalmente, existe a sorte. Busca-se a sorte quando se procuram as oportunidades, expande-se a rede de contatos, leem-se mais artigos... Assim, as oportunidades crescem e a sorte aumenta.

**GV-executivo:** Quais são as suas dicas para quem deseja empreender?

**Santiago:** Minha primeira sugestão é não ter urgência para ser bem-sucedido. Muitas pessoas acreditam que ser empreendedor é ter sucesso na primeira vez ou fazer um IPO em três anos. Você cria uma empresa e fica rico. Essa não é uma característica comum dos empreendedores. Ser empreendedor significa trabalhar duro pelo resto da vida e deixar um legado tangível e visível. Em segundo lugar, seja perseverante. Não se trata apenas de apresentar um plano de negócios, expor uma ideia ou testar seu produto; é uma iniciativa de longo prazo, uma maratona, não uma corrida de 5 km. Além disso, não espere pelo produto ou serviço perfeito e, para construir sua rede de contatos, vender, vender e vender é essencial.

*\*Entrevista traduzida da versão original em inglês.*

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

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

GVcasos

Qualis B3

DICOM

# GVcasos

Revista brasileira de casos  
de ensino em Administração

VOLUME 8, NÚMERO 2

## CONFIRA NOVOS CASOS DE ENSINO:

- Todo mundo #NU: uso de *data science* em serviços
- Igualdade formal e discriminação efetiva de mulheres no ambiente de trabalho bancário

Esses e outros temas em:

[fgv.br/gvcasos](http://fgv.br/gvcasos)

Acesso gratuito disponível:





14

Escolas em rede

18

Diferencial competitivo

22

Tudo vai mudar

26

Estratégia de alcance global

30

Trilhas que se abrem





# ESCOLAS EM REDE

| POR JULIA VON MALTZAN PACHECO

Estudantes, ex-alunos, professores e empresas ganham com a união de esforços entre faculdades de administração líderes no mundo.

**O** que vem à cabeça quando se associam escolas de administração à internacionalização?

- Intercâmbios de um semestre para experimentar diferentes ambientes acadêmicos e culturais;
- Professores e pesquisas internacionais.

Ambos os aspectos são tipicamente baseados em acordos bilaterais tradicionais com escolas parceiras ao redor do mundo. No entanto, ao entrarmos no século 21, as escolas de administração começaram a implantar estratégias de globalização mais sofisticadas.

Muitas escolas americanas e europeias optaram por abrir novos *campi* em todos os continentes, especialmente na Ásia (por exemplo, O Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), o Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD) e a Universidade Luigi Bocconi. Outras iniciaram redes internacionais com o objetivo de fortalecer seu impacto global via atividades de *networking*. As escolas usam essas alianças para envolver seus *stakeholders* – ex-alunos, parceiros corporativos e estudantes – em experiências globais com conteúdo local.

As redes permitem que as escolas membros ganhem acesso global a mercados que elas somente alcançariam com significativos aportes financeiros em cada um dos mercados

As redes permitem que as escolas participantes ganhem acesso global a mercados que somente alcançariam com significativos aportes financeiros – e com o risco de a estratégia não dar certo.

individualmente – e com o risco de a estratégia não dar certo. Diversas escolas, especialmente na China, fecharam seus *campi* no exterior por causa dos altos custos fixos e/ou do baixo retorno. As redes são uma saída que reduz significativamente os custos e os riscos de investimentos. Os membros aprendem com seus pares sobre as características de um país e/ou de uma região.

Além disso, as escolas de administração regularmente agem como intermediárias para companhias interessadas em explorar oportunidades de negócio. Quando uma empresa entra em um novo mercado, como na África, ter conhecimento local é essencial para evitar fracassos. As



redes internacionais apoiam as escolas individuais no seu papel de intermediárias oferecendo canais para que possam encontrar as melhores formas de guiar as empresas nesse processo.

## O EXEMPLO DA GNAM

Fundada em 2012, a Global Network for Advanced Management (GNAM) é um exemplo de uma rede bem-sucedida. Com 30 escolas de administração membros, a GNAM tem como objetivos “multiplicar conexões, construir capacidades globais e ir além das fronteiras”. Uma das ferramentas mais importantes da GNAM são as tecnologias digitais, que permitem às escolas se conectarem internacionalmente e quase instantaneamente, 24 horas por dia, sete dias por semana, com estudantes, ex-alunos, parceiros corporativos e professores.

Se forem administradas sem grande burocracia, as redes podem impulsionar inovações no ensino da administração. A GNAM desenvolveu diversas ferramentas de ensino novas para seus estudantes e para seus ex-alunos, tais como:

- **Global Network Weeks:** o programa já permitiu que mais de quatro mil estudantes de MBA de 23 escolas membros participassem de um curso de uma semana, com direito a quatro créditos, nas maiores escolas de administração do mundo, como University of California, Yale University, Higher Education Commission (HEC), Bocconi, Hong Kong University of Science and Technology (HKUST), Fudan University e Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP),

juntando pares de todo o mundo sem pagar nenhum valor adicional à mensalidade do curso;

- **Global Network Courses:** são cursos *online* com direito a quatro créditos sobre tópicos como empreendedorismo, estratégias de *marketing* global e inovação, exclusivamente oferecidos a estudantes de MBA das escolas membros da GNAM;
- **Global Network Surveys:** são pesquisas por meio das quais é possível obter valiosos *insights* da considerável base de estudantes da rede. Na última pesquisa, 4.800 estudantes de MBA e ex-alunos com experiência profissional em 109 países responderam a questões sobre “*women in the global workforce*”. Os resultados apontaram para os principais fatores que prejudicam as carreiras das mulheres no mundo todo e possibilitaram o levantamento de recomendações para solucionar os problemas.

Vale citar também seminários, conferências, competições etc. Por meio desses diferentes eventos, redes como a GNAM proporcionam valor adicional, ao agregar a *expertise* de escolas de administração de nível mundial. Por exemplo, na *unconference* anual da GNAM, professores, ex-alunos e estudantes podem identificar novas tendências no campo do empreendedorismo e da inovação, desenvolver temáticas para pesquisa aplicada e criar instrumentos/ferramentas de ensino.

Além disso, com a comunicação horizontal própria dessas redes, é possível promover a transferência de conhecimento quase imediata das mais recentes tendências nos negócios – tais como as inovações de última geração ou os

mais recentes desafios no ambiente corporativo. Essa troca beneficia não apenas estudantes e professores, mas também chama a atenção de ex-alunos e empresas para tópicos urgentes e oferece oportunidades de conseguirem alcançar vantagens competitivas sobre concorrentes ou perseguirem novos mercados e clientes.

## O EXEMPLO DA CEMS

As redes permitem que as escolas membros façam *benchmark* em um ambiente seguro. Em outra rede da qual a FGV EAESP participa, a Global Alliance in Management Education (CEMS), 32 escolas oferecem um curso conjunto de mestrado profissional de um ano em administração internacional que inclui um estágio fora do país de origem e um curso de um semestre em uma das escolas afiliadas.

Para manter os programas de todas as instituições alinhados, equipes de revisão por pares visitam regularmente as escolas e estabelecem alvos de *benchmark* para o resto da comunidade. Esse procedimento proporciona melhoria constante do ensino e dos serviços e também ajuda a identificar novos desenvolvimentos no setor da educação e a implementá-los rapidamente.

## OPORTUNIDADES EXPANDIDAS

Por meio de alianças internacionais, as escolas de administração podem aumentar as oportunidades de *networking* para seus ex-alunos. Tais escolas devotam bastante tempo e investimento para alcançar seus ex-alunos, fornecendo redes de relacionamento, plataformas para aprendizado contínuo e recebendo feedback sobre as suas experiências profissionais e suas necessidades. Mediante escolas parceiras, dessa forma, os ex-alunos podem se conectar aos seus pares de outras escolas de administração de nível mundial e acessar um conjunto maior de oportunidades de negócios e de trabalho. Eventos conjuntos de redes de *alumni* também permitem que as escolas de administração não percam de vista ex-alunos de locais distantes, onde apenas poucos deles estejam localizados. Nos últimos anos, a rede GNAM realizou eventos para ex-alunos em Tóquio, Xangai, Nova York, Vancouver, Berlim, Cidade do Cabo – para mencionar apenas alguns exemplos.

Como *stakeholders* das escolas de administração, os parceiros corporativos ganham com as redes globais em diversas frentes. No caso do recrutamento de profissionais, sejam jovens, sejam experientes, as empresas têm acesso a uma base ampla e altamente qualificada de estudantes e ex-alunos não só de um país, mas de uma variedade muito maior de países. Além disso, por exemplo, projetos de negócios

**As redes permitem que as escolas participantes ganhem acesso global a mercados que somente alcançariam com significativos aportes financeiros – e com o risco de a estratégia não dar certo.**

realizados por estudantes de todo o mundo permitem que as empresas testem estratégias globais em pequena escala e forneçam os primeiros *insights* para posteriores tomadas de decisão. Simultaneamente, as escolas de administração enriquecem as experiências internacionais dos estudantes nesses projetos internacionais, embora locais.

## EM POUCAS PALAVRAS

As redes globais das escolas de negócios oferecem a seus *stakeholders* – ex-alunos, estudantes, professores e empresas:

- A *expertise* de escolas de administração de nível mundial;
- Transferência de conhecimento sobre as mais recentes tendências nos negócios;
- Pesquisa aplicada de impacto e inovação no ensino da administração;
- Um conjunto maior e mais eficiente de oportunidades de *networking*;
- Acesso global a novos mercados com *know-how* local a baixo custo.

Uma estratégia em que todos ganham. ●

### PARA SABER MAIS:

- Andrew Jack. *Demand for Business Education Rises in Africa*. *Financial Times*, 2019.
- Global Network for Advanced Management. *Global Network Perspectives: Future of Globalization*, 2017. Disponível em: [gnp.advancedmanagement.net/topics/future-globalization](http://gnp.advancedmanagement.net/topics/future-globalization)
- Pankaj Ghemawat. *Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy*. *Harvard Business Review*, 2007.
- Douglas A. Ready, Linda A. Hill e Jay A. Conger. *Winning the Race for Talent in Emerging Markets*. *Harvard Business Review*, 2008.
- Jun Zhao e Carlos Ferran. *Business School Accreditation in the Changing Global Marketplace*. *Journal of International Education in Business*, 2016. [doi.org/10.1108/JIEB-02-2016-0001](https://doi.org/10.1108/JIEB-02-2016-0001)
- Sari Silvano, Jason Ryan e Vipin Gupta. *A study of the Impact of Business Education on Global Career Mobility*. *Journal of International Education in Business*, 2017. [doi.org/10.1108/JIEB-09-2016-0027](https://doi.org/10.1108/JIEB-09-2016-0027)

JULIA VON MALTZAN PACHECO > Diretora associada de relações internacionais e professora da FGV EAESP > [julia.pacheco@fgv.br](mailto:julia.pacheco@fgv.br)



# DIFERENCIAL COMPETITIVO

| POR MARCELLO ROMANI-DIAS E JORGE CARNEIRO

**Em um mercado de trabalho cada vez mais concorrido, a internacionalização de executivos-alunos de MBA traz vantagens em conhecimentos, oportunidades profissionais e *networking*.**

**N**os últimos anos, um número cada vez maior de escolas de negócios brasileiras tem buscado promover módulos internacionais em seus cursos de MBA. Consideramos essa internacionalização um diferencial de carreira executiva ainda raro e valioso no cenário brasileiro que, em tempos de crise, pode servir tanto para a manutenção de emprego quanto para a ampliação de oportunidades de trabalho.

## VANTAGENS EM CENÁRIO COMPETITIVO

Em nossos anos como professores na pós-graduação de escolas de negócios, vivenciamos muitas alegrias com nossos alunos, como suas promoções no emprego, casamentos e formação de famílias, mas também absorvemos uma série de angústias que eles passam em suas vidas profissionais. Sempre atuamos em escolas renomadas e, mesmo assim, não tem sido incomum presenciarmos alunos demitidos durante um curso de MBA, o que sempre nos levou a uma porção de reflexões a esse respeito.

A discussão sobre a internacionalização desses profissionais é uma delas.

Há cerca de 12 milhões de desempregados no Brasil. O número de pessoas desalentadas, ou seja, que simplesmente desistiram de procurar emprego, também é alarmante: temos quase cinco milhões de brasileiros nessa situação. O brasileiro empregado vem lutando cada vez mais por valor e raridade em seu currículo. Nesse contexto, a escolha por um MBA “internacionalizado” traz uma diferenciação competitiva na carreira dos executivos. Quando o executivo-aluno realiza módulos acadêmicos em outros países (preferencialmente em outros continentes), estuda contextos globais e faz trabalhos remotos com executivos de outros países, consegue expandir seus conhecimentos, redes de relacionamento e oportunidades profissionais.

## BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em encontro realizado no sul do país, ao final de 2018, ouvimos 22 executivos-alunos de MBA de uma associação internacional de estudantes denominada de BRICS. Trata-se de um grupo composto de alunos de MBA oriundos



**Alunos relatam que, com a experiência internacional do MBA, receberam convites para novos empregos e/ou passaram a ficar aptos para novas vagas que exigem traquejo global.**

do Brasil, da Rússia, Índia e China (não haviam representantes sul-africanos) e que estavam cursando o módulo brasileiro do curso. Convidamos esses alunos a destacarem os principais benefícios que perceberam com a internacionalização no decorrer de seus respectivos cursos de MBA. Apontamos alguns benefícios que chamaram a nossa atenção, com base nas reflexões desses executivos-alunos:

- **Ampliação de oportunidades globais de trabalho.** Os executivos argumentaram que as experiências internacionais aumentaram suas possibilidades profissionais. Eles receberam convites para novos empregos e/ou passaram a ficar aptos para novas vagas que exigem mais experiência internacional, tanto em seu país de origem quanto em outros países com os quais interagem, sendo este último caso menos frequente. Como professores de MBA, entendemos que essas oportunidades também são consequência do crescimento de autoestima e confiança para a atuação executiva em cenários de mercados globais. É comum que alunos comecem o curso sem saberem se suas habilidades também podem ser úteis no contexto de outras culturas. Felizmente, a experiência que temos

tido é a de que parte deles passa a se autoperceber como capaz de trazer contribuições aplicáveis em outros países;

- **Desenvolvimento de *networking* internacional.** A ampliação de oportunidades profissionais está, naturalmente, relacionada ao segundo grande benefício: o desenvolvimento de redes de relacionamento (*networking*), em nível profissional e pessoal;
- **Desenvolvimento direto do profissional.** Os executivos destacaram o desenvolvimento profissional decorrente da internacionalização como um aliado em suas carreiras. Isso se dá porque, durante um curso de MBA de qualidade internacional, os alunos estão imersos em um constante *benchmarking*, entendido por análises e comparações relacionadas às práticas (positivas e negativas) que fazem a todo instante com seus colegas de curso – o que ocorre, por exemplo, em análises de mercados que realizam em grupos multiculturais. Se, por um lado, essas comparações podem ser fonte de intensa competição entre os alunos, por outro podem levar a um maior desenvolvimento profissional, especialmente associado à sua capacidade analítica e de tomada de decisão;

**Durante um curso de MBA de qualidade global, os alunos fazem constantes análises e comparações relacionadas às práticas (positivas e negativas) dos seus colegas de outros países, o que contribui para o desenvolvimento de sua capacidade analítica e de tomada de decisão.**

• **Ampliação do conhecimento de outras culturas.** A experiência de um MBA internacional possibilitou aos executivos expandir sua compreensão de outras culturas, o que implica impactos profissionais e pessoais. Há cursos que trazem uma rica experiência de imersão em diferentes países, o que pode gerar aos alunos a expansão de sua visão sistêmica dos ambientes de negócios. A título de ilustração, ao realizarem projetos com integrantes de outros países, os alunos têm a possibilidade de explorar as peculiaridades de diferentes culturas. No caso do BRICS, essa situação fica evidente em algumas conclusões apresentadas: executivos de nações orientais como China e Índia tendem a valorizar mais suas relações religiosas e familiares do que, por exemplo, executivos russos, que tendem a ser conhecidos por adotarem maior distanciamento e impessoalidade no trabalho em equipe. Entendemos que um curso de imersão internacional é, portanto, fundamental para trazer aos alunos essa experiência para lidar com grupos multiculturais. Os aprendizados sistematizados nos cursos poderão ser de grande valia para a tomada de decisão dos alunos, pois sabemos do poder que a informação tem no decorrer de qualquer processo de negociação.

## REFLEXÕES FINAIS

Vivemos particularidades desta que para muitos historiadores é a quarta era de globalização, movimento que desde a expansão marítima europeia dos séculos XV e XVI vem mudando os rumos da humanidade, o que inclui nossas relações de trabalho. Esse movimento global, tão antigo e tão atual, ao mesmo tempo em que pode levar a uma guerra por talentos (denominada de *war of talents*), traz cenários econômicos adversos para a maior parte da população de diferentes países, o que ilustramos com base no contexto de baixo emprego no Brasil, apontado no início de nosso artigo.

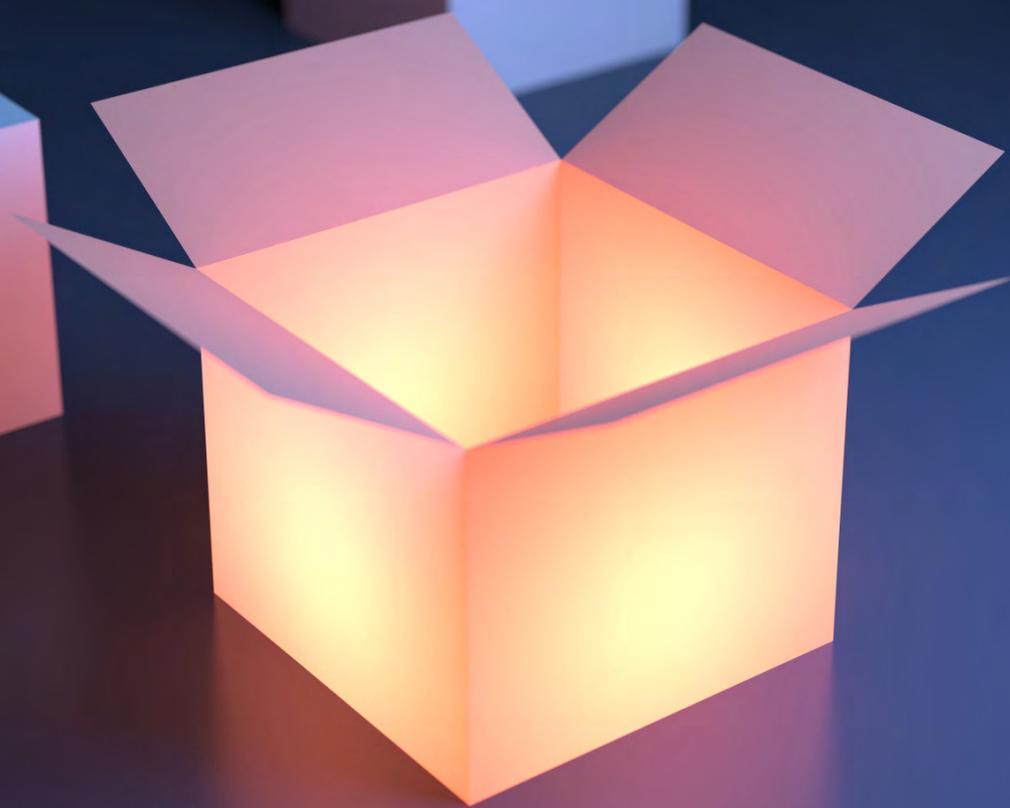
Sobre o primeiro ponto, Markus Pohlmann e Elizângela Valarini, em artigo publicado na *Revista de Sociologia e Política*, destacam que as teorias da globalização sugerem o surgimento de uma elite econômica global cujas particularidades são, entre outros aspectos, seu alto desempenho profissional e sua alta mobilidade social, esta última intrinsecamente ligada à internacionalização da carreira. Em outras palavras, essa elite, alimentada pela inserção internacional, está no topo da pirâmide global da guerra por talentos e, portanto, posicionada estrategicamente no atual cenário de globalização.

Sobre o segundo ponto, devemos nos lembrar das palavras de Zygmunt Bauman (1925-2017), que afirmou certa vez (referindo-se aos tempos de hoje): “Nossos acordos são temporários, passageiros, válidos apenas até novo aviso”. Na “modernidade líquida” de nossas relações de trabalho não é diferente. Seguindo os preceitos de Bauman, vivemos a efemeridade no âmbito profissional. Precisamos estar em alerta e avançando sempre em nossas carreiras, e, para esse propósito, a internacionalização parece mostrar-se como uma importante aliada de nossos executivos. ●

### PARA SABER MAIS:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD)*, 2018. Disponível em: [ibge.gov.br/estatisticas-novaportal/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=+o-que-e](http://ibge.gov.br/estatisticas-novaportal/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=+o-que-e)
- Association of BRICS Business Schools (ABBS). *About ABBS*, 2018. Disponível em: [brics-abbs.com/index.asp](http://brics-abbs.com/index.asp)
- Leonardo Siqueira. *Diferenças Culturais e Negociação*, 2010. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-culturais-e-negociacao/44561/](http://administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-culturais-e-negociacao/44561/)
- OneMBA. *Internacionalização*, 2018. Disponível em: [eaeap.fgv.br/cursos/onemba](http://eaeap.fgv.br/cursos/onemba)

MARCELLO ROMANI-DIAS > Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo, professor da Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG) e da Fundação Instituto de Administração (FIA), doutor em Administração de Empresas pela FGV EAESP, com estágio doutoral no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) > [marcello.romani@up.edu.br](mailto:marcello.romani@up.edu.br)  
JORGE CARNEIRO > Professor de Estratégia e Negócios Internacionais da FGV EAESP, coordenador acadêmico do OneMBA – Global Executive MBA e doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro/Coppead, com Especialização em Negócios Internacionais > [jorge.carneiro@fgv.br](mailto:jorge.carneiro@fgv.br)



# TUDO VAI MUDAR

| POR STEFANO CASELLI

**Para enfrentar desafios completamente novos, as escolas de negócios estão identificando estratégias inovadoras de forma a se destacarem internacionalmente.**

O mundo está mudando. Paradigmas bem estabelecidos, tais como globalização, mobilidade do capital humano sem qualquer limite e livre acesso aos mercados de trabalho, estão sendo agora colocados em discussão. Para as escolas de gestão empresarial, essas tendências podem afetar o modelo de negócio, mas, sobretudo, precisam ser analisadas, compreendidas e interpretadas de forma que se consiga dar uma orientação mais efetiva à nova geração e, humildemente, à sociedade como um todo. Além disso, as gerações mais jovens têm em mente paradigmas que a própria sociedade não entende completamente, e sua energia e capacidade de se conectar ultrapassando quaisquer barreiras são a esperança, ou ainda, a certeza, de que o mundo será melhor. E avançaremos ainda mais se os seres humanos puderem se tornar mais inclusivos e mais abertos para ouvir as necessidades globais e locais.

Nas escolas de negócios, o ciclo de vida dos diferentes programas está evoluindo, e uma grande mudança está para acontecer. O Master in Business Administration (MBA) é hoje um programa maduro, reconhecido mundialmente (ou estará decadente?), e três tendências vão transformá-lo. Primeiramente, a modalidade de mestrado científico está se tornando a mais atraente, e os empregadores estão cada vez mais procurando candidatos com esse aprofundamento. Em segundo lugar, mais candidatos sêniores estão procurando

um MBA executivo, e eles dirigem suas escolhas para modalidades mais sêniores. Terceiro, o programa de MBA vai permanecer, mas o que fica claro é que está em curso um processo de busca por soluções menos arriscadas e de consolidação do mercado, o que faria com que somente as principais escolas oferecessem programas de MBA no futuro. Isso é verdade principalmente na Europa, mas sinaliza que é necessário também um debate mais global entre os acadêmicos das principais escolas e os gestores. No debate, também deve entrar a questão do papel que o ensino virtual poderia ter no futuro: o formato *online* será complementar ou superará o papel das tradicionais aulas em classe?

## DENOMINADORES COMUNS

Por outro lado, as escolas estão convergindo para algumas características comuns (e bem identificadas) na sua oferta de programas para garantir que sejam reconhecidas como *players* globais em um mercado global. A cobertura de todos os setores da educação superior – desde estudantes até profissionais experientes – é um denominador comum para as escolas. Mesmo aqueles *players* que estão fora do bacharelado podem analisar o lançamento de um programa de graduação, assim como aqueles que não têm educação executiva podem criar um MBA. Também as escolas de gestão empresarial “pura”, como o Instituto de Estudos Superiores da Empresa (IESE) e o Instituto Europeu de Administração de Empresas (Insead), estão entrando no mercado do mestrado

científico, como também as universidades americanas. A presença nos três mercados – graduação, educação executiva e pós-graduação científica – gera sinergias, diversifica o “risco e o retorno” e fortalece a relação com as corporações, o que facilita o posicionamento e o levantamento de fundos. E uma escola pode ainda desenvolver uma “graduação dupla”, combinando, em soluções inovadoras, diferentes programas.

Outros fatores que representam a identidade de um *player* global ou internacional são: a oferta da maioria dos cursos em inglês, a variedade de programas de pós-graduação, a proporção de estudantes internacionais bem maior do que a de alunos do país, uma rede muito forte e diversificada de parceiros para intercâmbio e para graduação dupla, a relevância das redes e da participação nelas. As universidades americanas são parcialmente diferentes por causa do seu papel marginal (mas que está mudando rapidamente) nos programas de pós-graduação para estudantes recém-graduados e sem experiência e no uso da rede internacional, que parece polarizada entre um grupo de usuários “leves”, ou seja, que participam de programas de intercâmbio e de graduação dupla eventualmente, e um grupo de usuários “pesados”, aqueles que usam com frequência esses programas (ou seja, em patamar comparável ao das universidades fora dos Estados Unidos). Todos esses fatores estão criando um parâmetro de mercado que não significa “homogeneidade”, mas sim um desafiador “padrão mais alto” de competição.

Ênfase especial precisa ser dada à porcentagem de estudantes internacionais. Esse parâmetro aparece como um direcionador-chave para os *rankings* de escolas de negócios. A porcentagem parece depender do “prestígio” da universidade, o que lhe permite ter vantagem em relação aos concorrentes. Esse “prêmio” é estabelecido por meio de um complexo conjunto de fatores, entre os quais se destacam: a atratividade do país e do seu mercado de trabalho, a atratividade da cidade, a presença de ligações históricas e linguísticas com os estudantes estrangeiros, a rede internacional capaz de oferecer experiências no exterior, a qualidade dos acadêmicos e da pesquisa, a qualidade dos programas, o programa de isenção de taxas de matrícula, a qualidade dos serviços e das instalações, os próprios *rankings* de escolas de negócios. Somente em casos muito específicos uma universidade pode ser projetada a partir do zero para ser, por definição, um atrativo para estudantes estrangeiros.

## ABORDAGENS PRÓPRIAS

Também abordagens diferentes despontam juntamente com as características comuns já mencionadas. Experiências para criar uma plataforma de educação aberta são muito atraentes, mas devem ser avaliadas com muito cuidado.

Outro aspecto do processo de hibridização está relacionado à combinação de tópicos e conteúdos muito diferentes. Em nível de graduação, escolas canadenses (por exemplo, Universidade da Colúmbia Britânica – UBC e Universidade McGill) e australianas (por exemplo, Universidade Monash) começaram a projetar programas de administração e economia abertos para inserir módulos e soluções mistas relacionadas ao STEM – sigla em inglês que se refere ao campo de conhecimento composto de ciências, tecnologia, engenharia e matemática e até mesmo medicina.

Outro aspecto-chave é o destaque crescente das universidades chinesas. Sua ambição é a legitimação por meio do crescimento nos *rankings* mais importantes e de uma presença mais ativa no mercado de trabalho dos professores universitários (mesmo que esse caminho a ser trilhado ainda seja longo). A atenção das universidades chinesas ao mercado europeu é muito grande e está levando a um aumento de acordos não apenas para intercâmbios, mas também para graduação dupla e para programas combinados.

Finalmente, o papel das redes está cada vez mais importante. As associações e redes não são algo novo no mercado, uma vez que a Global Alliance in Management Education (CEMS) e a Partnership in International Management (PIM) nasceram há tempos. Nos últimos anos, vêm surgindo novas soluções, como a Global Network for Advanced Management (GNAM) e novos projetos, o que pode levar a atividades conjuntas mais profundas que vão afetar os produtos centrais, como os programas de graduação.

Um último tema que gostaria de mencionar é a mudança das regras que ocorre na Europa. A União Europeia lançou o Projeto das Universidades Europeias, para a criação de consórcios de *campi* compartilhando alunos, pesquisas e professores. Esse plano pode afetar profundamente o mercado. A presença de um espaço de livre circulação, de uma graduação europeia e de programas de financiamento feitos sob medida para essa mudança é hoje uma opção sobre a mesa que precisa ser monitorada nos próximos meses.

Nesse complexo cenário, as principais universidades estão identificando as suas estratégias para enfrentar os desafios. Para dar respostas cada vez mais eficientes às necessidades das futuras gerações e dos empregadores, as escolas também precisam criar seu próprio futuro. É uma evolução, porém, em sua profundidade, é uma revolução. Como as grandes escolas são capazes de fazer. ●

*\*Artigo traduzido da versão original em inglês.*



-  CONTEÚDO ACADÊMICO E CIENTÍFICO DE ALTA QUALIDADE
-  COLABORAÇÃO DE LÍDERES DOS CENÁRIOS EMPRESARIAL E PÚBLICO
-  ACESSO GRATUITO: WEB, TABLET E SMARTPHONE

## RAE

Com conteúdo generalista e alto rigor científico, **RAE-Revista de Administração de Empresas** é a única revista em Administração entre as dez revistas brasileiras no ranking FI do JCR 2016.

**Indexadores:** Thomson Reuters | SciELO | Scopus | DOAJ | EBSCO e outros.

[fgv.br/rae](http://fgv.br/rae)

JCR 2017 0.404

App FGV • iOS • Android

## CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA

**Cadernos GPC** têm como principal objetivo divulgar trabalhos acadêmicos, incentivando a pesquisa e o debate para o desenvolvimento de ações práticas em gestão e políticas públicas.

**Indexadores:** Ebsco | ProQuest | Spell | Gale Cengage Learning | LatAmEstudios+ e outros.

[fgv.br/cgpc](http://fgv.br/cgpc)

## Joscm

Periódico internacional, **JOSCM-Journal of Operations and Supply Chain Management** apoia a expansão do conhecimento e o desenvolvimento prático no campo de operações e gestão da cadeia de suprimentos.

**Indexadores:** Spell | Ebsco | ProQuest | Gale Cengage Learning | LatAmEstudios + e outros.

[fgv.br/joscm](http://fgv.br/joscm)

## GVcasos

Primeira revista brasileira especializada em casos de ensino em Administração, **GVcasos** disponibiliza gratuitamente seu conteúdo on-line e oferece uma área dedicada aos professores com notas de ensino dos casos publicados.

[fgv.br/gvcasos](http://fgv.br/gvcasos)

App FGV • iOS • Android

## GV EXECUTIVO

Periódico de gestão para o administrador, **GV-executivo** discute ideias e tendências com uma linguagem acessível e conta com a contribuição de professores e líderes empresariais.

[fgv.br/gv-executivo](http://fgv.br/gv-executivo)

App GV-executivo • iOS • Android



# ESTRATÉGIA DE ALCANCE GLOBAL

| POR LU XIONGWEN

**Parcerias com escolas de negócios proeminentes no mundo permitiram à chinesa Fudan University conquistar um nível de qualidade reconhecido internacionalmente.**

**N**o World University Ranking: Global MBA Rankings 2019 do *Financial Times*, a chinesa School of Management at Fudan University (FDSM) saltou da 42ª para a 34ª posição, após seis anos de evolução constante. Pela primeira vez, a FDSM passou à frente de diversos pares eminentes e tornou-se uma escola de Administração líder na Ásia. Também no último ranking UTD das principais escolas de negócio em pesquisa, realizado pela Naveen Jindal School of Management, a FDSM destacou-se: ficou em primeiro lugar na China, em sexto na Ásia e em 83º no mundo. Com um início humilde e uma história de menos de 34 anos, a FDSM avançou notavelmente no ensino, em todos os programas e pesquisas. Devemos essas realizações, em grande parte, à nossa estratégia de internacionalização, cuidadosamente planejada e firmemente implantada nas três últimas décadas.

## O MOTIVO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Retrospectivamente, precisamos admitir que a escolha da internacionalização foi definida pelo ambiente econômico e social próprio da China e aconteceu em dois estágios.

Na década de 1990, a iniciante FDSM – a exemplo da economia de mercado emergente na China – mostrava-se promissora, mas estava ainda muito atrás dos seus pares globais. Quando a China começou a criar cursos de MBA, em 1991, faltavam no país os recursos necessários para desenvolvê-los. Então, o diretor fundador da FDSM decidiu primeiramente adquirir os recursos e a quota de matrículas que eram desesperadamente necessários para o início do seu MBA. Contávamos com poucos professores universitários, tanto em relação à qualidade quanto à quantidade. Foram os programas de redes parceiras internacionais que nos permitiram contornar os obstáculos. Por meio dos programas conjuntos, nossos professores podiam ter contato com currículos avançados, metodologias de ensino e materiais de apoio ao ensino dos parceiros. Alguns desses professores foram até enviados a escolas de fora, como o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), para melhorar suas habilidades educacionais. Outro benefício que vale a pena mencionar foi o valor relativamente alto da matrícula dos programas internacionais, o que ajudou a melhorar a situação financeira da instituição e permitiu que a FDSM investisse no seu desenvolvimento em longo prazo.

No novo milênio, juntamente com o rápido crescimento econômico da China, a atual equipe de liderança da FDSM



FOTO: DIVULGAÇÃO

## A FDSM EM POUCAS PALAVRAS

Fundada em 1905, a Fudan University é composta de 32 escolas e departamentos, inclusive a School of Management at Fudan University (FDSM). Como pioneira no ensino da Administração na China, a Fudan lançou a disciplina Administração já em 1917, mas seu ensino ficou suspenso de 1952 a 1977. A Escola de Administração foi reestabelecida em 1985. Tem hoje aproximadamente 5.500 estudantes, mais de 46 mil ex-alunos em todo o mundo, 148 professores em tempo integral e 330 funcionários administrativos.

Até o momento, a FDSM estabeleceu e promoveu com sucesso o total de oito programas internacionais com renomados parceiros globais, em pós-graduação, tais como Norwegian Business School, University of Hong Kong, National University of Singapore, Korea University, Washington University in St. Louis, National Taiwan University e London Business School. A universidade oferece programas de intercâmbio com mais de 100 parceiros em 31 países. A internacionalização do quadro de professores é igualmente enfatizada na estratégia da FDSM. Nos últimos cinco anos, 24 membros do quadro de professores participaram de treinamentos de ensino e *workshops* nas melhores escolas globais, como Harvard, Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e Wharton. Todos os anos, 45 professores, em média, participaram de todos os tipos de projetos de pesquisa conjunta, e outros 30 vão a conferências internacionais, o que aumenta continuamente a qualidade da pesquisa.

estabeleceu novas metas em sua estratégia de internacionalização. Em primeiro lugar, integramos os recursos globais para melhorar nossa competência internacional. Não só convidamos acadêmicos líderes no mundo para atuar como professores visitantes, como também estabelecemos programas com escolas pares, como a Olin School of Business e a London Business School. Em segundo lugar, com o aumento da nossa influência global, expandimos internacionalmente com o recrutamento de mais alunos internacionais. Também instituímos o primeiro programa de graduação *off-shore* em Hong Kong, e temos planos de ir além. Finalmente, procuramos *benchmarks* elevados. No caso do Programa MBA da Ásia, todos os nossos parceiros – National University of Singapore, Korea University e Fudan University – estão entre as 10 melhores universidades da Ásia em ensino e pesquisa. Por meio do processo de colaboração, temos a capacidade de construir uma marca global e atingir posições ainda mais altas nos *rankings* internacionais.

## CONQUISTAS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização tem um papel fundamental na ascensão da FDSM para se tornar uma escola asiática

líder no mercado global. É difícil resumir os benefícios em poucas palavras, entretanto destacamos três resultados principais.

Primeiramente, fizemos avanços em creditações e *rankings* internacionais. A internacionalização permitiu à FDSM obter as creditações Quality Improvement System (EQUIS), da European Foundation for Management Development, e a Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), da instituição de mesmo nome, que pavimentam o caminho para a participação da escola em *rankings*, organizações e intercâmbios internacionais. Nossa filiação ao consórcio de escolas de negócios Partnership in International Management (PIM) impulsionou o rápido desenvolvimento de intercâmbios de estudantes, enquanto o fato de termos nos juntado ao Graduate Management Admission Council (GMAC) como membro do conselho ajudou no recrutamento de estudantes internacionais para o nosso programa de MBA.

Em segundo lugar, construímos nossa marca e consolidamos nossa competitividade no mercado global para o recrutamento de professores e estudantes. A melhoria de posição em *rankings* internacionais e a evolução na

construção da marca demonstraram a nossa competitividade ao mercado. Consequentemente, podemos atrair acadêmicos talentosos para que se candidatem aos nossos cargos de professores. Ainda, observamos um crescimento contínuo de matrículas nos nossos diferentes programas tanto no âmbito doméstico quanto no internacional, e somos procurados por mais pares de outros países para colaborações em vários níveis.

Terceiro, estamos internacionalizando a mentalidade e a cultura dos professores e dos estudantes. Como uma escola de Administração sediada em Xangai filiada a uma típica universidade chinesa, estamos orgulhosos por desenvolver uma cultura educacional que se caracteriza por uma mentalidade aberta e por uma perspectiva global. Acreditamos que essa mudança seja capaz de apoiar nosso desenvolvimento internacionalizado em uma nova era da globalização. Enquanto isso, ao enviarmos estudantes ao exterior, somos capazes de cultivar e enriquecer a competência global e a adaptabilidade deles, o que vai impulsionar o desenvolvimento de suas carreiras.

## OS REFLEXOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Comparados a muitos dos nossos prestigiosos pares globais, nosso desenvolvimento e nossas realizações estão longe de serem satisfatórios, e nossa internacionalização ainda tem um longo caminho pela frente. No entanto, é possível visualizar alguns pontos da nossa experiência de internacionalização que poderiam ser utilizados como referência para pares globais, especialmente aqueles de economias emergentes e em desenvolvimento:

- A internacionalização deve ser consistente com o objetivo e a estratégia geral do desenvolvimento da escola e fazer parte de sua missão;
- A internacionalização por meio de parcerias precisa ser mutuamente benéfica. É importante alcançar uma situação em que todos ganhem para se obter colaboração sustentável;
- Como a internacionalização vem geralmente acompanhada de esforços e comprometimento em longo prazo, faz-se essencial estabelecer uma governança estável quando parcerias são envolvidas. É crucial que os parceiros cumpram os três princípios-chave da governança – igualdade, transparência e confiança;
- Equipes de profissionais qualificados devem gerenciar as operações diárias para garantir o desenvolvimento saudável da colaboração;

- Um sistema de controle de qualidade é necessário para controlar e manter a qualidade da colaboração internacional.

## INTERNACIONALIZAÇÃO EM UMA NOVA ERA

Como a China está entrando em uma nova fase de desenvolvimento econômico, e o mundo está enfrentando novos desafios da globalização, nós procuramos antecipar algumas mudanças e enfrentar desafios na nossa marcha de internacionalização. Para sobrevivermos e prosperarmos na nova era, precisamos reforçar alguns aspectos essenciais de uma escola de Administração antes de fazer mais planos:

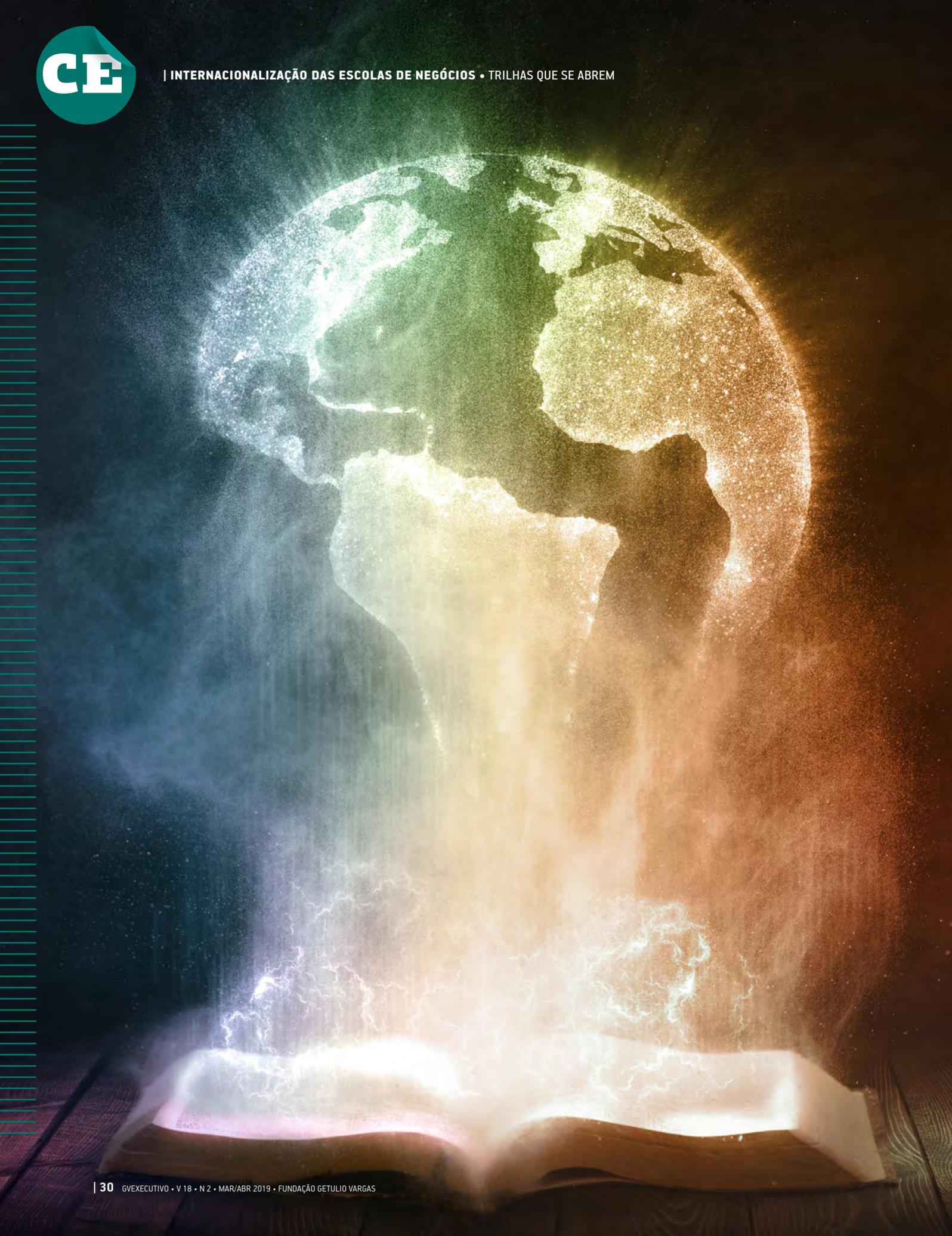
- Continuaremos a fortalecer a mentalidade internacional do desenvolvimento da cultura na nossa universidade, tendo como *benchmark* parceiros líderes globais, e gradualmente implantaremos a língua inglesa como o idioma de trabalho;
- Seguiremos aumentando nossos padrões dentro da instituição e na escolha de parceiros. Aos poucos, elevaremos os critérios para o recrutamento de professores e estudantes alinhados com padrões internacionais avançados, e buscaremos parceiros compatíveis com nossas expectativas. Também atualizaremos nossa infraestrutura escolar tanto em termos de *hardware* (construção do novo *campus*) quanto de *software* (novo sistema de informação);
- Vamos melhorar os serviços de carreiras e administrativos, e planejamos construir uma plataforma internacionalizada por meio de um *campus* virtual, com algumas bases globais, para oferecer um serviço duradouro e abrangente aos nossos estudantes e ex-alunos em todo o mundo.

“Para forjar o aço, precisamos ser fortes!” Como a nova era da globalização vem acompanhada de oportunidades e desafios, somente as escolas de Administração mais competitivas e com preparação adequada conseguirão agarrar as oportunidades. Resumindo, o crescimento orgânico, em uma estrutura de internacionalização contínua, será o principal impulsionador do avanço da universidade em direção à próxima década e além. ●

*\*Artigo traduzido da versão original em inglês.*

---

LU XIONGWEN > Diretor e professor da School of Management at Fudan University (FDSM) > [xwlu@fudan.edu.cn](mailto:xwlu@fudan.edu.cn)



# TRILHAS QUE SE ABREM

| POR RENATO GUIMARÃES FERREIRA, FELIPE ZAMBALDI E GISELE WALCZAK GALILEA

**Acreditações internacionais, intercâmbio de alunos e professores, fluxo global de ideias: a internacionalização das instituições de ensino superior abre caminho para o reconhecimento mundial e para a promoção de qualidade e inovação.**

**A**s primeiras definições sobre internacionalização nas instituições de ensino superior centravam-se na experiência do estudante com o exterior. Uma “educação internacional” inicialmente significava ter atividades, programas e serviços tais como estudos, intercâmbios educacionais e cooperação técnica com outros países.

As definições de “internacionalização” evoluíram quando o termo passou a ser considerado como um processo que promove a integração de dimensões multiculturais, multilíngues e globais dentro do sistema educacional, visando ao desenvolvimento de um senso de cidadania global dos alunos. Há o reconhecimento da importância das barreiras culturais e linguísticas no processo de integração dos estudantes internacionais e na preparação deles para agir como “cidadãos globais” em um mundo interdependente.

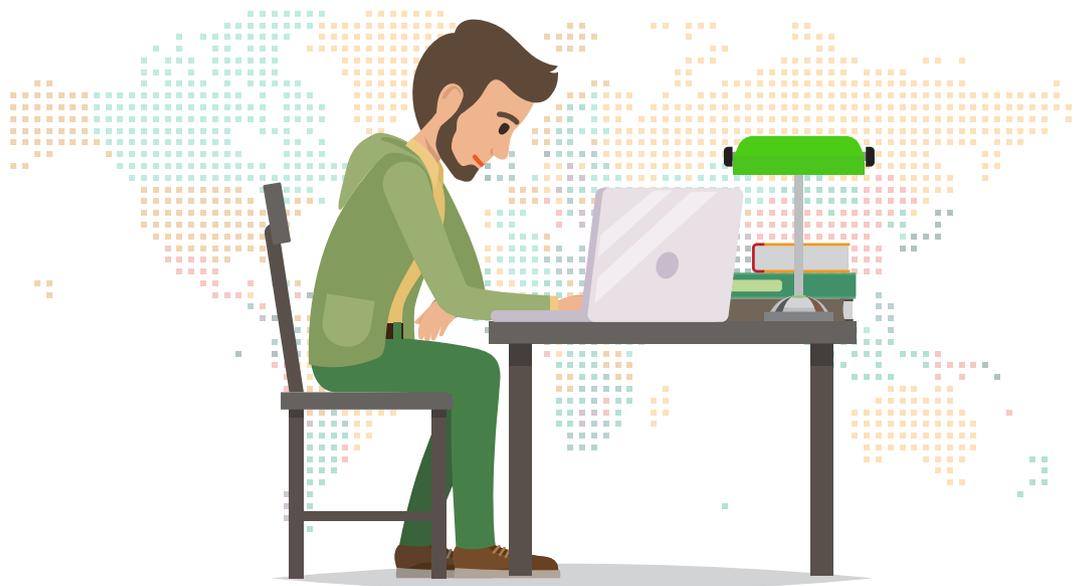
Além de as experiências acadêmicas e sociais de uma população de estudantes serem cada vez mais diversificadas, a internacionalização passou a englobar a colaboração e o aprendizado em pesquisas, as parcerias e colaborações com instituições de outros países e a experiência da própria equipe de funcionários e colaboradores. Diante dessa

definição amplificada, uma variedade de políticas e práticas de internacionalização foram empregadas e desenvolvidas nas instituições de ensino superior.

## CAMINHOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Por meio de caminhos diferentes, nem sempre bem-sucedidos, as instituições de ensino superior implementaram “planos de internacionalização”, que englobavam: recrutamento de estudantes do exterior, internacionalização do currículo, promoção da mobilidade internacional de pesquisadores, integração de estudantes de fora do país, promoção de capacidades interculturais e abertura de *campi* em outros países. Mas como compreender melhor esses caminhos?

Para se posicionarem no cenário global, as instituições educacionais têm definido estratégias com base nos mesmos modelos das empresas, conforme mostram Bertrand Guillotin e Vincent Mangematin, em artigo publicado na *Thunderbird International Business Review*. Há aquelas que seguiram o passo a passo do modelo proposto pela Escola de Uppsala, de acordo com o qual uma empresa seguiria os seguintes passos no processo de internacionalização:



Com instituições estrangeiras de países desenvolvidos expandindo suas operações na América Latina, as escolas de negócios do continente também precisam ganhar relevância internacional.

1. exportação esporádica, que permite o ganho de conhecimento e confiança;
2. exportação com regularidade, usando, por exemplo, os serviços de um representante;
3. constituição de uma subsidiária estrangeira para vendas;
4. adição da produção conjuntamente com as vendas, ou seja, o investimento direto estrangeiro (IDE).

Pesquisadores têm adaptado esses “passos” para o ensino superior, propondo um modelo em que as instituições:

1. importam ideias/conhecimento por meio de redes de pesquisa, modelos de escolas de negócios, livros e manuais internacionais;
2. “exportam” estudantes e professores que são expostos ao contexto internacional (o ensino seria “terceirizado”);
3. “importam” estudantes e professores internacionais (há após esses primeiros passos a constituição de parcerias para intercâmbios recíprocos de estudantes);
4. realizam IDE por intermédio da construção de pelo menos um novo *campus* (passo este também chamado de “construção de redes”).

A fim de ilustrarmos os benefícios do processo de internacionalização, bem como seus desafios, apresentamos um caso pioneiro de internacionalização de uma escola de negócios no Brasil, a FGV EAESP.

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FGV EAESP

A FGV é uma escola internacional desde sua criação, em 1954, tendo sido o resultado de um esforço conjunto do governo e do empresariado brasileiro, com a colaboração da Michigan State University. Seus corredores sempre foram tomados tanto por professores e pesquisadores quanto por alunos estrangeiros com diferentes tipos de vínculo com a escola.

Ao longo dos anos, a EAESP foi avançando por trilhas que tendiam para um processo cada vez mais profundo de integração com a realidade internacional, absorvendo e desenvolvendo conhecimentos que impactavam o mundo dos negócios em sua inserção numa sociedade globalizada. Essa orientação estratégica tem sido reafirmada ao longo dos anos por meio de ações específicas que envolvem professores, alunos e funcionários, em uma dinâmica que se retroalimenta e ganha impulso adicional a cada rodada de interação com um ecossistema de escolas e organizações parceiras e outros agentes ao redor do mundo.

Resistências e frustrações surgem ao longo do processo, como é natural em projetos de longa duração e com tantas ramificações, mas resultados positivos podem ser vislumbrados em diversos aspectos da vida acadêmica

em suas diferentes esferas: pesquisas que ultrapassam as fronteiras nacionais se tornaram mais comuns, sobretudo nas modalidades aplicadas; professores de diferentes nacionalidades e com experiência no exterior passaram a ser mais comumente integrados ao corpo docente; alunos vindos dos mais diversos pontos do globo passaram a conviver com os alunos regulares da escola; e muitos outros tiveram experiências acadêmicas no exterior, que reputam como um dos mais importantes elementos do seu processo de formação pessoal e profissional.

Vamos analisar aqui o desdobramento dessa estratégia em três diferentes trilhas, com atenção particular ao impacto sobre o curso de graduação:

- a trilha das creditações internacionais;
- a trilha das parcerias internacionais (seja no que se refere a intercâmbios, seja no que se refere às duplas titulações);
- a trilha da oferta de uma turma do curso de Administração de Empresas com as disciplinas obrigatórias e grande parte das eletivas ministradas integralmente em inglês.

A escola foi, de certa forma, pioneira no processo de abertura para avaliação de seus programas por organizações internacionais que acreditam cursos de graduação. Ela obteve seu primeiro selo de qualidade de uma dessas instituições (Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB) já no ano 2000, abrindo caminho para as creditações iniciais da European Foundation for Management Development (EFMD) em 2001 e de alguns de programas de MBA pela Association of MBAs (AMBA) em 2004.

Essas organizações têm um papel muito relevante no universo das escolas de negócios, pois estabelecem critérios que são utilizados de maneira homogênea no mundo todo, buscando promover um padrão de qualidade comparável entre elas. Cada uma das escolas tem objetivos e características distintas, mas todas apontam para os mesmos parâmetros por meio de caminhos diferentes. Em um universo amplo de escolas de negócios no mundo, o número das que conseguem as três creditações – a tríplice coroa – é muito pequeno, colocando a EAESP em situação de prestígio no cenário internacional. Menos de 1% das escolas de negócios do mundo têm esse mérito.

O que significa isso concretamente para a comunidade da EAESP? Cabe ressaltar particularmente dois pontos. Em primeiro lugar, estão o reconhecimento internacional que isso traz e a decorrente facilidade de trânsito profissional e acadêmico, pois essas credenciais são reconhecidas ao redor do mundo tanto por outras escolas quanto por empregadores. Em segundo lugar, o contato com metodologias de avaliação contínua externa implica busca e promoção ininterruptas de inovação e qualidade.

Embora os benefícios do processo sejam perceptíveis, há também desafios que se fazem evidentes como derivadas de uma internacionalização embebida em uma nação de abertura econômica tardia como o Brasil. Na comparação com algumas instituições europeias que já possuem estratégias voltadas ao exterior deliberadas desde a década de 1970 – muitas das quais se posicionam mercadologicamente como promotoras de experiências globais –, a internacionalização da EAESP pode ser classificada como mais reativa, tendo sido acelerada sobretudo na última década.

Do ponto de vista mercadológico, a escola passou a olhar o público externo de forma relativamente recente, enfrentando assim desafios de adaptação importantes em relação a infraestrutura e processos. Somam-se a essas questões as dificuldades relativas à atratividade de ingressantes vindos de países vizinhos, que costumam se deslocar mais frequentemente a outros continentes. Ademais, assim como no resto do continente sul-americano, não é comum observar instituições brasileiras inaugurarem *campi* em outros países ou mesmo abrirem escritórios de recrutamento fora de suas fronteiras, talvez por restrições de recursos ou mesmo de mercado. Entretanto, conforme indicamos ao apresentar modelos de internacionalização, essas são atividades crescentes em termos de tendências da internacionalização de instituições de ensino superior.

Adicionalmente, observa-se a ameaça do aumento de competição quando instituições estrangeiras – sobretudo de países desenvolvidos cujo envelhecimento populacional já está em estágio avançado – passam a demarcar regiões como a América Latina como chave para expandir suas operações e recrutar candidatos, investindo, inclusive, em propriedades imobiliárias. Esse cenário deve pautar as iniciativas de internacionalização das instituições de ensino superior sul-americanas no futuro próximo e exigir decisões nada triviais. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Bertrand Guillotin e Vincent Mangematin. *Internationalization strategies of business schools: how flat is the world?* *Thunderbird International Business Review*, v.57, n.5, 2015. [doi.org/10.1002/tie.21705](https://doi.org/10.1002/tie.21705)
- Fabrice Hénard, Leslie Diamond e Deborah Roseveare. *Approaches to internationalisation and their implications for strategic management and institutional practice*. *IMHE Institutional Management in Higher Education*. V. 11, n.12, 2012.
- Iona Yuelu Huang, Vincenzo Raimo e Christine Humfrey. *Power and control: managing agents for international student recruitment in higher education*. *Studies in Higher Education*, v.41, n.8, 2016. [doi.org/10.1080/03075079.2014.968543](https://doi.org/10.1080/03075079.2014.968543)
- Jane Knight. *The changing landscape of higher education internationalisation—for better or worse? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, v.17, n.3, 2013. [doi.org/10.1080/13603108.2012.753957](https://doi.org/10.1080/13603108.2012.753957)
- Miri Yemini. *Internationalisation discourse hits the tipping point: A new definition is needed. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, v.19, n.1, 2015. [doi.org/10.1080/13603108.2014.966280](https://doi.org/10.1080/13603108.2014.966280)

RENATO GUIMARÃES FERREIRA > Professor da FGV EAESP > [renato.ferreira@fgv.br](mailto:renato.ferreira@fgv.br)  
FELIPE ZAMBALDI > Professor da FGV EAESP > [felipe.zambaldi@fgv.br](mailto:felipe.zambaldi@fgv.br)  
GISELE WALCZAK GALILEA > Professora da FGV EAESP > [gisele.galilea@fgv.br](mailto:gisele.galilea@fgv.br)



# (IN)DECISÕES FINANCEIRAS PARA A APOSENTADORIA

POR | CLAUDIA EMIKO YOSHINAGA

AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS MOSTRAM COMO VIESES FAZEM COM QUE AS PESSOAS NÃO POUPEM ADEQUADAMENTE PARA QUANDO DEIXAREM DE TRABALHAR – E INDICAM CAMINHOS PARA RESOLVER ESSE PROBLEMA.

**C**om a reforma da previdência em pauta, é indispensável analisar como andam as decisões dos brasileiros em relação ao planejamento de sua aposentadoria. Apesar de ser racionalmente esperado que as pessoas poupem hoje com o objetivo de garantir recursos para quando não

estiverem mais trabalhando (por decisão voluntária ou não), as evidências mostram que isso ocorre bem menos do que deveria. A pesquisa “Raio x do investidor brasileiro”, realizada pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) no ano passado, revela que apenas 21% dos brasileiros estão se planejando para a velhice.

Essa estatística – não muito diferente do que se observa no mundo todo – é mais um sinal de como é questionável a premissa das finanças clássicas de que as pessoas são perfeitamente racionais. Baseadas em evidências de que emoção e psicologia influenciam as nossas ações, as finanças comportamentais fornecem explicações sobre como e por que as pessoas tomam decisões que são irracionais, mas previsíveis.

### **AVERSÃO A PERDAS**

Por que poupar para a aposentadoria é uma tarefa tão complicada? Toda decisão de economizar é percebida como uma perda. A sensação de perder o prazer de consumir hoje, ainda que em seu próprio benefício no futuro, acaba sendo um desincentivo à poupança. Um estudo com macacos-prego feito por pesquisadores de Yale ilustra o conceito de aversão à perda. Os macacos tinham de escolher entre duas alternativas:

- a. uma maçã era exibida, e, caso a opção fosse escolhida, o macaco ganhava essa maçã;
- b. duas maçãs eram exibidas, e, caso a opção fosse escolhida, o pesquisador retirava uma das maçãs e entregava a outra para o macaco.

Em 73% dos casos, os macacos preferiram a opção A. Embora o resultado fosse exatamente o mesmo, ganhar uma maçã, eles preferiram não se confrontar com uma perda. Esse viés de aversão à perda é uma das explicações para os baixos níveis de poupança para a aposentadoria – é contra a nossa intuição abrir mão de dinheiro hoje para o futuro incerto.

### **FALTA DE AUTOCONTROLE**

Ainda que haja o reconhecimento de que é necessário poupar para a aposentadoria, a tarefa pode ser de difícil execução. Há uma batalha entre o eu presente e o eu futuro, em que o presente quer consumir e o futuro quer que o presente economize.

O experimento do marshmallow proposto pelo pesquisador Walter Mischel, da Universidade Stanford, é um ótimo exemplo de teste de autocontrole. O grupo do estudo inicial eram crianças de 4 anos, a quem era oferecido um prêmio de um marshmallow adicional caso fossem capazes de resistir à tentação de comer o pedaço que ficava à sua frente por aproximadamente 15 minutos. Encontram-se, na internet, vídeos com a replicação desse experimento. O que se pode observar neles é a batalha de cada uma das crianças para resistir ao marshmallow a fim de poder desfrutar dois pedaços no futuro. Cobrem o marshmallow

**É CONTRA NOSSA INTUIÇÃO ABRIR MÃO DE DINHEIRO HOJE PARA O FUTURO INCERTO. DESEJAMOS O PRAZER IMEDIATO DO CONSUMO E SOMOS OTIMISTAS DEMAIS COM O RENDIMENTO DOS INVESTIMENTOS QUE FAZEMOS E COM NOSSAS NECESSIDADES FUTURAS.**

com a mão, fecham os olhos, apenas cheiram o doce. Esses mecanismos de resistência são a prova de que é necessário muito autocontrole para não sucumbir ao prazer do consumo imediato.

### **OTIMISMO E EXCESSO DE CONFIANÇA**

Diante do questionamento sobre os motivos do baixo planejamento para a aposentadoria, muitos esperam ser sustentados pela previdência social. Na pesquisa da Ambima, 47% dos entrevistados disseram que contam com o dinheiro do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para a aposentadoria.

Além disso, não é incomum as pessoas imaginarem que poderão viver com muito menos recursos do que de fato precisarão, subestimando o montante a ser acumulado para a aposentadoria. A pesquisa feita pela Anbima constatou que 61% dos entrevistados que já são aposentados viram suas despesas aumentarem em relação à época em que trabalhavam. Mas, se considerados os não aposentados, apenas 46% acreditam que gastarão mais ao parar de trabalhar. Por vezes, o otimismo de acreditar que os custos serão menores faz com que a decisão de começar a poupar para essa fase da vida seja postergada. E sabemos que, quanto mais cedo começar a reserva para a aposentadoria, maior será o benefício de capitalização por juros compostos.

O otimismo e o excesso de confiança também podem se manifestar na expectativa de rendimentos sobre os valores destinados à aposentadoria. A previsão de rendimentos superiores faz com que os investimentos hoje sejam menores do que os necessários.

O excesso de confiança também pode levar à maior concentração do montante reservado à aposentadoria em poucos ativos, o que não seria uma estratégia racional sob a ótica de diversificação de risco. Outra questão relevante é a crença de que o desempenho de ativos próximos – por exemplo, geograficamente ou por setores e marcas que lhes são familiares – será melhor.

## SITES E APLICATIVOS AJUDAM A MOSTRAR UMA PROJEÇÃO REALISTA DOS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A APOSENTADORIA E A DISCIPLINAR OS INVESTIDORES PARA REALIZAR E CONTROLAR OS APORTES.

Um erro muito comum dos investidores é concentrar demais o seu patrimônio em ações da empresa em que trabalham. No artigo *Viés de familiaridade na alocação de ativos de investidores brasileiros*, de Bruno Ferman, Maurício Lersch e Claudia Yoshinaga, são apresentados resultados empíricos indicando que as pessoas alocam um percentual significativamente maior de seus recursos na empresa em que trabalham em relação às demais. Casos como o da Enron ilustram o risco dessa estratégia: milhares de pessoas perderam seus empregos e muito de seu patrimônio, pois eram incentivados a comprar ações da própria empresa; o plano de previdência da Enron tinha mais de US\$ 1 bilhão investido em ações da própria empresa.

### DESAFIOS

Conscientizar-se da necessidade de poupar para viver quando não houver mais rendimentos provenientes de trabalho é o primeiro passo para aumentar a propensão a investir em previdência. Existem aplicativos e sites que tentam mostrar o seu eu futuro envelhecido com recursos de computação gráfica; outros procuram mostrar o seu nível de gastos possível na aposentadoria, dado o nível de poupança atual. Essas táticas têm por propósito sensibilizar as pessoas para que planejem a sua previdência.

Colocar avisos anuais periódicos em seu celular ou computador para revisar os seus investimentos para aposentadoria e para alocar mais recursos é uma forma de criar disciplina na hora de poupar. Seguindo a proposta dos economistas Richard Thaler e Shlomo Benartzi, no artigo *Save more tomorrow: using behavioral economics to increase employee saving*, um momento apropriado para aumentar as contribuições para a previdência é ao receber aumentos de salário. Você ainda não escalou o seu nível de gastos para esse aumento. Então, fazer contribuições maiores para a previdência não será percebido como uma perda maior no seu orçamento.

Considerando o cenário de aumento da longevidade da população e do crescente déficit previdenciário, é providencial que se faça um planejamento para a própria aposentadoria. A teoria comportamental explica a dificuldade de se poupar para o futuro, o que é reforçado pelas estatísticas

nos levantamentos feitos no mundo todo. Discutir como alguns desses vieses influenciam a nossa análise e propor alguns *nudges* são formas de levar a mudanças positivas em relação à poupança para a aposentadoria. Quanto mais cedo começar, melhor. ●

### INCENTIVOS PARA INVESTIR NA APOSENTADORIA

1. Estabeleça objetivos concretos para essa fase da vida: ter um propósito ajuda a motivar para o planejamento e para a poupança;
2. Defina o padrão de vida que deseja: fazer a conta de trás para frente é essencial para que você poupe o necessário;
3. Torne o ato de poupar mais simples: coloque uma aplicação programada para sua aposentadoria que entre na sua lista de saídas mensais de caixa juntamente com outras despesas;
4. Controle as suas finanças: fazer um acompanhamento periódico das contas (o quanto foi acumulado e o quanto é necessário para aposentar) é um bom motivador para o planejamento e para a execução do plano. Há planilhas e calculadoras financeiras on-line disponíveis para ajudar;
5. Defina um prazo e compartilhe com familiares: ter uma meta definida e divulgada entre conhecidos tem efeito bastante positivo no cumprimento de objetivos.

– Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). *Raio X do investidor brasileiro*, 2018. Disponível em: [anbima.com.br/pt\\_br/especial/raio-x-do-investidor-2018.htm](http://anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-2018.htm)

– Bruno Ferman, Maurício Lersch e Claudia Yoshinaga. *Viés de familiaridade na alocação de ativos de investidores brasileiros*. *Revista Brasileira de Finanças*, v.15, n.1, 2017.

– M. Keith Chen, Venkat Lakshminarayanan e Laurie R. Santos. *How basic are behavioral biases? Evidence from capuchin monkey trading behavior*. *Journal of Political Economy*, v.114, n.3, 2006. doi.org/10.1086/503550

– Richard Thaler e Shlomo Benartzi. *Save more tomorrow: using behavioral economics to increase employee saving*. *Journal of Political Economy*, v. 112, n.1, 2004.

CLAUDIA EMIKO YOSHINAGA > Coordenadora do FGVcef (Centro de Estudos em Finanças) e professora da FGV EAESP > [claudia.yoshinaga@fgv.br](mailto:claudia.yoshinaga@fgv.br)



# NEGÓCIOS COMO DESTINO

A TENDÊNCIA É FAZER COM QUE O CLIENTE ESCOLHA SUA EMPRESA COMO FAZ COM UM ROTEIRO TURÍSTICO, COM A EXPECTATIVA DE TER UMA EXPERIÊNCIA DE SERVIÇO ÚNICA, INTENSA E MEMORÁVEL.

| POR WANDICK LEÃO E JULIANA BONOMI SANTOS

**E**m tempos de produtos e serviços facilmente acessíveis e copiáveis, a experiência oferecida ao cliente tornou-se uma fonte de vantagem competitiva. Muito se fala sobre esse tema, mas entregar, de fato, uma sensação única, memorável e sustentável aos consumidores exige mudanças estruturais que poucas organizações têm conseguido alcançar. Em pesquisa com 1.269 líderes de nove países realizada no ano passado, a Forrester Consulting constatou que mais de 60% deles dizem que suas organizações promovem experiências ao cliente, mas que apenas 31% trabalham em negócios verdadeiramente guiados pela experiência.

A maioria das empresas trabalha com prestação de serviços comum, que oferece interação pontual, limitada e estática com o consumidor – como a reserva de uma acomodação para a próxima viagem. Expandir essa experiência faz com que as pessoas queiram revê-la e recomendá-la – como fez a Airbnb ao criar sua plataforma de experiências, em que moradores locais proporcionam a viajantes incursões singulares ao, por exemplo, compartilharem seus roteiros

secretos pela cidade ou os receberem para jantar em suas próprias casas.

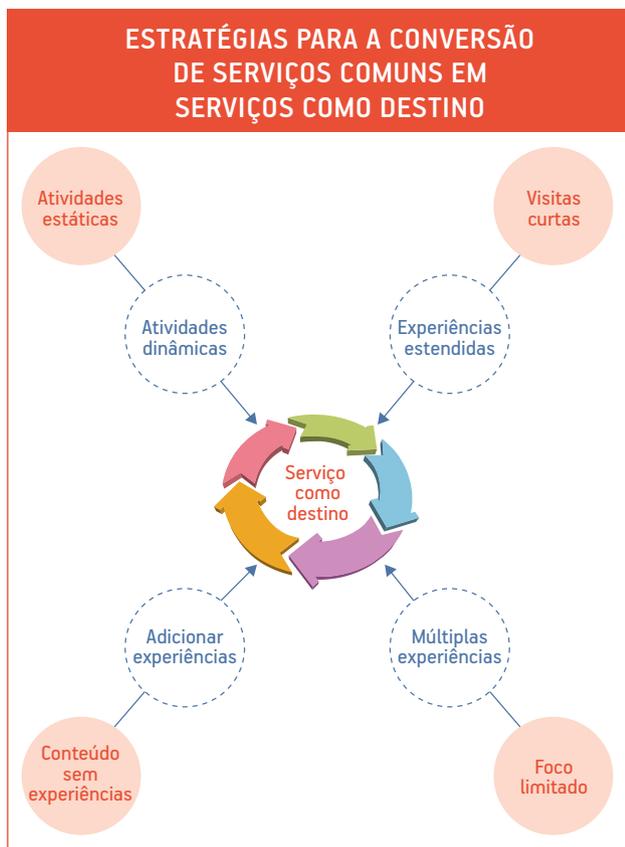
Esse é um tipo de serviço a ser experimentado intensamente e que causa sensações por um longo período, isto é, o serviço como um “destino”. A metáfora tem ligação com os serviços de turismo, nos quais você escolhe um destino e tem a intenção de aproveitá-lo ao máximo.

Neste artigo, discutimos como as empresas podem alcançar o objetivo de promover o serviço como um “destino” e o que devem mudar em suas operações para oferecer uma experiência ampliada.

### ESTRATÉGIAS PARA SERVIÇOS COMO DESTINO

As empresas interessadas em transformar seu serviço em um destino possuem quatro diferentes estratégias ao seu dispor:

- **Agregar atividades dinâmicas.** Em alguns serviços, o cliente possui pouca influência em como o serviço é prestado. Um exemplo são os restaurantes *a la carte*. O cliente entra, escolhe um prato, come, paga a conta e vai embora. A franquia de culinária japonesa *Benihana* conseguiu dinamizar o processo de produção dos pratos. A preparação passou a ser feita na frente dos clientes, por *chefs* treinados para interagir com eles. Os clientes podem fazer pedidos e participar dos truques realizados. Pense no seu negócio: será que mostrar o que não é visível aos clientes é uma alternativa? Há alguma forma de aumentar a participação deles em atividades-chave do seu serviço? Ter um modelo de negócios baseado na interação com os consumidores pode demandar mudanças significativas. Funcionários da linha de frente devem ser qualificados e preparados para atuar com o público, e é preciso deixar claro aos clientes o seu papel no serviço, isto é, o que podem ou não fazer;
- **Adicionar experiências.** Certos serviços fazem parte da rotina das pessoas, mas nem sempre são considerados prazerosos. Compras em supermercado, por exemplo, costumam ser associadas a filas no caixa. Por isso, algumas redes como Whole Foods Market e St. Marche têm funcionários que demonstram cortes de carne e formas de preparo dos alimentos, além de atendentes treinados para conhecer todos os produtos comercializados e, assim, auxiliar os clientes em suas decisões de compra. Seu negócio presta um serviço rotineiro e essencial? Em quais atividades é possível criar ou adicionar experiências? Assim como na primeira estratégia, os funcionários têm papel-chave na execução de tarefas singulares e dedicadas aos clientes. Por isso, vale a pena pensar se



EXPERIENCE, SERVICE OPERATIONS STRATEGY, AND SERVICES AS DESTINATIONS: FOUNDATIONS AND EXPLORATORY INVESTIGATION, 2008

## MIGRAR DE SERVIÇOS COMUNS PARA SERVIÇOS COMO DESTINO PODE EXIGIR MUDANÇAS EM TERMOS DE *LAYOUT*, INSTALAÇÕES, SUPRIMENTOS, TREINAMENTO DE PESSOAL, PADRÃO DE ATENDIMENTO E INTERAÇÃO COM O CLIENTE.

a equipe de atendimento precisa de treinamento ou de mudança de abordagem. Adaptações no *layout* das instalações também podem ser necessárias;

- **Estender a experiência.** Há serviços que oferecem experiências, mas por um curto espaço de tempo. Assistir a uma partida de futebol é algo marcante, porém a experiência dura o tempo de uma partida. Por isso, atualmente, estádios de futebol como as arenas do Grêmio e do Corinthians, o Maracanã e o Pacaembu têm museus e exposições internos. Torcedores podem passar horas, antes ou depois do jogo, apreciando camisas autografadas, bustos, troféus e vídeos. Empresas que já oferecem experiências aos seus clientes devem pensar: o que podemos adicionar para aumentar a duração dessa experiência? Novas experiências muitas vezes envolvem serviços diferentes dos já prestados pelas empresas, como é o caso dos museus internos, que possuem instalações, horários de funcionamento e recursos distintos daqueles dos estádios de futebol. Portanto, essa estratégia pode envolver um investimento considerável;
- **Criar múltiplas experiências.** Em vez de prestar um único serviço, um negócio pode englobar mais de uma experiência e atingir outros mercados além do original. Serviços como os de cabeleireiros e barbeiros “roubam” o tempo de lazer dos clientes. Salões masculinos como o Barbello’s Barbearia, que possui uma mesa de sinuca, ou a Barbearia Corleone, que conta com um cardápio de 450 rótulos de cerveja, procuram mudar essa percepção ao transformarem seu negócio em um ponto de encontro para amigos que não se veem há vários anos. Pense: quais são as diferentes necessidades dos seus clientes? Quais serviços ou atividades atendem a essas necessidades e possuem relação com o seu negócio? Seria possível agradar a outros públicos? Essa estratégia pode demandar investimentos em mudanças de *layout* do estabelecimento e parcerias com outros prestadores de serviço. Há que se considerar a possibilidade de instalar autosserviços, como no caso da mesa de sinuca no Barbello’s.

### PARA ALINHAR AS OPERAÇÕES ÀS EXPERIÊNCIAS

As quatro estratégias apresentadas são um ponto de partida para as empresas que desejam transformar seus serviços

em um destino capaz de oferecer experiências singulares aos clientes, no entanto vale ressaltar que o sucesso depende de uma implantação operacional adequada, que alinhe os custos aos benefícios da experiência. Pense nas mudanças que a empresa deverá fazer em termos de *layout*, instalações, suprimentos, treinamento de pessoal, padrão de atendimento e interação com o cliente.

Muitas tentativas de transformar o serviço em destino falham, porque exigem altos investimentos em mudanças em infraestrutura que acabam não se pagando. Por isso, é importante considerar alternativas para transformar o ambiente físico que possam ser flexibilizadas, caso necessário, e que exijam menos aportes para determinado nível de experiência. Integrar as diferentes áreas da empresa, como *marketing*, recursos humanos e operações, com o objetivo de fornecer determinadas experiências ao cliente, é fundamental para otimizar o uso de recursos e para atingir os objetivos. Consumidores podem participar de fóruns on-line e testes em que experimentam as inovações, para que assim se possam identificar quais emoções e atitudes a experiência desperta.

Independentemente da estratégia que você escolher para transformar o seu serviço comum em um serviço como um destino, lembre-se de que alinhar suas operações vai permitir alcançar a experiência desejada sem comprometer o retorno financeiro. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Robert Johnston e Xiangyu Kong. *The customer experience: a road-map for improvement. Managing Service Quality, An International Journal*, v.21, n.1, 2011. [doi.org/10.1108/096045211111100225](https://doi.org/10.1108/096045211111100225)
- B. Joseph Pine e James H. Gilmore. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, 1999.
- Madeleine E. Pullman e Michael A. Gross. *Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. Decision Sciences*, v.35, n.3, 2004. [doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x](https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x)
- Christopher A. Voss, Aleda V. Roth, Richard B. Chase. *Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. Production and Operations Management*, v.17, n.3, 2008. [doi.org/10.3401/poms.1080.0030](https://doi.org/10.3401/poms.1080.0030)
- Leonieke G. Zomerijk e Christopher A. Voss. *Service design for experience-centric services. Journal of Service Research*, v.13, n.1, 2010. [doi.org/10.1177%2F1094670509351960](https://doi.org/10.1177%2F1094670509351960)
- Sriam Dasu e Richard. B Chase. *The customer service solution: Managing emotions, trust, and control to win your customer's business*, 2013.

WANDICK LEÃO > Doutorando em Administração de Empresas pela FGV EAESP e professor auxiliar do Insper > [wandickl@insper.edu.br](mailto:wandickl@insper.edu.br)  
JULIANA BONOMI SANTOS > PhD em Management Science (Lancaster University Management School) e Professora da FGV EAESP > [juliana.bonomi@fgv.br](mailto:juliana.bonomi@fgv.br)



# SEPARAR O JOIO DO TRIGO: O QUE IMPORTA NA EDUCAÇÃO

A POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA MELHOROU NAS ÚLTIMAS TRÊS DÉCADAS, MAS A SITUAÇÃO AINDA É RUIM. O MOMENTO EXIGE ESCOLHER PRIORIDADES E CAMINHOS CALCADOS EM CONHECIMENTO CIENTÍFICO E EM EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL, EVITANDO SOLUÇÕES EXÓTICAS E SEM FUNDAMENTO.

| POR FERNANDO LUIZ ABRUCIO

**A**s pesquisas de opinião ressaltam um paradoxo importante da sociedade brasileira. Quando se pergunta qual é a política pública que pode mudar o país, as pessoas citam a educação como a solução mais relevante. Porém, quando se questiona o maior problema do Brasil, a área educacional é ultrapassada por outros temas, como saúde, segurança pública, corrupção e desemprego.

Essa percepção revela que os brasileiros, no fundo, sabem o quão central é a educação para o desenvolvimento do país, mas não lhe conferem a urgência que outras questões obtêm, sobretudo aquelas que afetam mais diretamente o cidadão-padrão. Este tem menor renda, baixa escolaridade, muitas vezes se encontra desempregado ou subempregado (sem plano de saúde, portanto), geralmente está imerso em realidades violentas e se sente pouco

representado pelos políticos, vistos cada vez mais em escândalos de corrupção.

Nesse cenário, a educação não é o tema que mais aflige diretamente os adultos brasileiros. Mesmo que tenha aumentado a escolaridade média da população nos últimos 20 anos, o cidadão-padrão ainda tem uma experiência educacional pequena, o que dificulta o entendimento das urgentes medidas que devem ser tomadas para melhorar o ensino do país. É nesse contexto que nascem ideias exóticas sobre as melhores formas de aprimorar a política educacional brasileira. São propostas como a da Escola sem Partido, o *homeschooling* (educação domiciliar) e o retorno de disciplinas como Educação Moral e Cívica. A força dessas ideias está em parecerem contrárias a tudo o que está aí, para usar a linguagem do momento, e aparentar ser uma resposta definitiva e ampla, num país que historicamente gosta de soluções mágicas para os problemas – quem não se lembra de Fernando Collor de Mello dizendo que mataria o dragão da inflação com uma bala só e com isso ganhar a eleição?

Para evitar uma grande decepção e, pior, um atraso no processo de melhorias da educação brasileira, é preciso propor políticas baseadas em evidências, e não no senso comum; informações embasadas cientificamente que advenham da experiência internacional e nacional, que mostrem quais ações dão mais certo e que ajudem a fazer um diagnóstico correto do caso brasileiro.

É importante observar que as evidências dizem respeito não só ao que fazer, mas também ao como fazer. Desse modo, devem ser destacados os diagnósticos sobre os principais problemas educacionais e as medidas que têm dado mais certo para resolvê-los, como também a maneira como são feitas as reformas mais bem-sucedidas.

## **EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL: O QUE TEM DADO CERTO**

Uma das principais formas de aferir os resultados da educação no mundo é a avaliação do desempenho dos países feito pelo Programme for International Student Assessment (PISA), em português: Programa Internacional de Avaliação de Alunos. Trata-se de um exame feito com jovens com 15 anos de idade do qual participam mais de 70 nações, incluindo aí as mais desenvolvidas do mundo e o Brasil. São provas de linguagem, matemática e ciências que analisam mais do que o conhecimento do conteúdo curricular, pois seu foco é avaliar um conjunto de competências tais como a resolução de problemas e a capacidade reflexiva.

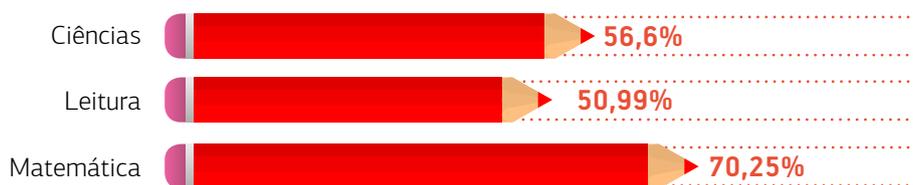
Embora possam ser feitas críticas ao modelo de prova do PISA, não há como negar que o exame traz um

importante retrato internacional e, mais do que isso, tem sido usado para guiar reformas educacionais pelo mundo. Os dez primeiros colocados na última edição (2015) foram os seguintes: Cingapura, Hong Kong, Japão, Macau, Estônia, Canadá, Taiwan, Finlândia, Coreia do Sul e a Província de Xangai, a mais rica e desenvolvida da China e que a representou. Há variações ao longo dos vários testes, e países como Alemanha, Eslovênia, Holanda, Irlanda e Austrália também têm tido bons resultados. De todo modo, como se constata ao olhar essa lista, são nações com diferenças entre si nos planos político, cultural e social, mas que também têm singularidades em suas propostas de ensino.

Sem ignorar as especificidades dos países bem-sucedidos, é possível selecionar um pequeno conjunto de políticas que são comuns a essas nações e que explicam grande parte do seu sucesso:

- **Sólida qualificação docente.** Começa pela formação inicial, que enfatiza a articulação entre teoria e prática e os aspectos relativos às metodologias de ensino. Continua com forte investimento em formação continuada, feita no ambiente escolar e ancorada nos problemas reais dos professores;
- **Atratividade maior da profissão docente.** Passa por melhorias em vários aspectos da carreira, como salário inicial, formação continuada, incentivo à participação na vida escolar, processos constantes de avaliação meritocrática e aprendizado coletivo entre os docentes;
- **Qualidade da gestão do sistema educacional e das escolas.** Significa maior capacitação dos burocratas e, principalmente, dos diretores escolares, além da criação de melhores processos administrativos, por meio de uma gestão baseada em resultados e no aprendizado organizacional contínuo;
- **Sistemas educacionais com altas expectativas sobre o desempenho dos alunos.** Criam-se mecanismos didáticos e pedagógicos para fazer com que todo o corpo discente aprenda o conteúdo das disciplinas e outras competências essenciais para o século XXI. Aqui, há algumas diferenças entre os países, com modelos mais participativos de aprendizado, como o da Finlândia, e outros mais verticalizados, como o das nações asiáticas. Mesmo assim, em todos eles, o projeto educacional estrutura-se na ideia de que o processo de ensino deve produzir sujeitos com grande capacidade reflexiva;
- **Reformas educacionais no centro da agenda pública nacional, baseando-se no diálogo com vários atores e utilizando evidências para alimentar as políticas públicas.** A participação dos grupos e profissionais é diferente segundo as peculiaridades dos países, porém, em todos os

## PORCENTAGEM DE ESTUDANTES BRASILEIROS QUE ESTÃO ABAIXO DO NÍVEL BÁSICO DE PROFICIÊNCIA PELO PISA



Fonte: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)/Programme for International Student Assessment (Programa Internacional de Avaliação de Alunos – PISA), 2015.

casos bem-sucedidos, as propostas devem ser aderentes à vida escolar e a seus sujeitos. No que se refere ao embasamento técnico, são usados tanto estudos e pesquisas como o aprendizado com casos concretos do país ou de outras nações.

Na última edição do PISA, o Brasil estava na 63ª posição, num universo de 70 países, embora o caso brasileiro tenha sido um daqueles em que houve mais avanços dos alunos desde o primeiro exame, em 2000. Como entender nossa situação educacional, tão frágil, mas em evolução?

### DIAGNÓSTICO SINTÉTICO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Ao longo da história brasileira, a educação teve papel reduzido tanto na construção da nação como nos projetos de desenvolvimento, ao contrário dos países desenvolvidos e de nações com grande transformação recente, como a Coreia do Sul. A característica geral da trajetória educacional do Brasil foi a de um modelo dualista e excludente, no qual, de um lado, a maioria da população teve pouco acesso à escola ou obteve serviços educacionais de baixa qualidade, enquanto, de outro lado, as elites sociais possuíam mais oportunidades e um ensino superior público construído, primordialmente, para seu usufruto.

Houve avanços paulatinos no decorrer do século XX, sobretudo depois da década de 1930 e mais fortemente a partir dos anos 1960. Mas a situação educacional no fim do regime militar pode ser resumida por um dado: em 1980, cerca de 40% das crianças de 7 a 14 anos estavam fora da escola. Isso era o Brasil antes da redemocratização: um lugar bastante distante dos padrões mínimos internacionais de boa educação.

Essa situação somente começou a mudar com a Constituição de 1988, quando, pela primeira vez em nossa história, a educação se tornou um direito, o que levou a uma série de decisões pela expansão dos gastos e da cobertura, acesso e

permanência escolar do meninos e meninas mais pobres do país. O resultado desse esforço foi a quase universalização do ensino fundamental, alcançando patamares similares aos dos países desenvolvidos.

Mais avanços ocorreram nos últimos 30 anos, entre os quais podem ser destacados a profissionalização da carreira de professor, por meio de concursos públicos e exigência de maior escolaridade para o exercício do ofício; incentivos financeiros para que os governos subnacionais, sobretudo os municípios, expandissem seu universo de alunos; ampliação do ensino médio (incluindo sua faceta profissional), quase que triplicando em duas décadas a proporção de jovens nesse nível de ensino; criação de modelos de avaliação e um indicador nacional de desempenho discente, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que permite o acompanhamento da evolução educacional; e a expansão das vagas universitárias públicas ou com subsídio estatal, tendo como consequência positiva mais importante o aumento do percentual de alunos pobres e negros que chegam ao ensino superior.

Além dos aspectos positivos mais gerais, surgiram experiências inovadoras em políticas educacionais em governos estaduais e municipais. Cidades relativamente pobres como Sobral, no Ceará, fizeram uma revolução educacional, com seus alunos alcançando níveis de desempenho similares aos dos estudantes de países desenvolvidos. O Ceará como um todo teve, embora em menor grau, um avanço fantástico, especialmente no ensino fundamental. Formas de cooperação intermunicipal, como na Chapada Diamantina, Bahia, grande Florianópolis, Santa Catarina, representam outro tipo de solução inovadora.

A melhoria da educação e sua maior importância na agenda nacional, se tomarmos como base nossa história, são fatos inegáveis, porém o Brasil ainda está bem longe do padrão obtido pelos países desenvolvidos ou por economias emergentes como as do Leste Asiático. Isso pode ser constatado pelo

desempenho dos alunos brasileiros nos exames nacionais e internacionais, pelas altas taxas de evasão no ensino médio, pelo grande contingente de jovens que ainda não obtêm o diploma universitário e, como aspecto a se destacar, pela enorme desigualdade de oportunidades e resultados que separa as crianças e os jovens pobres da parcela mais rica da sociedade.

Uma parte da explicação para esses problemas está em nosso atraso mais do que secular em dar primazia à expansão de um ensino de qualidade para todos. Outra parte está ainda na dificuldade para alçar a política educacional ao topo das prioridades do país, algo que se vincula tanto à precariedade de várias dimensões da vida da população mais carente como também ao desconhecimento do que efetivamente importa em educação.

### DOS PROBLEMAS ÀS SOLUÇÕES: UMA AGENDA BASEADA EM EVIDÊNCIAS

Um balanço da pesquisa científica e das opiniões dos especialistas em educação, como pesquisadores e gestores públicos, revela que é possível compreender os problemas educacionais brasileiros e suas respectivas soluções por meio de quatro dimensões:

- **Dimensão 1: Melhoria da governança do sistema educacional.** É preciso melhorar os padrões de gestão dos três níveis de governo, aprimorando a capacidade técnica dos estados e, principalmente, dos municípios e aumentando a necessidade de a União atuar por intermédio do diálogo e da colaboração com os outros níveis de governo. Essa mudança passa pela reforma do federalismo educacional, com a criação de um sistema nacional e articulado de educação. Nesse campo, destaca-se, ainda, a necessidade de melhorar os padrões de financiamento, com o intuito de reduzir as desigualdades e estimular práticas bem-sucedidas;
- **Dimensão 2: Aperfeiçoamento dos profissionais da educação.** O país tem de melhorar a formação docente – inicial e continuada – e dos gestores escolares. No primeiro caso, a maioria dos professores tem falhas em seu processo formativo, especialmente no que refere à sua capacidade didática. No que tange aos diretores e coordenadores pedagógicos, é fundamental que aprendam uma série de habilidades e competências de gestão e relacionamento interpessoal, fundamentais para o sucesso das escolas;
- **Dimensão 3: Fortalecimento organizacional das escolas.** As unidades escolares no Brasil ainda têm uma série de carências que dificultam seu bom funcionamento. Há problemas de infraestrutura, de qualificação de seus profissionais, falta de maior continuidade e planejamento administrativo, e, sobretudo, seus principais profissionais, particularmente os professores, têm uma relação muito

## OS PAÍSES QUE MAIS SE DESTACAM EM EDUCAÇÃO INVESTEM NA FORMAÇÃO E ATRAÇÃO DOS DOCENTES, DEDICAM-SE À CAPACITAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES, TÊM PROJETOS EDUCACIONAIS QUE FORMAM ALUNOS COM CAPACIDADE REFLEXIVA E FIZERAM REFORMAS EDUCACIONAIS SÓLIDAS COM A PARTICIPAÇÃO DE VÁRIOS ATORES.

precária com as escolas, pois precisam trabalhar em mais de um lugar ou, pior, abandonam a carreira docente ao longo do tempo. Sem escolas fortes e organizadas, será difícil melhorar a educação brasileira;

- **Dimensão 4: Articulação com outras políticas públicas e apoio social.** Existem aspectos que estão fora do sistema escolar. A violência nas periferias, afetando sobremaneira os mais jovens, e a articulação entre a educação na primeira infância e outras áreas, como a saúde, são exemplos que mostram que ações intersetoriais são essenciais para a mudança do ensino brasileiro. Soma-se a isso o fato de que é preciso ter mais envolvimento da comunidade, especialmente dos pais, na vida escolar, aumentando a cobrança de professores e gestores e, tão importante quanto, ampliando a compreensão das famílias mais carentes do sentido público da educação. Só assim haverá pressões para que a política educacional seja uma prioridade maior do país. A apresentação do diagnóstico internacional e nacional revela claramente que as ideias recentes do Escola sem Partido ou *homeschooling* não dialogam nem com os problemas existentes nem com as soluções produzidas por governos bem-sucedidos. Combater esses mitos é essencial para que o Brasil não se distancie ainda mais das nações mais desenvolvidas, porque só a melhoria do capital humano de nossos filhos e netos alimentará a esperança de que somos o país do futuro. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Daniel Barros. *País mal-educado: por que se aprende tão pouco nas escolas brasileiras*, 2018.
- Fernando Luiz Abrucio. *Uma breve história da educação como política pública no Brasil*. In: Danilo Leite Dalmon, Caetano Siqueira & Felipe Michel (organizadores). *Políticas educacionais no Brasil: o que podemos aprender com casos reais de implementação?*, 2018.
- Michael Fullan. *The new meaning of educational change*, 2007.
- Linda Darling-Hammond, Dion Burns, Carol Campbell, A. Lin Goodwin, Karen Hammerness, Ee-Ling Low, Ann McIntyre, Mistilina Sato e Ken Zeichner. *Empowered Educators: Systems Shape Teaching Quality Around the World*, 2017.
- Mona Mourshed, Chinez, Chijioke e Michael Barber. *How the world's most improved school systems keep getting better*, 2010.

FERNANDO LUIZ ABRUCIO > Professor da FGV EAESP > [fernando.abrucio@fgv.br](mailto:fernando.abrucio@fgv.br)



FORA DA CAIXA • SAMY DANA

## DINHEIRO × PRESENTE: O QUE VALE MAIS?

Presentes são um símbolo de afeto, mas também envolvem um desafio. É um momento único em nossa vida de consumidor. Quando presenteados, precisamos agradecer outra pessoa, em geral sem a sua colaboração na decisão de compra. Pode ser que a pessoa não goste da escolha. Ou goste, mas faça pouco uso dela. Nessa situação, um economista tende a afirmar: o melhor presente é dar dinheiro.

Economia, afinal, interessa-se pela utilidade máxima de qualquer bem e, nesse aspecto, o dinheiro é capaz de oferecer exatamente o bem que o presenteado deseja. E não vem nem no tamanho nem na cor errados.

Há até uma expressão, *scroogenomics* – em referência a Ebenezer Scrooge, o famoso personagem de coração frio criado pelo escritor Charles Dickens –, usada pelos defensores de que se deixe de oferecer presente para se dar dinheiro.

A base do trabalho de Joel Waldfogel é a teoria econômica. Quando gastamos com nós mesmos, ele explica, cada centavo dispendido gera satisfação, já que temos consciência do valor daquele bem. Ao presentearmos, tudo se confunde. A escolha pode ser mal informada e o risco de erro aumenta.

Todos os anos, Waldfogel aponta no livro *Scroogenomics: Why You Shouldn't Buy Presents for the Holidays*, os americanos gastam de US\$ 60 bilhões a US\$ 210 bilhões a mais do que os presenteados estariam dispostos a pagar pelos presentes que recebem. É o que ele e outros economistas chamam de perda de peso morto, um mercado menos eficiente por causa da alocação excessiva de recursos.

Mas há presenteadores e presenteadores. Primos, sugere um de seus estudos, até que fazem boas escolhas. Não é raro que conheçam bem o presenteado. Por isso, a cada dólar gasto por eles, US\$ 0,99 são usados em algo que gera satisfação. Mas, quando se trata dos tios ou tias um pouco distantes, só US\$ 0,75 a US\$ 0,86 gastos são bem aproveitados. Entre US\$ 0,14 e US\$ 0,25, ou seja, entre 14 e 25%, se tornam presentes indesejados.

Mas o mundo não obedece apenas às leis da economia. Dar presentes também é uma forma de reforçar

laços e de demonstrar afeto. Dinheiro é impessoal e, ainda que muitos acabem se equivocando nas compras, o desperdício seria justificado por essas questões emocionais. A batalha está perdida, então?

Pragmáticos mais criativos encontram formas inusitadas de dar dinheiro, como fazer um pacote diferente ou oferecer as notas dentro de uma caneca bonita. Outros apelam para os vales-presente, que, como o dinheiro, podem ser trocados por algum bem. Mas um em cada três vales expiram sem que tenham sido usados, calcu-

lou a rede de TV americana CBS em 2014. Mais desperdício.

Waldfogel acha o vale-presente uma boa ideia, mas propõe que os valores possam ser doados à caridade. Assim, vales vencidos seriam usados para ajudar os outros, e não incorporados pelas empresas. Muitas pessoas, ele argumenta, ganhariam um incentivo para fazer caridade, porém, se preferissem, também poderiam gastar consigo mesmas. E todo presente sempre seria o certo.

SÓ O DINHEIRO É  
CAPAZ DE OFERECER  
EXATAMENTE O QUE O  
PRESENTADO DESEJA,  
MAS O MUNDO NÃO  
OBEDECE APENAS ÀS  
LEIS DA ECONOMIA.



SOCIEDADE E GESTÃO • AMON NARCISO DE BARROS

# OS NOVOS ARRANJOS POLÍTICOS E OS DESAFIOS DA DEMOCRACIA

Algo não vai bem nos sistemas representativos pelo mundo. A (re)emergência do populismo tanto no norte quanto no sul, juntamente com traços autoritários que muitos julgavam superados, acendem alertas nas democracias e deveriam fazer o mesmo com os mercados. O sucesso eleitoral de estratégias populistas pode ser visto como mais um sintoma da crise nas democracias liberais capitalistas.

Esses movimentos devem ser compreendidos tanto em termos de aspectos econômicos como pela sua dimensão cultural. De um lado, é necessário reconhecer que, embora a globalização e a integração de mercados tenham trazido ganhos a vários grupos, há também aqueles que perderam *status* econômico ou social no mesmo período. De outro, tem-se uma reorganização cultural na arena pública, transformando o que pode ser dito ou confrontado e rompendo com consensos mais ou menos estabelecidos há décadas.

No Brasil, os avanços trazidos pela Constituição democrática de 1988 são inegáveis. Naquele momento, a sociedade pactou direitos essenciais para o exercício da cidadania. Por exemplo, o Sistema Único de Saúde (SUS) e o sistema de ensino só passaram a ser vistos como algo a ser universalizável após 1988. Ainda que com deficiências, os avanços em ambos os campos são evidentes, no entanto houve-se com frequência que “antigamente” educação ou saúde eram melhores. Argumentos como esse tendem a ignorar a cobertura de tais serviços e até o impacto da urbanização e do adensamento demográfico na demanda por mais direitos.

A inclusão de mais pessoas como cidadãos induziu a sociedade civil e o sistema político a se reorganizarem para acomodar grupos antes excluídos.

Os novos participantes transformaram os equilíbrios com os quais parte da população estava acostumada. Ao mesmo tempo, a economia brasileira não conseguiu avançar o suficiente para evitar novos conflitos.

Os avanços tímidos no combate à desigualdade, somados a uma duradoura crise político-econômica, colocaram novos desafios para a sociedade brasileira, que não havia superado completamente os problemas do passado. A fatia da economia que fica com as classes médias diminuiu ou cresceu menos do que o esperado no século XXI. A competição por

espaço nesse mesmo grupo aumentou e, como diz o ditado, em casa que falta pão, todo mundo briga e ninguém tem razão.

Aproximar o discurso político das pessoas e de suas demandas, como supostamente fazem os populistas, surte efeito nesse momento, mas há que se monitorar a saúde da democracia. Propostas como a de liberar o mercado a qualquer custo podem parecer um ganho de liberdade geral, contudo deve-se lembrar que, sem democracia plena, tanto a sociedade civil quanto a liberdade de mercado podem ser vitimadas no médio prazo. O autoritarismo e o Estado ensimesmado abrem espaço

para oligarquias e favoritismos substituírem a competição de ideias ou de bens e serviços.

Veremos emergir novos conflitos sobre o papel do Estado. Deve este ser de bem-estar, atuar como regulador ou apenas como vigia noturno? A resposta a essa questão incorrerá em efeitos concretos. Por exemplo, qual é o papel do SUS, das organizações sociais, dos *vouchers* e dos prestadores privados na saúde nesse contexto? Os novos tempos também implicarão novas articulações em torno do papel do mercado e da sociedade civil na vida do país.

O AUTORITARISMO E O  
ESTADO ENSIMESMADO  
ABREM ESPAÇO  
PARA OLIGARQUIAS  
E FAVORITISMOS  
SUBSTITUÍREM A  
COMPETIÇÃO DE  
IDEIAS OU DE BENS  
E SERVIÇOS.



## O LADO POLÍTICO DAS MARCAS

Marcas são objetos políticos. Explico essa afirmação por meio de dois elementos.

Primeiro elemento: muitas marcas estão inseridas em categorias eminentemente políticas. Há exemplos óbvios, como cassinos ou armas de fogo. Mais recentemente, nos Estados Unidos, despontam produtos à base de maconha. Não há como uma marca nesse mercado não ser política. Seu posicionamento estará necessariamente no meio de uma disputa entre liberais e conservadores, que toma as conversas nas redes sociais. Uma marca que usa a maconha como matéria-prima será tema para esses embates e disputas morais.

Nem todas as “categorias politizadas” são tão evidentes. Moda, por exemplo. Tome o conceito de pós-gênero. Desde 2015, esse conceito está presente em coleções de marcas de roupas, em peças neutras em relação a gênero. Veja a Banditee, por exemplo, que tem como slogan “Vista-se de você”. Esse tipo de escolha, que pode se dar tanto para atender o consumidor da geração Y ou Z quanto para não perder aderência cultural com seu tempo, sob o risco de envelhecer, leva as marcas a construírem uma identidade que tem reflexo político. Assim como no caso da categoria moda, questões macrosociais afetam a estrutura de diversos mercados.

Segundo elemento: com as redes sociais, as marcas precisam produzir conteúdos de mais engajamento. O consumo de informações em mídias como Facebook e Twitter é marcado pela velocidade e brevidade, pela cocriação de significados em rede, pelo domínio da imagem como linguagem e pela lógica do algoritmo, que confere mais espaço, ao passo

que mais envolve as pessoas. E a polêmica de cunho político engaja-se.

Isso faz com que cada vez mais as marcas busquem identidades ligadas a propósitos considerados nobres e abracem causas sociais e defesas de grupos minoritários. Um exemplo é o da marca de vodca Absolut, que patrocinou em 2017 um vídeo da MC Linn da Quebrada, uma militante dos movimentos LGBTQ+. Esse tipo de ação provoca nas redes uma dinâmica de polarização. Os gestores da marca sabem disso.

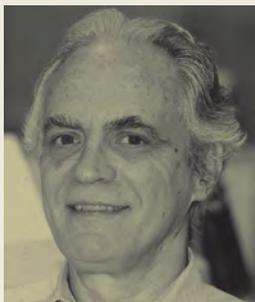
Já se preparam de antemão para lidar com haters e lovers. Algumas surpresas são facilmente antecipáveis nas reações da rede diante de conteúdos de teor político.

O fato é que hoje as pessoas se engajam mais com conteúdos de uma marca de vodca que dê voz a uma MC ativista LGBTQ+ do que com os conteúdos de um concorrente que comunica seu estilo de vida ou o do seu consumidor idealizado. Assim, marcas politizam-se por razões microsociais, seguindo o padrão de consumo individual de conteúdo em redes sociais e os incentivos gerados pela formação

dos algoritmos das empresas de tecnologia de redes sociais.

Portanto, marcas são políticas não apenas quando estão em mercados estruturalmente ditados pela política, mas também por escolhas próprias. O objetivo pode ser a construção de uma identidade contemporânea, como também, com a influência crescente das redes sociais, o maior engajamento do público consumidor e vantagens na disputa pelo consumo de conteúdo nas telas de smartphones.

MARCAS FAZEM  
ESCOLHAS PRÓPRIAS DE  
ENVOLVIMENTO POLÍTICO  
PARA CONSTRUIR  
UMA IDENTIDADE  
CONTEMPORÂNEA  
E ENGAJAR  
CONSUMIDORES NAS  
REDES SOCIAIS.



ECONOMIA • PAULO SANDRONI

# TEMPESTADE NO SETOR EXTERNO, INCERTEZAS NO PLANO INTERNO

Argentina e China, dois importantes parceiros comerciais do Brasil, mostram sinais evidentes de fadiga. No caso argentino, fadiga quer dizer profunda recessão. É uma péssima notícia para as exportações de manufaturados brasileiros. A China, por sua vez, ainda apresenta robusto crescimento, mas com viés de baixa. Os conflitos comerciais com os Estados Unidos e a saturação da expansão baseada na construção civil restringem seu dinamismo, o que também tende a prejudicar nossos exportadores. Sem contar nossa obtusa política externa, que pode resultar em considerável contração das exportações brasileiras para os países árabes.

Não bastassem esses motivos de apreensão, a euforia hoje existente com a expansão da economia norte-americana pode se transformar em desalento com os indícios de que o ciclo expansivo dos Estados Unidos está chegando ao fim. O zigue-zague europeu em relação à saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit) também preocupa. Para fechar o quadro desfavorável, a crise na Venezuela traz sua pitada de instabilidade regional. Em síntese, a conjuntura internacional apresenta um cenário nada otimista neste início de mandato do novo governo. Ameaça de tempestade perfeita no setor externo? É possível.

No plano interno, no curto prazo, a reforma da previdência apresenta-se como a batalha mais importante a ser travada. O Legislativo envia sinais ambíguos. Na base governista, na qual se destaca o partido do presidente, o Partido Social Liberal (PSL), os representantes não são farinha do mesmo saco, nem sequer

do mesmo moinho; cada um atira para um lado. Isso poderá dificultar as coisas. Traduzindo: a articulação política do governo no Legislativo tem se mostrado raquítica, o que ameaça resultados indispensáveis à recuperação da economia. Em relação à previdência, a palavra *desidratação* ainda não foi ouvida, mas não nos assustemos se o projeto da reforma entrar como um dourado e sair como um bagre. No governo anterior, lembremos, chegou ao limite da liofiliação. Resta saber se, mesmo desfigurado, um desfecho como esse animará os investidores.

É verdade que o ritmo de crescimento do déficit no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) encolheu um pouco. Natural que isso aconteça com a modesta recuperação da economia. Perigo à vista: a tese de que o déficit pode ser zerado com o crescimento da economia e a solução do problema consiga ser alcançada de forma indolor – defendida por alguns – pode receber expressivo alento. Mas lembremos de duas coisas:

- o crescimento sustentado depende, primeiramente, do ajuste das contas do INSS e do setor público;
- o crescimento do produto interno

bruto (PIB) não exerce os mesmos efeitos na previdência do setor público, cujo déficit cresce de maneira independente.

Pontos positivos: a inflação parece mover-se conforme o previsto, inclusive projetando-se abaixo do centro da meta, e as condições climáticas até agora não comprometem a safra de grãos. Agora, a corrida é contra o tempo: é bom não esquecer que, embora eterno, ele passa.

ARGENTINA, CHINA,  
ESTADOS UNIDOS,  
EUROPA E VENEZUELA  
CONTURBAM O CENÁRIO  
INTERNACIONAL E, NO  
BRASIL, A REFORMA  
DA PREVIDÊNCIA PODE  
ENTRAR EM PROCESSO  
DE DESIDRATAÇÃO.



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

**VICE-PRESIDENTES:** 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, Marclio 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

**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

**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, Liel Miranda (Souza Cruz S/A.), Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heracito de Queiroz, Eduardo M. Krieger, Estado do Rio Grande do Sul, Estado da Bahia, Estado do Rio de Janeiro, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A.), Luiz Chor, Luiz Ildelfonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Willy Otto Jordan Neto

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Leonardo Fonseca da Silva (Banco de Investimentos Credit Suiss S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**DIRETORIA**

**DIRETOR:** Luiz Artur Ledur Brito

**VICE-DIRETOR:** Tales Andreassi

**CONGREGAÇÃO**

**PRESIDENTE:** Luiz Artur Ledur Brito

**CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA**

**PRESIDENTE:** Luiz Artur Ledur Brito

**DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA**

**ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DE OPERAÇÕES:** Susana Carla Farias Pereira; **ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS:** Beatriz Maria Braga; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Rafael Felipe Schiozer; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Lígia Maura Costa; **INFORMÁTICA E MÉTODOS QUANTITATIVOS APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Eduardo Henrique Diniz; **MERCADOLOGIA:** Delane Botelho; **PLANEJAMENTO E ANÁLISE ECONÔMICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira; **GESTÃO PÚBLICA:** Fernando Luiz Abrucio

**CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:** Renato Guimarães Ferreira; **CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** Marco Antonio Carvalho Teixeira; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA GRADUADOS (CEAG):** Henrique de Campos Junior; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (MBM):** Luís Henrique Rigatto Vasconcelos; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:** Ely Laureano Paiva; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** José Antonio Puppim de Oliveira; **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:** Claudio Gonçalves Couto; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL:** Luis Henrique Pereira; **MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE:** Gilberto Sarfati; **ONEMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **FGV EAESP PESQUISA:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Edgard Elie Roger Barki; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Peter Kevin Spink; **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:** Antonio Gledson de Carvalho; **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:** Newton Monteiro de Campos Neto; **CENTRO DE ESTUDOS EM COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL:** Maria Tereza Leme Fleury; **CENTRO DE INOVAÇÃO:** Susana Carla Farias Pereira; **CENTRO DE ESTUDOS EM ÉTICA, TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E COMPLIANCE:** Lígia Maura Costa; **CENTRO DE ESTUDOS DO NOVO DESENVOLVIMENTISMO:** Nelson Marconi; **NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E REDES SOCIAIS DIGITAIS:** Eliane Pereira Zamith Brito; **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 Mônico dos Santos; **CENTRO DE CARREIRAS:** Cecília Maria Braga de Noronha Santos; **COORDENADORIA DE CULTURA:** Samy Dana; **COORDENADORIA DE DIVERSIDADE:** Márcio José de Macedo; **OFFICE FOR GLOBAL AFFAIRS:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO PSICOLÓGICO E PSIQUIÁTRICO - PRÓ-SAÚDE GV:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **ALUMNI FGV:** Francisco Ilson Saraiva Junior; **ADMISSIONS OFFICE:** Luciana Gaia

**ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP**

**PRESIDENTE:** Eula Ester de Oliveira

**DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS**

**PRESIDENTE:** Leonardo Leite Soares Santos

**fgv.br/gvexecutivo - v. 18, n. 2, 2019**

**Editora chefe:** Maria José Tonelli

**Editora adjunta:** Adriana Wilner

**Conselho Editorial:** Carlos Osmar Bertero, Eduardo Diniz, Francisco Aranha, Luiz Artur Ledur 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 Lilian dos Santos

**ADMINISTRAÇÃO**

**Responsável:** Ilda Fontes

**Assistente administrativa:** Eldi Soares

**Assistente de marketing:** Andréa Cerqueira Souza

**REVISÃO/COPEDESQUE**

Zeppelini Publishers – zeppelini.com.br

**TRADUÇÃO**

Maria Helena Bononi

**PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE**

Zeppelini Publishers – zeppelini.com.br  
Imagens ilustrativas: shutterstock.com/ingimage.com

**PRODUÇÃO GRÁFICA**

**Impressão e acabamento:** psi7

**Tiragem:** 500 exemplares

**Periodicidade:** bimestral

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO**

Tel.: (11) 3799-7999

gvexecutivo@fgv.br

**PONTOS DE VENDA**

Livrarias da FGV e Livraria Cultura

**DIRETÓRIO**

10th Edition of Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management  
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 2009. Bimestral a partir de janeiro 2017.  
Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

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

CDU 658



GV-executivo foi impressa com papel proveniente de madeira certificada FSC® e de outras fontes controladas. A certificação FSC® garante o respeito ao meio ambiente e aos trabalhadores florestais.



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



| [fgv.br/gvexecutivo](http://fgv.br/gvexecutivo) |

 **FGV EAESP**

“TODO MUNDO SABE  
QUE A FGV EAESP  
É O TOPO EM ADMINISTRAÇÃO.  
O CURSO REFORÇA ESSA VISÃO.”

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
GESTÃO PARA COMPETITIVIDADE  
FGV EAESP

TODA A EXCELÊNCIA,  
CONHECIMENTO E INOVAÇÃO  
DA FGV PARA QUE  
PROFISSIONAIS E EMPRESAS SE  
DESTAQUEM NO MERCADO.

- FINANÇAS E CONTROLADORIA
- GESTÃO DE PESSOAS
- GESTÃO DE SAÚDE
  - SUPPLY CHAIN
- SUSTENTABILIDADE
  - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
  - VAREJO

SANDRO BENELLI

SUPERINTENDENTE DOS  
SUPERMERCADOS IRMÃOS LOPES  
E DA BOMBRIL  
ALUNO DO MPGC - VAREJO

 **FGV EAESP**

FGV EAESP. ACREDITADA POR  
TRÊS ENTIDADES INTERNACIONAIS  
ESPECIALIZADAS NO ASSUNTO.