CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

GV EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getulio Vargas



ENTREVISTA
ANDRÉ CLARK, CEO DA SIEMENS NO BRASIL, FALA SOBRE A DIFÍCIL MISSÃO DE MUDAR OS VALORES DA EMPRESA

GOVERNO QUE CAMINHA SEM RUMO

GESTORES ELIMINAM SEUS PRÓPRIOS CARGOS

ESPECIAL
ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E *COMPLIANCE*

CULTURA DO *COMPLIANCE* | AVANÇOS E DESAFIOS NO BRASIL | BALANÇO DA LEI ANTICORRUPÇÃO | ESTRATÉGIAS ALÉM DA LEGISLAÇÃO | INTEGRIDADE NOS PEQUENOS NEGÓCIOS | EDUCAÇÃO EM ÉTICA

FGV EAESP

VOLUME 18, NÚMERO 3
MAIO/JUNHO 2019

R$30,00

9 771808 697002 00183

co·ra·gem

(substantivo feminino)

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

pwc

PwC Brasil @PwCBrasil @pwcbrasil PwC Brasil PwCBrasil



mcgarrybowen

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

© 2019 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Proibida a distribuição sem a prévia autorização da PwC. O termo "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. de firmas membro da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure



COMBATE ÀS MÁS CONDUTAS

Os custos da corrupção para o mundo superam 3,6 trilhões de dólares por ano, perto de 5% do produto interno bruto (PIB) global, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), a qual destaca que essas perdas em fraudes, subornos, evasão fiscal e lavagem de dinheiro estão entre os principais obstáculos para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A corrupção desvia recursos fundamentais para o desenvolvimento das nações e afeta a competitividade dos países. Traz prejuízos às finanças, à reputação e à cultura das organizações, o que em última instância ameaça sua sobrevivência. Uma economia alicerçada por esquemas de desvios ilegais de recursos não se sustenta.

No Brasil, profundas mudanças ocorreram nos últimos anos no combate à corrupção, como novas leis e condutas que colocaram o tema entre as prioridades das organizações. Assim, o caderno especial desta edição da *GV-executivo*, dedicado a ética, transparência e *compliance*, traz contribuições para que as empresas avancem nesse processo de buscar integridade em seus princípios e ações. Ligia Maura Costa desvenda a falaciosa ideia de que a corrupção é um problema inerente à identidade do Brasil e aponta o caminho para que se desenvolva uma "cultura de *compliance*" no país. Gabriel Petrus e Ronaldo Fragoso apresentam uma pesquisa que revela o quanto as empresas brasileiras já caminharam para melhorar suas práticas de *compliance* − e quais gargalos ainda perduram. Carlo Verona faz um balanço alvissareiro dos cinco anos de vigência da Lei Anticorrupção brasileira. Renato Orsato, Simone Barakat e José Guilherme de Campos mostram que muitas empresas vão além das exigências legais para se diferenciar no mercado. Andrea Mustafa, Leopoldo Pagotto e Luciana Stocco Betiol destacam a necessidade de os micro e pequenos negócios customizarem programas de *compliance* para se tornarem competitivos. Por fim, Marcos Fernandes Gonçalves da Silva chama a atenção para a necessidade do ensino da ética na graduação de administração de empresas.

A entrevista desta edição também destaca esse tema. André Clark, CEO da Siemens no Brasil, revela como a empresa superou um escândalo mundial de corrupção e enfatiza a necessidade de ampliar o conceito de *compliance* associando esse aspecto ao comportamento ético e responsável dos funcionários perante seus colegas, seja qual for seu gênero, sua cor, raça ou religião.

Os três demais artigos também tratam de temas que ganham relevância na atualidade: Alexandra Strommer Godoi recupera o significado do liberalismo, palavra que voltou, de forma deturpada, ao debate econômico; Daniel Pereira Andrade analisa como os gestores estimularam um modelo de administração que elimina seus próprios postos de trabalho; e Lívia Menezes Pagotto e Camila Yamahaki explicam como as empresas podem gerar valor tanto para seus acionistas quanto para as comunidades com estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável.

O número ainda conta com as colunas de Gilberto Sarfati, questionando a corrida das *startups* para se transformarem em unicórnios – empresas com valor de mercado superior a US$ 1 bilhão; Paulo Sandroni, a respeito dos tropeços do atual governo; Marco Antonio Carvalho Teixeira, sobre a urgência de o governo achar um rumo que unifique o país; e Samy Dana, avaliando o dilema dos carrinhos e bandejas deixados em qualquer lugar.

Desejamos a todos uma ótima leitura!

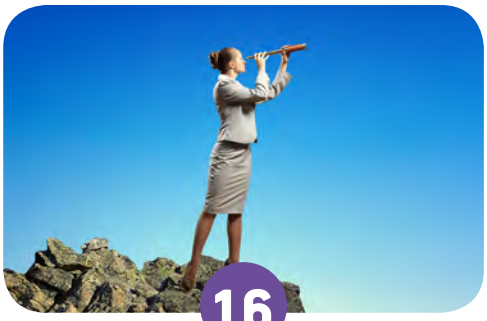
Maria José Tonelli – Editora chefe
Adriana Wilner – Editora adjunta

CADERNO ESPECIAL > ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E *COMPLIANCE*



12

Um mal que nos pertence?
Ligia Maura Costa



16

O diferencial de ir além
Renato Orsato, Simone Barakat e José Guilherme de Campos



20

Integridade nos micro e pequenos negócios
Andrea Mustafa, Leopoldo Pagotto e Luciana Stocco Betiol



26

Hora de tomar as rédeas
Gabriel Petrus e Ronaldo Fragoso



30

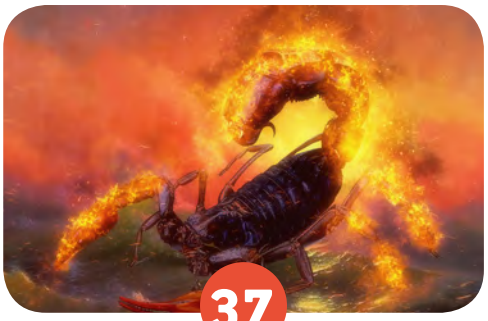
No caminho certo
Carlo Verona



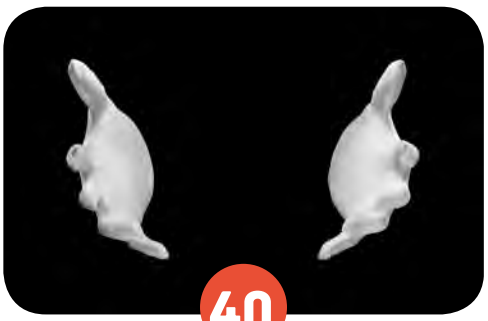
34

A importância do ensino da ética
Marcos Fernandes Gonçalves da Silva

ARTIGOS



37 Escorpião encalacrado
Daniel Pereira Andrade



40 O que é liberalismo, afinal?
Alexandra Strommer Godoi



44 O mapa do valor
Lívia Menezes Pagotto e Camila Yamahaki

ENTREVISTA > ANDRÉ CLARK



6 Aprendendo com o erro
Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos

COLUNAS

48 Empreendedorismo
Corrida de unicórnios: para quê? - *Gilberto Sarfati*

49 Sociedade e gestão
O Brasil sem governo - *Marco Antonio Carvalho Teixeira*

50 Fora da caixa
O dilema dos carrinhos e bandejas não devolvidos - *Samy Dana*

51 Economia
Aprendendo a governar? - *Paulo Sandroni*



FOTO: DIVULGAÇÃO

APRENDENDO COM O ERRO

| POR **ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS**

"Coloque no arquivo APP", dizia a mensagem cifrada. "A" corresponde ao número "2", e "P", ao "5", um alto executivo explicou aos investigadores. Significava que uma propina de 2,55% havia sido autorizada. Poderia ser um trecho da Lava Jato, mas se trata de um depoimento que fez parte do escândalo de corrupção envolvendo a alemã Siemens, em 2006. À época, descobriu-se que a empresa mantinha um esquema de pagamentos ilegais em diversos países para conseguir contratos de obras públicas.

Em meio a multas, baixa nas ações e demissão de executivos, entre eles o então presidente global Klaus Kleinfeld, a empresa criou e instaurou um programa de *compliance* que se tornou referência para outras corporações e instituições. Uma das primeiras medidas implantadas foi o canal de denúncias, que permitiu, por exemplo, que, dois anos depois do escândalo inicial, um funcionário da filial brasileira trouxesse à tona o pagamento de propinas por parte da empresa em obras do Metrô de São Paulo. Hoje, no site nacional da Siemens, o primeiro item que aparece para pesquisa quando se quer conhecê-la é *compliance*.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, **André Clark**, CEO da Siemens no Brasil, revela como a empresa fez para superar o momento difícil e de que forma busca ampliar o conceito de *compliance* na organização associando o comportamento ético e responsável ao meio ambiente, à diversidade e à sociedade. O executivo também fala sobre as vantagens e os desafios da gestão no atual momento econômico e político do país, além das oportunidades que enxerga no campo da infraestrutura.

GV-executivo: Quais são as áreas mais promissoras nas quais a Siemens está investindo?

André: A oportunidade é gigante no que chamamos quase de uma revolução energética brasileira. Há quase 40 anos, o Brasil busca sua independência energética e, hoje, é um *powerhouse* em todas as fontes. É difícil achar lugar melhor no planeta para fazer o desenvolvimento das energias solar e eólica do ponto de vista técnico e de disponibilidade de bons ventos e sóis. Em hidrelétrica, o Brasil é uma potência. Temos biomassa, etanol, biogás. Além disso, com o pré-sal, o país consegue extrair petróleo a menos de 30 dólares o barril em águas ultraprofundas, custo que cairá ainda mais com investimentos em tecnologia. O pré-sal tem 30% de gás associado, contra de 6 a 10% de gás presente no petróleo convencional de águas profundas. O Brasil deixa de ser um país que busca a independência energética para ser protagonista no jogo mundial da energia. Para uma empresa como a Siemens, isso abre oportunidades em absolutamente todas as áreas, porque temos equipamentos e tecnologias em todas as fontes.

GV-executivo: Em 2018, vocês anunciaram investimentos de 1 bilhão de euros em cinco anos. Esses investimentos estão mantidos?

André: Mais do que mantidos. É capaz de completarmos esse ciclo em menos de cinco anos. Pouquíssima coisa pode acontecer para mudar estruturalmente a realidade da área de energia. Seu replanejamento de longo prazo no Brasil transformará, também, as matrizes de transporte e locomoção. Essa é a segunda área em que estamos apostando de forma efusiva. Os problemas das cidades nos levam a querer extrair mais valor da infraestrutura existente, até porque não há dinheiro para construí-la na velocidade que gostaríamos. Coisas do tipo ônibus, VLT (veículos leves sobre trilhos), veículos de *delivery* e carros compartilhados, todos movidos a eletricidade, são tendências que o Brasil está adotando muito rapidamente. Isso nos pega de surpresa. Quando imaginávamos que o mundo do automóvel iria falar com o mundo da distribuidora de eletricidade? O carro será um ativo do cidadão ou um serviço que a distribuidora de energia irá prestar?

GV-executivo: De que forma você, como CEO, se prepara para atuar nesse cenário em transformação?

André: Só tem uma preparação, que chamo de "abraçar a volatilidade". Os planos de negócio nascem e morrem numa velocidade estonteante. Então, no fim, é sobre o quão rápido você consegue alterar o seu modelo de negócio, em geral, mais na direção dos serviços do que dos produtos, e o quão rápido você consegue estabelecer parcerias estratégicas. É um mundo absolutamente em rede. Então, a velocidade da sua capacidade de mudar o seu modelo de negócio é proporcional ao quão aberta é sua colaboração com outras empresas e outros empreendedores.

GV-executivo: Hoje você se considera um profissional mais flexível do que há dez anos?

André: Sem dúvida. Da nossa educação de Engenharia e de Administração de Empresas da década de 1990, muitas coisas valem, mas aqueles grandes ciclos de planejamento estratégico foram substituídos por metodologias ágeis de gestão. Não me venha com um cronograma de oito meses, aquele típico diagnóstico, preparação e implementação. Hoje, 90% do que a gente faz é: semana que vem qual protótipo vai estar pronto? Agora, em uma empresa como a Siemens, os produtos são de alta criticidade, porque estão no centro da infraestrutura. Então, como você tem essa velocidade toda e, ao mesmo tempo, faz a gestão do sistema elétrico nacional? Não podemos errar. É um encontro de dois mundos muito interessantes.

GV-executivo: Como assim um encontro de dois mundos?

André: Se você não muda o jeito de gerir e planejar, não atrai a nova geração. Os modelos são completamente outros. Plano de carreira é um negócio quase pré-histórico. Hoje, a discussão é sobre qual é o meu propósito. Debates sobre ética e *compliance*, diversidade, mudança climática são centrais na vida da nova geração. Mas ainda existe gente – e nós estamos vivendo isso no Brasil – que enxerga o politicamente correto como cerceador da sua própria liberdade. Esse jogo cria um desafio. Você tem de sinalizar claramente os valores da companhia. Então, se alguém falar: "eu não acredito em mudança climática", eu tenho de dizer: "meu caro, muda de empresa, porque não tem o que você fazer aqui, porque nosso negócio é reduzir o gasto de energia e a pegada de carbono do cliente". Numa empresa que trabalha com eletrificação, automação e digitalização, mudança climática é o negócio. Como você vai atrair a nova geração se não acredita nisso e se não abre espaço para a diversidade? Você tem de abrir a sua companhia para o ambiente do século XXI, senão vai acabar com gente do século XX, e esse pessoal não tem os *skills* que precisamos, que são sobre inteligência artificial, *big data*...

GV-executivo: Além das questões estruturais, como você avalia a conjuntura política e econômica do Brasil?

André: Estamos saindo lentamente da maior recessão histórica do país com

FOTO: DIVULGAÇÃO



RAIO X

- André Clark Juliano.
- Graduado em Engenharia Química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP).
- Pós-graduado pelo Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG) da Fundação Getulio Vargas.
- Possui MBA em Finanças e Gestão de Operações pela Stern School of Business da Universidade de Nova Iorque.
- Ocupou posições de gerência e direção em empresas como Suzano Papel e Celulose, Grupo Votorantim, Camargo Corrêa e Booz Allen Hamilton.
- Foi CEO da Acciona para Brasil, Bolívia, Uruguai e Paraguai.
- Atual CEO da Siemens no Brasil.

muitos problemas associados. É o fim de um ciclo de *commodities* e de um modelo político. É a era de um cuidado extremo com *compliance*, com o combate à corrupção e há mudanças estruturais importantes também. É uma transição duríssima, mas positiva. Infraestrutura deixou de ser uma questão de obra para ser uma discussão sobre investimento. Temos alocação de blocos de capital de grande porte em infraestrutura, que até agora vieram de canadenses ou europeus. É desse tipo de recurso que precisamos. Estamos falando da criação de um ambiente saudável que permita que esse investimento de longo prazo seja bem feito. Ao ser comparado a outros países do mercado emergente, o Brasil nos parece muito interessante do ponto de vista de segurança contratual, estabilidade jurídica, todas as coisas das quais reclamamos tanto no país.

GV-executivo: Quais as novas condutas necessárias na relação entre empresas e Estado?

André: Há uma urgência da redefinição de como a empresa fala com o Estado e com o governo. Ela quase é parte do Estado na sociedade, é um diálogo que transcende os ciclos eleitorais.

GV-executivo: E há o governo no meio disso, não?

André: Exatamente. Para isso, você precisa de uma série de novos regramentos que irão estabelecer como esse diálogo será reconstituído. Isso está em debate neste momento. Uma enorme oportunidade que estamos discutindo é a relação entre empresa, academia e Estado. O Brasil esqueceu que tem uma academia de excepcional qualidade. Em várias situações, o país faz uma ode à ignorância, que pode até vender voto, tornar o cara mais próximo da população, mas não podemos esquecer que o Brasil possui instituições, professores e profissionais de excepcional qualidade, com rigor acadêmico e que conseguem reconstituir o tripé Estado, empresa e academia num país que precisa de cenários aspiracionais indicativos em todas as áreas: infraestrutura, logística, energia, agronegócio... Temos capital intelectual para fazer esse planejamento.

GV-executivo: Um grande escândalo de corrupção mundial afetou a Siemens em 2006. O que foi fundamental para a empresa recuperar sua credibilidade e se tornar referência em *compliance*?

André: A mudança mais significativa foi o mais alto nível da administração dizer: "não há tolerância". Há contínuo monitoramento e reação imediata a problemas que podem ocorrer. Quanto mais digital, mais complexo fica o processo. Eu sou treinado em *compliance* a cada seis meses, porque os riscos mudam completamente. Além disso, o senso ético tem de ser exercitado o tempo inteiro. É parte de um processo, é um conjunto de valores, parte da cultura.

GV-executivo: No caso brasileiro, foi a denúncia de um funcionário que expôs a corrupção na Siemens, e a empresa levou o caso a público. É difícil tomar esse tipo de decisão?

André: Não é simples, porque somos uma empresa de capital aberto. Mas é fundamental mandar o recado de que existe um problema e vamos enfrentá-lo. Essas foram as grandes decisões que trouxeram a Siemens até aqui. Esse *benchmarking* continuará a levar as grandes empresas brasileiras para um outro patamar de *compliance*. Você tem de estar muito bem estruturado nos três elementos do sistema de *compliance:* capacidade de detecção; política de consequências; e sistemática de normas, procedimentos e tecnologias. Às vezes, presta-se muita atenção nas normas e nos procedimentos; o perigo é fazer só essa perna e esquecer das outras. É o que chamamos de "para inglês ver" no mundo de *compliance*.

GV-executivo: Com o que vocês ainda têm dificuldade em *compliance* na Siemens?

André: Uma questão fundamental é entender que *compliance* não é só sobre combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, é sobre a nossa atitude ética em relação a como eu trato minha colega mulher ou o meu colega gay. É sobre quais são as nossas grandes responsabilidades como companhia perante a sociedade. O Brasil é um dos cinco lugares mais violentos do planeta para ser mulher. Isso não é ideologia do século XX, mas do século VI. Muita gente não faz essa conexão com *compliance*. Desrespeitar, achar que posso dominar uma discussão ou impedir sua trajetória de carreira, só porque você é mulher, é tão violento quanto subornar alguém. E é um estrago tão grande quanto um escândalo de corrupção. Se o meu jogo é atrair os melhores talentos, se eu tratar um pedaço da minha população interna com falta de *compliance*, irei causar um dano enorme à minha estratégia, ao meu acionista. Está todo mundo olhando. Não existe mais comunicação interna, existe apenas comunicação.

GV-executivo: *Compliance* é bem mais amplo do que se imagina, então?

André: O pessoal acha que *compliance* é só combate à corrupção, e não é. Além de entender que *compliance* é sobre saber que todo mundo é observado 100% do tempo, outro desafio é como lidar com a complexidade que um sistema desse pode tomar. Se trato mal um funcionário, a culpa é minha, não do RH. Para *compliance* é a mesma coisa. Se ocorre um problema grave, é uma patologia da gestão, e não de *compliance*. Recentemente, criou-se a função de *compliance officer*, que é uma mistura de três perfis: o sujeito é advogado; engenheiro, porque gerencia um conjunto enorme de processos e procedimentos; e psicólogo, porque pega o pior das pessoas no pior dos momentos. Mas não é porque existe um *officer* de *compliance* na companhia que está tudo bem. O atual movimento da Siemens é como mantemos um *compliance* fortíssimo e eficaz, mas que está na nossa mão, não na da *compliance officer*. O interesse por *compliance* é do líder, e é obrigação da liderança da companhia, em especial nos mais altos níveis, conhecer e reconhecer a maturidade do Estado com o qual está se relacionando. Os executivos não são treinados para isso. Tipicamente, na nossa formação, *business is business, politics is politics*, as coisas não se misturam. Mas deveria ser parte da formação de um executivo de negócios não só a inteligência de mercado, mas também a inteligência de Estado. Num mundo regulado como o de energia, tem toda uma estrutura de Estado que você tem de conhecer com corresponsabilidade. Como devo me relacionar com uma Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) ou de Petróleo (ANP)? Se me juntar a outras empresas, essa associação estará adequadamente formada aos olhos de um órgão antitruste? Depois não pode dizer "eu não sabia".

GV-executivo: Você tem uma conta no Twitter e no LinkedIn como CEO da Siemens. O que o motivou a criá-la?

André: É profundamente útil quando você, repetidamente, manda sinais do que você pensa e está fazendo. Eu adoro comunicação. Mas uma segunda motivação foi uma experiência que tive ao chegar nessa companhia. No segundo ou terceiro dia, num evento de vendas com 600 pessoas, uma jovem veio me dar uma bronca: "André, no seu LinkedIn, ainda está o perfil da sua empresa anterior, como pode?". No mesmo dia, tivemos um *get together* entre os jovens e o novo presidente. As perguntas eram: "o que você lê?", "você gosta de comer o quê?". Nenhuma pergunta era para onde vai a companhia. É óbvio que para essa nova geração é essencial, no mínimo, mandar sinais de quem você é. A *persona* da questão da internet é fundamental. Consigo navegar em rede social até certo ponto, tenho muito medo de *over exposure*, além do que, é um trabalho do cão. Mas, ao usar as redes sociais, estou indicando para a equipe que comunicação digital é essencial. De novo, não é a comunicóloga, é você que tem de comunicar. "Atenção à qualidade do que você fala, seja estratégico nessa comunidade". E não é exatamente simples entender que raios a Siemens faz. Então, essa tentativa de explicar o que a gente faz e qual é o nosso propósito é incansável, porque, muito rapidamente, podemos ficar apaixonados pelo próprio umbigo e esquecer que, na verdade, servimos à sociedade.

GV-executivo: Nos comentários de um de seus *posts*, um cliente reclama: "A Siemens não está me respondendo". É difícil, não?

André: O presidente mundial, Joe Kaeser, que fica na Alemanha, recebe direto comentários como: "a minha lavadora não está funcionando, que porcaria!". É legítimo, você está projetando uma qualidade. Por outro lado, a atividade em rede social também retroalimenta o *compliance*, porque, se você está disposto a ter proximidade com o público, tem de estar atento ao que está voltando. E se alguém disser: "Vocês estão fazendo algo errado aqui", você imediatamente tem de responder. É um exercício que tem a ver com *compliance*. Rede social te puxa para a realidade todo santo dia.

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adriana.wilner@fgv.br
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br



12 Um mal que nos pertence?

16 O diferencial de ir além

20 Integridade nos micro e pequenos negócios

26 Hora de tomar as rédeas

30 No caminho certo

34 A importância do ensino da ética



UM MAL QUE NOS PERTENCE?

| POR **LIGIA MAURA COSTA**

A corrupção não é um problema cultural do Brasil, mas o resultado de um cálculo econômico de que os benefícios superarão os custos. Uma verdadeira "cultura de *compliance*" pode ser desenvolvida nas empresas ao inverter essa equação.

Ao abrirmos o jornal, é cada vez mais frequente depararmos com escândalos de corrupção. Malversação dos recursos públicos, superfaturamentos, uso indevido da máquina administrativa e propinas nas obras públicas são algumas das manchetes mais usuais. Para completar, cada nova fase da Operação Lava Jato gera preocupações com as atividades das empresas no Brasil. Em um país com corrupção endêmica, como construir um programa de *compliance* eficiente e eficaz? Será possível mesmo cortar o mal pela raiz? Ou a corrupção é uma questão sem solução?

São corriqueiras frases como "sempre foi assim e sempre vai ser" ou "políticos são todos iguais". Muitos entendem que a cultura brasileira é que "escolheria" ser corrupta. Seria esse um fenômeno cultural inerente à identidade da sociedade brasileira; uma herança histórica mesmo? Entende-se a corrupção quase como uma instituição: o "jeitinho brasileiro de fazer negócios". O brasileiro é corrupto, ponto! Nada mais a fazer.

Nesse ponto, é importante sermos enfáticos: a corrupção não é um problema cultural, como muitos argumentam. Qual família brasileira permite que um dos filhos roube o dinheiro do aluguel para comprar bombons e guloseimas? Pouco importa o país ou a identidade cultural; é inaceitável que o dinheiro a ser usado para o bem comum familiar possa ser empregado para fins pessoais. A palavra *integridade*, oriunda do latim *integritate*, está relacionada a uma conduta reta e é utilizada para designar um indivíduo honrado e ético. Independentemente do país ou da cultura, a noção de integridade é a mesma e está na base do sistema de educação de qualquer família.

Razões políticas, institucionais e econômicas explicam o porquê da corrupção endêmica em muitos países, inclusive no Brasil. A corrupção pode sim ocorrer aqui, mas não é obrigatória. Trata-se de uma escolha – uma má escolha – que é feita pelo indivíduo ou pela coletividade. A corrupção resulta

O QUE SUSTENTA UM PROGRAMA EFETIVO DE *COMPLIANCE*





de uma equação fundamentalmente econômica. De acordo com a fórmula criada pelo economista Robert Klitgaard, as condições para a corrupção são dadas quando se somam dois fatores: um mercado dominado por uma estrutura monopolista e decisões tomadas por critérios próprios, subtraindo-se da equação a *accountability*, ou seja, não há prestação de contas, cobrança pelo que foi feito, nem responsabilização pública.

O cálculo favorável à conduta corrupta deriva do resultado econômico feito pelo indivíduo com poder discricionário e que acredita que nunca será apanhado e, portanto, nunca pagará pelo seu crime. Esse cálculo é o mesmo, seja para obter um importante contrato público de obras, seja para evitar o pagamento de uma multa de trânsito com um "cafezinho para o guarda". Qual papel desempenha a cultura nessa equação da corrupção? Absolutamente nenhum.

Compliance – do inglês *to comply with* – é comumente entendido como estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Os programas de *compliance* têm por objetivo eliminar o longo e oneroso processo legal a que as empresas estão sujeitas resultante de falhas éticas. Se a corrupção fosse um problema cultural, nenhum programa de *compliance* teria êxito nos países com corrupção endêmica.

Partindo do princípio de que a decisão racional do indivíduo de ser corrupto depende de uma equação econômica, quais parâmetros devem ser alterados para tornar o cálculo menos atrativo, menos lucrativo ou mais arriscado? Como ensinar os funcionários a resistir às solicitações de propina? Ou, ainda melhor, como evitar que tais solicitações de propina cheguem a ser feitas aos funcionários da empresa? A resposta a essas indagações parece estar na moldagem dos programas de *compliance* a ambientes e culturas específicos, respeitando os padrões e os princípios de integridade. A corrupção não é um fator cultural, porém a cultura de um país é a mola propulsora para a adaptação dos programas de *compliance*. Assim, para evitar que as empresas cometam erros, é necessário entender como e por que os funcionários tomam decisões antiéticas e corruptas. A importância do fator humano em qualquer programa de *compliance* anticorrupção não deve jamais ser subestimada.

COMPONENTES DE UM PROGRAMA DE CULTURA DE *COMPLIANCE*

São sete os elementos-chave para a construção e implementação de um programa de cultura de *compliance* eficaz:

- Comprometimento da alta administração: o sucesso de um programa de *compliance* depende do comprometimento

do conselho de administração e dos executivos sêniores, que estabelecerão o tom apropriado para toda a companhia na luta contra a corrupção. Se a alta administração estiver comprometida com o programa, tomando medidas práticas que evitem ou previnam condutas corruptas, os demais funcionários entenderão a mensagem e evitarão situações que possam expô-los à corrupção. É fundamental dar o exemplo de que não se devem priorizar os lucros em detrimento de aspectos de *compliance*. O ganho "ilícito" de curto prazo sempre resultará em um prejuízo importante no longo prazo;

- Padrões e controles: outro elemento-chave na construção de uma "cultura de *compliance*" é ter como base padrões e controles eficazes que levem em conta os principais fatores de risco da empresa, por setor e por região, considerando, entre outros aspectos, os riscos do cliente e aqueles inerentes ao processo de vendas. Esses padrões e controles devem ser constantemente reavaliados para identificar melhorias e mudanças relacionadas à exposição de riscos;
- Código de Conduta de Responsabilidade Social (CRS): os CRS devem ser claros, concisos e diretamente relacionados com a realidade da empresa. A avaliação de riscos da empresa deve estar refletida nas políticas dos CRS, que podem abranger, por exemplo, desde a utilização de terceiros, até presentes e hospitalidade, sem esquecer despesas de viagem e doações;
- Treinamento regular em *compliance*: outro elemento-chave é o treinamento regular contra a corrupção, que deve abranger todos os níveis hierárquicos, sem esquecer os terceiros. Para cada um dos envolvidos, devem ser respeitadas as especificidades decorrentes dos riscos inerentes às suas funções. Fornecer exemplos reais da empresa nos treinamentos, com casos práticos e *red flags* mais comuns, é uma estratégia bastante útil, já que é de mais fácil visualização e memorização;
- Denúncias anônimas: por meio de canais anônimos, as empresas permitem que funcionários ou terceiros denunciem indícios de comportamentos corruptos ou violações às políticas dos CRS, tudo isso de modo confidencial;
- Incentivos e penalidades: violações ao programa de *compliance* devem ser punidas sem tardar, como forma de servir de exemplo. Todos os funcionários, até mesmo executivos sêniores e membros do conselho de administração, podem estar sujeitos a punições, em caso de violações às regras. Ao lado das punições, é vital que as empresas incentivem os funcionários para que exerçam suas funções de acordo com as políticas do programa de *compliance*;
- Auditoria e monitoramento: o monitoramento e a auditoria contínuos no combate à corrupção asseguram que os controles internos sejam devidamente implementados, seguidos e reforçados, se for o caso. Quaisquer deslizes devem ser prontamente corrigidos. O monitoramento e a auditoria de um programa de *compliance* anticorrupção precisam ser conduzidos por várias áreas da empresa, em um trabalho de cooperação e união.

CONCLUSÃO

A corrupção existe, sempre existiu, continuará existindo e nenhum país, empresa ou indivíduo está completamente livre dela. Nada impede, porém, que um programa eficiente de *compliance* diminua as chances de condutas corruptas nos negócios. A criação de uma "cultura corporativa de *compliance*" envolve vários fatores-chave – padrões e controles claros e realistas, um sistema de auditoria e monitoramento regular e contínuo, a previsão de punições e penalidades, sem mencionar a possibilidade e a necessidade de um mecanismo de denúncias e de incentivos. O comprometimento da alta administração, de cima para baixo – *from top to bottom* – é um elemento-chave para a implementação de um programa de cultura de *compliance* eficaz. Só assim será de fato dado à empresa um sinal claro de que aqueles que não atenderem a esses requisitos não satisfazem aos padrões éticos nem legais necessários ao exercício da sua função na empresa. Ao se demonstrar esse nível de seriedade com o programa, o desenvolvimento de uma "cultura de *compliance*" a longo prazo é praticamente uma consequência natural. Qualquer empresa pode desenvolver essa "cultura de *compliance*", independentemente do tamanho, do setor ou da localização geográfica. Basta querer, de fato, e deixar claro a todos que esse é o objetivo a ser perseguido. ●

PARA SABER MAIS:

- Marcella Blok. *Compliance e governança corporativa*, 2018.
- Robert Klitgaard. *Controlling corruption*, 1988.
- Ligia Maura Costa. *Compliance or non compliance*. *GV-executivo*, v.18. n.1, 2019. Disponível em: rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ligia.pdf
- Ligia Maura Costa. *Corruption and corporate social responsibility codes of conduct: the case of Petrobras and the oil and gas sector in Brazil*. *ROLACC*, v.1, n.1, 2018. doi.org/10.5339/rolacc.2018.6
- Cristie Ford e David Hes. *Can corporate monitorships improve corporate compliance? Journal of Corporation Law*, v.34, n.3, 2009.
- Bryan Husted. *Wealth, culture, and corruption*. *Journal of International Business Studies*, v.30, n.2, 1999. Disponível em: doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490073

LIGIA MAURA COSTA > Professora da FGV EAESP e coordenadora geral do FGVethics > ligia.costa@fgv.br



O DIFERENCIAL DE IR ALÉM

| POR **RENATO ORSATO, SIMONE BARAKAT E JOSÉ GUILHERME DE CAMPOS**

Ao aderirem a iniciativas voluntárias *beyond compliance*, como os clubes verdes, as organizações conseguem reduzir riscos, proteger sua reputação e alcançar soluções inovadoras para problemas complexos.

Na área de sustentabilidade, as empresas historicamente fizeram *lobby* por uma regulação menos exigente. Mas, a partir dos anos 1990, o professor Michael Porter provocou um debate acirrado sobre a possibilidade de elas obterem maiores lucros ao atender a normas regulatórias ambientais mais estritas, discussão que, logo em seguida, ampliou-se às iniciativas que vão além das exigências legais – *beyond compliance*. Desde então, o debate *pays to be green*, como ficou conhecido, tem capturado a imaginação tanto de acadêmicos quanto da classe empresarial. Se investir em proteção ambiental é lucrativo, as práticas *beyond compliance* conduziriam-nos a sociedades mais sustentáveis.

O *business case* para a sustentabilidade existe de fato. Escolas de administração ao redor do mundo ensinam casos de sucesso de investimentos socioambientais que se pagaram, geraram vantagem competitiva ou até mesmo criaram espaços de mercado. Porém, se existem tantas vantagens para os negócios, por que o comportamento socioambiental proativo não é um fenômeno generalizado entre as empresas? Por que a economia de mercado ainda não nos levou a sociedades sustentáveis?

Apesar de simples, foi preciso tempo para reconhecer que a lucratividade dos investimentos socioambientais é semelhante aos outros aspectos dos negócios: depende de circunstâncias específicas. Então, a questão não é *se* as empresas podem compensar os custos dos investimentos socioambientais, mas *quando* é possível fazê-lo. Dirigir os esforços para gerar lucros a partir de tecnologias mais limpas ou de produtos verdes pode fazer sentido comercial em algumas situações, mas não em todas.

O VALOR DO *BEYOND COMPLIANCE*

Se algumas condições favorecem os investimentos socioambientais a gerar retorno, é oportuno perguntarmos *por que* empresas, então, deveriam investir em iniciativas voluntárias autorregulatórias, como os chamados *clubes verdes*. Esses clubes exigem que os membros incorram em custos privados, como codificado nos padrões de filiação, e mecanismos para assegurar a conformidade com os requisitos estabelecidos.

Em vez de apenas se concentrarem em uma lista de comportamentos indesejados e agirem em conformidade à legislação, as empresas podem desenhar ações e práticas que conectem ética a suas estratégias de negócios.

Uma vez que o custo de adesão às exigências do clube não é trivial, executivos e sócios têm o direito de perguntar: Qual é o valor gerado para a empresa por esses clubes? Por que a organização deveria investir para obter a certificação da Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization – ISO) 14001, participar de índices de sustentabilidade empresarial (como o ISE, da B3), que exigem desempenho socioambiental acima da média, ou se filiar a clubes de carbono, que vinculam a filiação ao compromisso formal de redução de emissões? Fundamentalmente, precisamos identificar o valor estratégico do *beyond compliance*. Com base nas pesquisas que desenvolvemos nos últimos anos, podemos afirmar que, embora a maior parte do valor criado seja de natureza intangível, é de extrema importância para o futuro das empresas. Os principais componentes de criação de valor são:

1. Proteção da reputação

Os clubes verdes surgiram para auxiliar as empresas a administrarem sua reputação, que era frequentemente danificada por acidentes ou poluição causada por suas operações. Essas iniciativas compartilham os objetivos comuns de auxiliar os negócios a orientarem a implantação de programas ambientais e a comunicarem esse compromisso ao público. Para clubes como o Responsible Care, da indústria química, e a certificação Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), da construção civil, esse objetivo foi alcançado. Entretanto, como a reputação do clube precede a das empresas, clubes que enfrentam oposição de organizações ativistas acabam por gerar valor de reputação negativo. O Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) é um exemplo, por não ter cedido à exigência do Greenpeace de impor uma moratória ao desmatamento das florestas de Bornéu. O resultado é um clube que não consegue legitimidade. Então, é preciso muita cautela na hora de escolher o clube ao qual se afiliar.

2. Mitigação de risco

Na maioria dos países, a intensidade carbônica das empresas ainda não é taxada por governos ou valorizada por investidores, mas a opinião pública está gradualmente forçando uma mudança nessa direção. Quando ocorrer, o impacto será tão grande que investir agora começa a fazer sentido. Assim, empresas como Braskem e a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL Energia) vêm aderindo a plataformas como a do Climate Disclosure Project (CDP) para reportar e analisar sua estratégia de gestão das mudanças climáticas. Os dados do CDP também são utilizados por investidores para análise das empresas. Nos próximos anos, investimentos *beyond compliance* via clubes de carbono podem se tornar a licença para operar de muitas empresas.

3. Influência no ambiente regulatório

Incerteza regulatória é prejudicial aos negócios. Por isso, antecipar-se ou influenciar regulamentações pode ser crucial para o futuro da empresa. As organizações devem contribuir ao desenvolvimento de "regulações inteligentes" – que estimulem, concomitantemente, proteção ambiental e inovação. Membros de clubes de carbono, por exemplo, têm ótimas chances de fazer isso, porque representantes governamentais normalmente participam desses clubes. Como o desenho de regulamentação socioambiental é complexo, os próprios agentes governamentais valorizam a participação de empresas no processo de construção. Essa é uma tendência crescente na definição das diretivas europeias e, gradualmente, começa a se tornar frequente em países em desenvolvimento. A participação de bancos brasileiros em plataformas climáticas é exemplar nesse sentido. Apesar de as instituições financeiras terem uma intensidade carbônica direta relativamente baixa, indiretamente os projetos financiados por elas podem ser afetados por políticas governamentais que limitem a intensidade carbônica. Então, mesmo parecendo contraintuitivo, participar do clube faz sentido estratégico.

4. Pioneirismo e inovação

Outro motivo para investir em estratégias de *beyond compliance* refere-se à antecipação às movimentações de mercado com o objetivo de gerar valor a partir da inovação. Sustentabilidade, aliás, é frequentemente associada à inovação, porque grande parte dos desafios socioambientais, dada sua complexidade, requer abordagens inéditas. As empresas certificadas como *B-corporations* (*B-corps*) são exemplo disso. Para atender aos padrões verificáveis de gestão, governança, transparência e desempenho social e ambiental, elas precisam desenvolver novas práticas, implementar processos inéditos e, até mesmo, repensar sua missão e visão. Por isso, muitas *B-corps* estão se tornando pioneiras em seus setores de atuação, ao formularem modelos de negócios inovadores que alinham o propósito do negócio com os interesses da sociedade e as necessidades do meio ambiente. Clubes verdes como o B-corp motivam as empresas a trocar experiências e conhecimento entre si e com diferentes atores visando gerar inovações a partir da inteligência coletiva.

5. Acesso ao conhecimento e aprendizado social

Estratégias *beyond compliance* tendem a se beneficiar do uso de uma inteligência coletiva, sobretudo quando se destinam a resolver problemas extremamente complexos – conhecidos em inglês como *wicked problems*. A abertura da empresa para relações com outros membros do clube encoraja o compartilhamento de ideias, opiniões e experiências e ajuda os indivíduos a identificarem e avaliarem alternativas e a preverem consequências e resultados. Por exemplo, as iniciativas promovidas pelos centros de estudos da Fundação Getulio Vargas reúnem especialistas e representantes de empresas, governo e organizações não governamentais que, por meio de oficinas de trabalho, palestras, mesas-redondas e estudos de casos, constroem conjuntamente metodologias e propostas de políticas de incentivo ao desenvolvimento sustentável do país. Esse tipo de *aprendizado social* mostra-se ainda mais valioso em questões socioambientais, que tendem a ser *wicked problems*.

JUNTOS, APRENDEMOS A SER MAIS ÉTICOS

Estratégias *beyond compliance* podem se tornar aliadas da competitividade. Uma abordagem focada apenas em conformidade legal pode transmitir a falsa ideia de que todos os riscos estão sendo reduzidos e minar esforços para inovar. Em vez de apenas se concentrarem em uma lista de comportamentos indesejados e agirem em conformidade à legislação, as empresas podem desenhar ações e práticas que conectem ética a suas estratégias de negócios.

É preciso desenvolver uma linguagem comum para pessoas e organizações aprenderem, juntas, a resolver problemas como o da sustentabilidade.

Para o sucesso dessas ações e práticas, são necessárias conversas estruturadas entre líderes de todos os níveis organizacionais, suas equipes e, até mesmo, entre diferentes organizações. Uma vez que indivíduos possuem diferentes modelos mentais, interesses e experiências, o diálogo e a aprendizagem coletiva não são triviais. É preciso desenvolver uma linguagem comum para ajudar as pessoas e as organizações a resolverem problemas como o da sustentabilidade, gerando exemplos de como diminuir riscos e criar oportunidades. Isso é, inerentemente, um aprendizado social, pois comportamentos individuais e organizacionais éticos são aprendidos e não impostos.

Esse processo de aprendizagem coletiva pode reforçar comportamentos individuais pró-ambientais, como economia de energia, reciclagem e utilização de meios de transporte mais sustentáveis. No contexto empresarial, leva à geração de novos conhecimentos, à aquisição de habilidades técnicas e sociais e ao desenvolvimento de relacionamentos confiáveis, propícios às sociedades mais éticas e sustentáveis. ●

PARA SABER MAIS:

- Renato Orsato. *Sustainability strategies: when does it pay to be green?*, 2009.
- Renato Orsato, Simone Barakat e José Guilherme de Campos. *Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions*. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, v.9, n.5, 2017. Disponível em: doi.org/10.1108/IJCCSM-09-2016-0146
- Renato Orsato, José Guilherme de Campos e Simone Barakat. *Social learning for anticipatory adaptation to climate change: evidence from a community of practice*. *Organization & Environment*, 2018. Disponível em: doi.org/10.1177%2F1086026618775325

RENATO ORSATO > Professor da FGV EAESP e Visiting Scholar no Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD), da França > renato.orsato@fgv.br
SIMONE BARAKAT > Professora do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi > simonebarakat@usp.br
JOSÉ GUILHERME DE CAMPOS > Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) > jguilherme.feausp@gmail.com


SALES BY CATEGORY
8%
6%
5%
RTG
RDW
BGY
GHT
HRT
WLF
JAN
FEB
MAR
APR
MAY
JUN

INTEGRIDADE NOS MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS

| POR **ANDREA MUSTAFA, LEOPOLDO PAGOTTO E LUCIANA STOCCO BETIOL**

As empresas de menor porte também vêm sendo afetadas pelo cerco à corrupção e precisam customizar programas de *compliance* para sobreviver daqui por diante.

Já se tornou lugar-comum dizer que a Lava Jato modificou paradigmas. Ainda que seja um clichê, faz-se necessário repeti-lo. Empresários de grandes empresas passaram a acreditar que poderiam ser de fato punidos com a pior das penas: a cadeia. Para os micro e pequenos empresários, qual seria o impacto? Podemos listar duas mudanças principais:

- Maior risco de punição;
- Reflexos da implantação de programas de *compliance* das grandes empresas e do poder público nas cadeias de relacionamento.

MAIOR RISCO DE PUNIÇÃO

Um erro comum é pensar que as mudanças não atingirão as pequenas nem as microempresas. Na realidade, isso já vem acontecendo com a criação nos últimos anos de leis, órgãos e mecanismos que combatem mais efetivamente a corrupção em todo o país. Em São Paulo, por exemplo, desde 2013, quando foi criada a Controladoria Geral do Município (CGM), 32 processos administrativos de responsabilização foram instaurados, dos quais 15 já foram concluídos, conforme informações do site oficial do órgão. Em sete destes, as empresas foram punidas, totalizando um valor de mais de R$ 2,6 milhões em multas. As organizações envolvidas são, em sua maioria, de pequeno e médio porte.

Embora a maior parte das multas tenha sido de valor baixo, há que se considerar o risco à imagem. As empresas envolvidas podem perder contratos atuais e futuros não apenas com o poder público, mas também ao participar da cadeia de fornecimento de grandes corporações alinhadas com políticas de combate à corrupção.

Obviamente, o sistema de *compliance* de uma empresa não dá garantia total contra práticas ilícitas, mas pode

COMO AVALIAR OS RISCOS DO NEGÓCIO

1. Analise se já ocorreram problemas com corrupção anteriormente e se já foi preciso pagar multas após fiscalizações, em nível federal, estadual ou municipal.

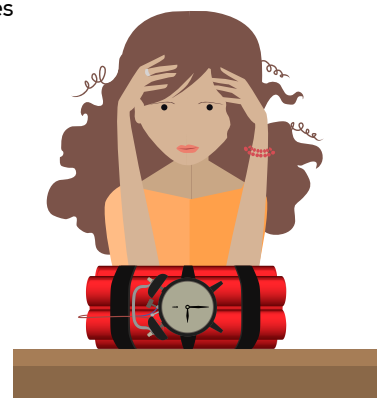
2. Tente identificar todas as situações, reais ou prováveis, de contato com servidores públicos ou com a administração pública – por exemplo, considere idas a juntas comerciais, cartórios, secretarias e órgãos públicos; participação de licitações públicas; atuação em setores regulados por agências governamentais; fiscalizações por parte de autoridades tributárias.

3. Procure imaginar os riscos e pense como a empresa está cobrindo os pontos vulneráveis. Por exemplo, considerando funcionários e parcerias, a empresa busca referências e faz um bom levantamento antes de novas contratações? No caso dos controles internos, estes possibilitam verificar se as operações (de pagamento, baixa de estoque etc.) estão sendo feitas de forma correta? Funcionários contam com um canal para reclamações ou denúncias?

4. Reúna seus funcionários e dê-lhes a abertura para que possam contribuir com algum aspecto que não tenha sido identificado.

5. Faça uma lista de todas as situações de risco, considerando quais são mais favoráveis para práticas erradas acontecerem, pensando em aspectos como: o período do dia, a área da empresa, os tipos de contrato, os valores envolvidos.

6. Avalie a probabilidade de cada risco se concretizar, entre alta, média ou baixa, e estabeleça prioridades.



FONTE: SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

desestimular que elas ocorram. De todo modo, é importante lembrar que, se instaurado o processo com base na lei anticorrupção, a colaboração da empresa e seus controles internos de *compliance* serão considerados na aplicação da pena.

PRESSÃO DAS GRANDES EMPRESAS E DO PODER PÚBLICO

Outra razão para os micro e pequenos negócios implantarem um programa de *compliance* vem do próprio relacionamento com corporações ou com fornecedores do poder público. Grandes empresas têm enviado formulários sobre *compliance* a seus parceiros de negócios, promovido treinamentos sobre o tema, inserido nos contratos cláusulas sobre fraude e atos anticorrupção e, até mesmo, realizado auditorias para verificar se o micro ou pequeno negócio segue determinados padrões para evitar práticas ilícitas.

Por que isso ocorreu? Tudo o que um prestador de serviços fizer durante o contrato gerará, automaticamente, responsabilidade para a grande empresa que o contratou. Além disso, as grandes organizações passaram a se movimentar

Pequenas e microempresas têm sido alvo de fiscalização anticorrupção e são pressionadas por parceiros de grande porte a seguir determinados padrões de integridade.

para aprimorar as suas práticas de conformidade internas e externas, buscando viabilizar a sua perenidade em um mercado muito mais exigente e transparente.

Internamente, verifica-se a criação de estruturas de *compliance*, com o surgimento de novas áreas, como os comitês de conformidade, e de novas competências, como a dos *compliance officers*. Essas novas estruturas e posições são responsáveis por instrumentalizar programas de integridade

MECANISMOS DE CONTROLE

Alguns exemplos de mecanismos administrativos de controle para evitar práticas ilícitas:

1 Definir e separar as atribuições dos funcionários ou dos setores. Por exemplo, não é desejável que um mesmo funcionário seja responsável por fazer as compras, o controle de estoque e ainda atuar com vendas.

2 Definir regras para aprovar relatórios e documentos contábeis.

3 Confrontar receitas e despesas com os registros contábeis.



4 Registrar todas as suas rotinas internas e informá-las aos funcionários.

5 Tornar obrigatória a necessidade de dupla autorização (assinatura de mais de uma pessoa) para despesas mais significativas.

6 Divulgar, entre os funcionários, os procedimentos que necessitam de autorização da chefia imediata para serem executados.

7 Realizar exames sistemáticos das atividades desenvolvidas em determinados setores para averiguar se foram implementadas de acordo com as regras estabelecidas, bem como se são adequadas e eficazes. Se for viável, vale contratar especialistas para isso.

FONTE: SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

por meio de ferramentas como manuais e códigos de conduta e programas de comunicação e treinamento, tanto para o público interno quanto na cadeia produtiva.

Já na esfera externa, o movimento de adequação ao tema de *compliance* pode ser percebido pelo surgimento de:

- Novos sistemas de certificação de gestão, como de antissuborno e de *compliance*, liderados internacionalmente pelo sistema da Organização Internacional de Normalização (ISO) e no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Prêmios pelo reconhecimento das melhores práticas em *compliance*;
- Índices em bolsas de valores que avaliam as *performances* de grandes empresas no tema;
- Guias elaborados por organizações públicas, multilaterais e da sociedade civil para dar orientação às organizações para um novo modelo de atuação alinhado com as demandas da sociedade.

Vale mencionar ainda os esforços de construção de diretrizes para setores específicos, como o da construção civil,

Cada empresa deve buscar a implementação de instrumentos de *compliance* que sejam adequados à sua atividade e aos riscos identificados.

a criação de consultorias especializadas e a multiplicação de cursos, seminários e eventos sobre *compliance*.

As grandes empresas vêm destinando orçamento e pessoal para definir e executar um programa de *compliance* efetivo. Atualmente, o impacto de uma acusação com base na lei anticorrupção não se restringe apenas a quem conduziu seu trabalho de forma corrupta, mas atinge duramente a imagem, a reputação e o valor financeiro da empresa. Hoje, esse é um risco a ser mensurado tanto por gestores quanto por financiadores, investidores, parceiros e fornecedores.

A análise de risco deve ser ainda mais cuidadosa nos casos de organizações que detêm contratos com o setor público. A lei anticorrupção considerou como prática corrupta outras atividades que não apenas a propina, tais como fraudar processos licitatórios, manipular equilíbrio econômico-financeiro dos contratos firmados com o poder público e dificultar a atividade de investigação ou fiscalização.

CUSTOMIZAÇÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dadas as mudanças que vêm ocorrendo, as micro e pequenas empresas precisam se conscientizar de que esse é um caminho sem volta, para assim criarem e implementarem um programa de *compliance* adequado ao seu porte.

Um programa de *compliance* exige recursos, mas não necessariamente sua implantação é complicada. Inclusive, há entidades que auxiliam médias, pequenas e microempresas na customização do processo. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), por exemplo, vem trabalhando com os micro e pequenos negócios nesse sentido. A entidade, em parceria com o Ministério da Transparência, elaborou uma cartilha para que as empresas ajustem seus procedimentos internos que inclui um passo a passo para avaliar riscos (confira no primeiro quadro) e todos os componentes, detalhados, de um programa de integridade, entre eles: formas de comprometimento da direção da empresa; adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos; diligência para contratação de fornecedores, prestadores de serviço e intermediários; treinamentos e divulgação do programa; construção de registros contábeis confiáveis; implantação de controles internos (confira no segundo quadro); procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades; canais de denúncia; medidas disciplinares; procedimentos que assegurem a interrupção de irregularidades e correção de danos; transparência na doação a candidatos e a partidos políticos; monitoramento contínuo do programa de integridade, pois o trabalho não é finito e as respostas obtidas devem servir de base para a retroalimentação a fim de aperfeiçoar os instrumentos de *compliance*.

Cada empresa deve buscar a implementação de instrumentos de *compliance* que sejam adequados à sua atividade e aos riscos identificados, a partir dos elementos em comum que um programa deve ter. O que não dá é ignorar que o cenário mudou. Hoje, ter um *compliance* efetivo é visto como um diferencial e, muitas vezes, um *deal breaker*, ou seja, uma condição para fazer negócios com empresas e com o governo. ●

PARA SABER MAIS:

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). ***Integridade para pequenos negócios: construa o país que desejamos a partir da sua empresa***, 2015. Disponível em: cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf
- Organização das Nações Unidas (ONU). ***Guia de avaliação de risco de corrupção***, 2013. Disponível em: ibdee.org.br/wp-content/uploads/2016/02/Guia-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Risco-de-Corrup%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Rede Brasil do Pacto Global. ***Integridade no setor de construção: discutindo os dilemas e propondo soluções para o mercado***, 2018. Disponível em: institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2018/08/PACTO_GLOBAL_Integridade_no_Setor_de_Constr%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Wagner Giovanini. ***Compliance: a excelência na prática***, 2014.

ANDREA MUSTAFA > Advogada e pesquisadora FGV Ethics > andrea.m.mustafa@gmail.com
LEOPOLDO PAGOTTO > Advogado e pesquisador FGV Ethics > leopoldopagotto@hotmail.com
LUCIANA STOCCO BETIOL > Professora da FGV EAESP e coordenadora executiva do FGV Ethics > luciana.betiol@fgv.br

Publicação da Fundação Getulio Vargas

GVcasos

Revista brasileira de casos de ensino em Administração

VOLUME 8, NÚMERO 2



GVcasos
Qualis B3

DICOM

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

Acesso gratuito disponível:

SlideShare

FGV EAESP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



HORA DE TOMAR AS RÉDEAS

| POR **GABRIEL PETRUS E RONALDO FRAGOSO**

Pesquisa revela que empresas atuantes no Brasil avançam de maneira sólida para melhorar suas práticas de *compliance* e devem implementar mecanismos ainda mais integrados e abrangentes daqui para frente.

Quem investe e faz negócios no Brasil sente que as empresas no país vêm melhorando consistentemente suas formas de controlar riscos e de fortalecer a integridade corporativa. Pesquisa conduzida conjuntamente pela Deloitte e pela Câmara de Comércio Internacional Brasil (International Chamber of Commerce – ICC Brasil) confirma essa percepção. Entre 2012 e 2014, apenas 24% das organizações consultadas seguiam ao menos 15 das 30 práticas de gestão de riscos, controles e governança corporativa levantadas pelos pesquisadores; entre 2015 e 2017, esse percentual subiu para 46%, com a perspectiva de alcançar 65% até 2020.

No entanto, há desafios para que o processo de *compliance* seja implementado de forma mais abrangente. Essa evolução passa por aspectos como obter maior integração com outras áreas da empresa e com terceiros, conseguir mais transparência para atuar em um ambiente globalizado e, no caso das empresas de menor porte e gestão familiar, perseguir a adesão às melhores práticas de governança.

ADERÊNCIA A PRÁTICAS DE *COMPLIANCE*

Empresas de todos os portes, nacionais e estrangeiras, vêm avançando na adoção de práticas de gestão de riscos, controles e governança corporativa. O resultado da pesquisa reflete a sofisticação do ambiente regulatório no Brasil, com a entrada em vigor de importantes leis (como a Lei Anticorrupção e a Lei de Governança em Estatais), bem como o impacto das investigações conduzidas pela Operação Lava Jato.

As empresas com receita menor que R$ 100 milhões estão promovendo um salto na adoção de práticas de *compliance*, mas ainda se encontram longe do patamar das organizações de maior porte. As empresas de capital nacional também vêm progredindo e tendem a se aproximar do patamar das empresas de capital estrangeiro ou misto.

Vale ressaltar ainda que as organizações de maior porte e de capital estrangeiro são as mais aderentes a iniciativas de *compliance*, porém nem por isso deixam de apresentar evolução. A crescente sofisticação dos ambientes nacional e internacional de *compliance* e a maior importância

dada à cultura de governança conduzem a práticas cada vez mais robustas.

Entre as práticas mais adotadas pelas empresas, estão indicadores de conformidade, comprometimento da alta administração, condução de investigações internas, controle financeiro, implementação de canal de denúncias e adoção de código de ética e conduta.

Para 45% das empresas participantes, a área de *compliance* responde diretamente para a alta administração, o que revela, ao mesmo tempo, uma estrutura enxuta das organizações e a participação ativa da mais elevada instância nos assuntos relacionados ao *compliance*. Em parte dos casos, o reporte de *compliance* é feito para áreas como jurídico, gestão de riscos e controles internos, finanças e controladoria, e auditoria interna. A ligação direta com o conselho de administração é realizada por 3% dos participantes.

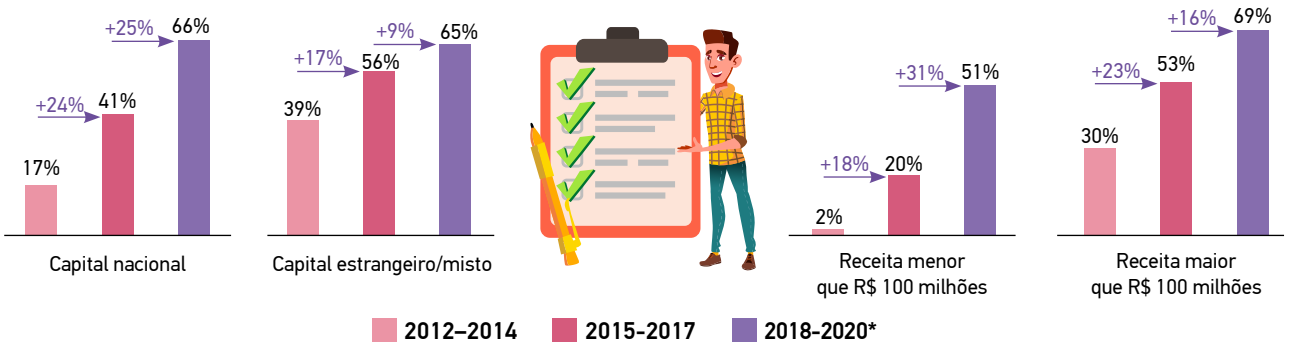
GESTÃO DE RISCOS

Evitar riscos de prejudicar a reputação e a imagem e aumentar.a sustentabilidade do negócio são as principais razões para as empresas pesquisadas conduzirem mudanças nos controles internos. Esse resultado reflete visão de longo prazo, e não apenas uma necessidade regulatória conjuntural. Em 84% das organizações, as práticas de *compliance* vêm contribuindo, inclusive, para a melhoria do resultado financeiro.

Para as grandes empresas, é importante fazer transformações de modo a criar um programa estruturado de *compliance*. Para aquelas com faturamento menor do que R$ 100 milhões, as modificações nos controles internos são impulsionadas pelas exigências de clientes, o que indica que essas organizações têm considerado o *compliance* um fator relevante para a sua inserção competitiva em um mercado cada dia mais integrado e colaborativo.

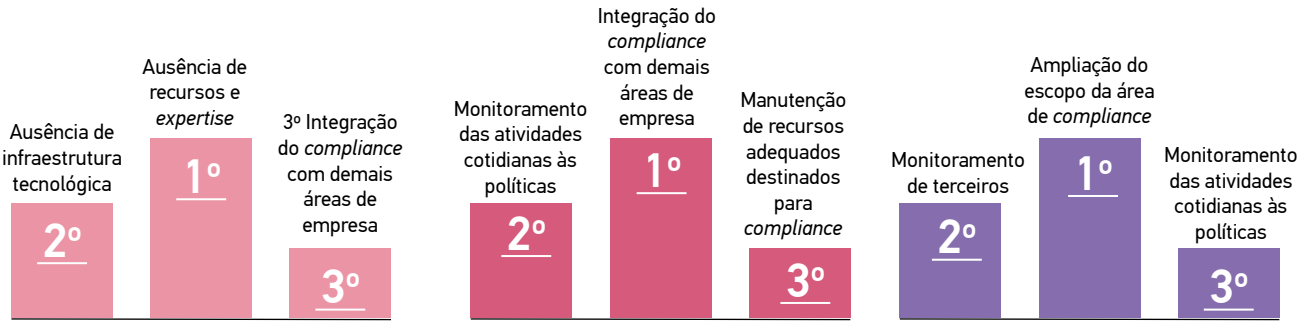
Conforme os controles internos se sofisticam, os desafios também se tornam mais ambiciosos. Entre 2012 e 2014, as empresas destacavam aspectos estruturais, como ausência de pessoal e de infraestrutura tecnológica. Esses empecilhos, ao que parece, foram em grande parte superados. Para o presente e o futuro próximo, as empresas enfatizam a necessidade de investir na integração do *compliance* com as demais áreas da empresa e com terceiros

ADOÇÃO DE AO MENOS 15 DAS 30 PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* PESQUISADAS



*EM IMPLEMENTAÇÃO. FONTE: DELOITTE E ICC BRASIL.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO *COMPLIANCE* PARA AS EMPRESAS



FONTE: DELOITTE E ICC BRASIL.

RAIO X DA PESQUISA

A pesquisa Integridade Corporativa no Brasil – Evolução do *Compliance* e das boas práticas empresariais nos últimos anos aborda o estágio das empresas que atuam no país em relação à adoção de práticas de *compliance*, de anticorrupção e de cultura de integridade corporativa.

Participaram do estudo 211 empresas atuantes no Brasil – 26% com receita anual superior a R$ 10 bilhões e 22% com receita de até R$ 100 milhões. Quase dois terços (64%) são de capital nacional, enquanto 31% delas têm capital estrangeiro. As organizações de capital misto representam 5% da amostra. Integram o mercado de capitais 60% das empresas pesquisadas – 58% listadas no Brasil e 42% no exterior.

e na ampliação do escopo da área. Esses desafios emergentes traduzem a preocupação de que o *compliance* de fato esteja integrado à estratégia e possa trazer valor para a organização.

Para identificar riscos, as empresas utilizam relatórios de auditoria interna e externa e de investigações por meio de canais anônimos de denúncias. Na gestão de riscos, as empresas vêm implantando mecanismos de controle de conflito de interesses, que ocorre, por exemplo, quando há negócios com empresas em que sócios ou funcionários exerçam posição de gerente, conselheiro ou diretor; ou transmissão de informações confidenciais para clientes, terceiros, investidores e fornecedores.

PREVENÇÃO A IRREGULARIDADES

Um terço das organizações entrevistadas experimentou algum evento de fraude ou irregularidade entre 2012 e 2017. Em mais da metade dos casos, a ocorrência foi descoberta por meio de denúncia interna ou processos de controles internos.

Nesse contexto de aumento da relevância dos canais internos de defesa, as organizações participantes da pesquisa viram, nos últimos dois triênios, o número de relatos feitos por meio do canal de denúncias aumentar. A garantia de anonimato é a prática mais adotada para estimular a adesão ao canal de denúncias.

A cultura organizacional foi destacada como o principal fator de prevenção a incidentes de fraude ou irregularidades, seguida pela importante adesão das lideranças às práticas de *compliance*. Para detectar precocemente problemas, a prática mais adotada pelas empresas participantes é a formação de profissionais para que identifiquem as chamadas "bandeiras vermelhas".

DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os desafios de *compliance* intensificam-se para empresas que atuam globalmente – realidade de 54% da amostra da pesquisa. Para competir internacionalmente, muitas empresas – especialmente as de menor porte – sentem a necessidade de elevar a régua de suas práticas de governança, controles e gestão de riscos.

Um terço dos respondentes disse estar adequando as empresas às políticas de governança, *compliance* ou transparência para poder exportar. A adequação das políticas de governança ainda é pautada, para 83% das empresas pesquisadas, pelo atendimento a requisitos do país de destino. A tendência é que a necessidade de atender às exigências dos clientes cresça dos atuais 17 para 42% no próximo triênio.

Esses resultados – considerando nossas experiências com empresas dos mais diversos portes – revelam que há evolução na maturidade em relação ao *compliance*. Contudo, também indicam que ainda há uma trajetória importante a se percorrer em direção ao futuro. A crescente adesão das empresas de menor porte e gestão familiar às melhores práticas de *compliance*, controles e governança é fundamental para que se possa fortalecer a inserção desse importante bloco da economia diante dos desafios de um país cada vez mais competitivo, regulamentado e globalizado. ●

PARA SABER MAIS:

- Deloitte, ICC Brasil. *Integridade corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos*, 2018. Disponível em: www.deloitte.com/br/Compliance

GABRIEL PETRUS > CEO da ICC Brasil > gabriel.petrus@iccbrasil.org
RONALDO FRAGOSO > Líder do Centro de Excelência em Aspectos Regulatórios e Governança Corporativa da Deloitte Brasil > rfragoso@deloitte.com



NO CAMINHO CERTO

| POR **CARLO VERONA**

Um balanço dos cinco anos de vigência da Lei Anticorrupção brasileira mostra o quanto já avançamos nessa longa jornada de combate a atos ilícitos praticados por pessoas jurídicas contra a administração pública.

A Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei da Empresa Limpa, completou cinco anos de vigência no último dia 29 de janeiro. Fruto de um projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo brasileiro, em sintonia com as Convenções das Nações Unidas e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a lei trata de atos de corrupção e vantagem indevida que beneficiam pessoas jurídicas em detrimento da administração pública.

O PAPEL DO LEGISLADOR

Entre juristas e estudiosos da matéria, têm aparecido críticas, em grande medida infundadas, quanto à pouca efetividade e "obsolescência precoce" da lei. Juristas de renome se referem ao texto da Lei da Empresa Limpa como uma mera repetição do texto do diploma concorrencial sem, contudo, aprofundar-se em temas de preocupação da matéria. Alega-se que a suposta pouca eficácia ou os ditos "resultados pífios" seriam fruto do açodamento do legislador em encontrar uma resposta para a opinião pública frente

Com a Lei da Empresa Limpa, os agentes públicos encarregados de fazer cumprir a lei finalmente passaram a ter em mãos um conjunto de normas capaz de conferir eficácia e efetividade ao combate à corrupção no Brasil.

No quinquênio de vigência da Lei nº 12.846/2013, têm se proliferado importantes iniciativas de autorregulação por parte de organizações de classe, organizações não governamentais e instituições de ensino dedicadas ao tema.

aos levantes populares ocorridos em meados de 2013, as chamadas Jornadas de Junho.

As Jornadas de Junho começaram como um "movimento horizontal", sem uma liderança clara identificável, pleiteando a redução das tarifas de transporte público. Alimentadas pela forte aderência e rápida disseminação por meio das redes sociais, as Jornadas de Junho rapidamente ganharam as ruas das principais cidades do país e passaram a representar o clamor popular pela melhora no trato da coisa pública e pelo fim da corrupção.

Ouvir a irresignação da opinião pública e responder prontamente aos seus questionamentos deveria ser o papel principal do legislador. Nesse contexto, o surgimento da Lei da Empresa Limpa como resposta à voz das ruas guarda grande similitude com a entrada em vigor do Foreign Corupt Practices Act (FCPA), de 1977, nos Estados Unidos. O FCPA foi o primeiro diploma legal a tratar da responsabilização objetiva de corporações por atos de corrupção ativa transnacional. Emulada pelo clima de conflagração civil nacional após o escândalo de Watergate e a renúncia do presidente Richard Nixon em 1974, a promulgação do FCPA foi fruto direto de uma iniciativa da United States Senate Banking Committee, após a divulgação de uma investigação conduzida pela Securities and Exchange Commission (SEC) ter revelado que centenas de empresas americanas teriam pago propinas no exterior, em valores de centenas de milhões de dólares.

Especialistas norte-americanos diretamente envolvidos em ações de *enforcement* no Brasil após a eclosão da operação Lava Jato são unânimes em afirmar que a grande vantagem competitiva do país no cenário internacional, no passado recente, parte do fato de seus órgãos de controle e investigativos tratarem o combate à corrupção nacional com o mesmo vigor com que apuram atos de corrupção transnacional envolvendo pessoas jurídicas brasileiras.

O COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL EM NÚMEROS

Em que pesem as críticas ao texto legal, uma análise estatística fria do aumento significativo na aplicação de medidas sancionatórias de natureza administrativa e judicial dá a exata noção de que os agentes públicos encarregados de fazer cumprir a lei – aqueles que os norte-americanos chamam de *law enforcement agents* – finalmente passaram a ter em mãos um conjunto de normas capaz de conferir eficácia e efetividade ao combate à corrupção no Brasil. Ao se estabelecer, no campo do direito civil e administrativo, o conceito de responsabilidade objetiva da pessoa jurídica por atos de corrupção ativa que a beneficie, o legislador abriu espaço para a apuração efetiva das empresas por atos ilegais de pessoas que porventura falem em seu nome perante agentes públicos.

A exposição da pessoa jurídica a sanções que podem levar até à sua extinção na jurisdição brasileira aumentou significativamente o vigor com que as empresas passaram a prevenir e coibir atos de corrupção supostamente praticados em seu nome ou para alegadamente atender seus interesses.

Na esfera administrativa, dados divulgados pela Corregedoria-Geral da União em dezembro de 2018 mostram que 2.786 punições expulsivas (de exoneração do servidor público) foram aplicadas contra servidores públicos no período entre 2014 e 2018. Desse total, 1.798 penas expulsivas decorrem da apuração de atos de corrupção passiva por parte de funcionários públicos federais. Só no ano de 2018 foram 643 punições expulsivas, das quais 423 dizem respeito a atos de corrupção.

Desde a entrada em vigor da Lei da Empresa Limpa, em 2014, seis acordos de leniência foram firmados com diversos agentes fiscalizadores da administração pública. Trata-se de um número extremamente significativo, considerando-se não apenas o pouco tempo de vigência da lei, como também a envergadura das empresas que

negociaram tais acordos e os valores das multas e indenizações envolvidas.

Os acordos de leniência: (i) determinam que a empresa deve admitir o ilícito cometido e a vantagem indevida auferida; (ii) exigem a cessação imediata da prática lesiva; e (iii) demandam a cooperação irrestrita com as investigações em curso. Em contrapartida, a empresa infratora que adere a um acordo de leniência: (a) tem a sua multa reduzida em até dois terços; (b) fica isenta ou tem uma atenuação da proibição prevista em lei de contratar com a administração pública; e (c) deixa de ter sua punição publicada pela imprensa oficial, o que reduz consideravelmente o risco de dano à sua reputação.

Os seis acordos de leniência tornados públicos até o final de 2018 geraram um total de ressarcimentos ao erário de aproximadamente R$ 6,6 bilhões. Tem-se notícia de que outros 19 acordos de leniência estariam em negociação.

Dados da Advocacia-Geral da União informam ainda que outros quase R$ 80 bilhões são objeto de cobrança em diversas ações civis públicas de improbidade administrativa fundadas na Lei da Empresa Limpa.

ENFORCEMENT E *ACCOUNTABILITY*

Mas o repertório de anglicismos trazido ao universo jurídico brasileiro pela Lei da Empresa Limpa não se limita ao arsenal do *enforcement* ou da repressão. O lado preventivo das práticas de conformidade também merece destaque pela transformação que vem causando no meio corporativo brasileiro. O artigo 7º da Lei Anticorrupção é expresso ao determinar a necessidade de comprometimento da alta administração da empresa na implementação e condução de políticas de integridade. *Accountability* corporativa em *compliance* passou a ser um dos primeiros itens na agenda de prioridades dos chief executive officers (CEOs).

No quinquênio de vigência da Lei n° 12.846/2013, têm se proliferado importantes iniciativas de autorregulação por parte de organizações de classe, organizações não governamentais (ONGs) e instituições de ensino dedicadas ao tema. Tais iniciativas têm fomentado a disseminação de boas práticas de *compliance* e contribuído para um diálogo maduro entre os setores público e privado. Ao mesmo tempo, a existência de estudos mais aprofundados ajuda a preencher o vazio da falta de um corpo efetivo e uniforme de precedentes judiciais sempre associado a uma norma recém-editada. Essa evolução tem contribuído na busca por segurança jurídica e preservação dos direitos fundamentais ao devido contraditório – direito constitucional de um réu ou acusado apresentar sempre a sua defesa ou versão para os fatos e acusações que lhe são imputados – e ampla defesa, insculpidos em nossa Constituição.

Em pesquisa inédita conduzida pela Comissão de Responsabilidade Corporativa e Anticorrupção da Câmara de Comércio Internacional (ICC-Brasil) em parceria com a Deloitte, 211 empresas respondentes atuantes no Brasil, dos mais diversos setores e faturamentos, produziram um raio-X da prevenção à corrupção no Brasil (leia artigo sobre a pesquisa à página 26).

Enquanto até 2014 apenas 24% do total geral de entrevistados adotavam pelo menos 15 dos 30 critérios de conformidade listados no questionário submetido, no período de 2018 a 2020, 65% do total geral da amostra têm ou pretendem ter tais medidas implementadas em suas corporações.

O grande desafio continua concentrado nas empresas com receita inferior a R$ 100 milhões anuais. Nesse segmento, observa-se que até 2018 apenas 20% dos entrevistados possuíam uma estrutura mínima de conformidade.

CONCLUSÃO

Não há como mudar um cenário ancestral de corrupção institucional da noite para o dia, mas é inegável que o balanço dos cinco anos de vigência da Lei da Empresa Limpa no Brasil apresenta progressos significativos na implementação de uma cultura de prevenção e combate ao pagamento de propinas no país.

Como acontece na implementação de todo diploma legal que busca revolucionar usos e costumes, muitas vezes o ideal deve dar lugar ao possível ao longo do processo evolutivo e de conscientização da sociedade civil.

Muito mais do que reformas radicais no texto e aventuras legislativas que podem se tornar caóticas em razão de conflitos de interesses de grupos isolados no Parlamento, a proposta aqui defendida é que o foco para a evolução do *compliance* no país se escore: (i) na manutenção de ações efetivas de *enforcement* pelos agentes públicos, porém sempre circundadas do limite e respeito ao preceito constitucional inalienável da segurança jurídica; (ii) na adoção e evolução de ações concretas e claras de *accountability* na prevenção e implementação de medidas de integridade no setor privado; e, acima de tudo, (iii) no diálogo republicano constante entre público e privado na prevenção e repressão à corrupção.

O Brasil está no caminho certo de uma longa jornada. ●

CARLO VERONA > Sócio da Demarest Advogados, Mestre em Direito Internacional pela Universidade de Londres e Senior Research Fellow do FGV-Ethics da FGV EAESP > cverona@demarest.com.br


nw
ne
sw
se

A IMPORTÂNCIA DO ENSINO DA ÉTICA

| POR **MARCOS FERNANDES GONÇALVES DA SILVA**

O ambiente de negócios no Brasil e no mundo exige a formação de administradores de empresas no campo da ética, mas há um déficit preocupante do tema no currículo dos cursos de graduação no país.

Quando pesquisamos os programas das dez melhores faculdades de Administração de empresas do Brasil, chama a atenção a ausência de uma disciplina específica de ética entre os cursos líderes que aparecem tanto no *ranking* do Ministério da Educação quanto no Ranking Universitário Folha (RUF), da *Folha de S.Paulo*. Tal fato é preocupante, pois há mudanças no capitalismo global, e no brasileiro particularmente, que colocam desafios estratégicos para as corporações.

Meu argumento principal é que é preciso um curso específico de ética nos currículos. Nada garante que uma abordagem transversal do tema, como ocorre atualmente, seja *de facto* aplicada em sala de aula, porque muitas professoras e professores não necessariamente têm formação profissional no assunto. O método de ensino em uma disciplina de ética em cursos de Administração deve envolver a apresentação de conceitos, mas também o uso de casos reais e de experimentos em sala de aula, de forma que os alunos e as alunas se confrontem com a necessidade prática de debater a matéria e sintam na pele os dilemas morais.

Cabe, neste artigo, justificar a importância do ensino prático e participativo, em uma disciplina separada de ética, nas faculdades de Administração de empresas. A evolução do capitalismo em países democráticos de renda média (como é o nosso caso) e alta aponta desafios estratégicos para os negócios. Da mesma maneira, as mudanças engendradas pela Operação Lava Jato no Brasil e, provavelmente, pelos "acidentes" com barragens da Vale, colocarão as executivas e os executivos brasileiros diante de dilemas novos.

Primeiramente, vamos ver como o capitalismo evoluiu com a imposição de restrições pela evolução moral da sociedade e dos aparatos legais. Depois, voltaremos nosso olhar para o Brasil.

GOVERNANÇA EM EXPANSÃO

A governança corporativa no capitalismo mudou, desde o período que podemos chamar de capitalismo clássico (entre o fim do século XVIII e o século XIX) até hoje. Empresas deixaram de ser majoritariamente familiares e passaram a ter estruturas mais complexas, com separação entre propriedade e gestão, característica que se disseminou no capitalismo do século XX.

Na segunda metade do século XX, essa governança foi ampliada para atores que não gerenciavam as empresas e que não eram seus donos: consumidoras e consumidores, trabalhadoras e trabalhadores e as comunidades passaram

a ser participantes indiretos da governança. O movimento verde na Alemanha representou o início de um processo que se intensificou com diferentes *stakeholders* exercendo *accountability* sobre as corporações.

Esse é o ponto de inflexão no capitalismo, quando passou a ser uma ameaça real para as empresas a má conduta em relação ao meio ambiente, às consumidoras e aos consumidores, às suas trabalhadoras e aos seus trabalhadores e às comunidades locais. Nos anos 1970, veio a público a notícia de que a Ford havia lançado o Ford Pinto, mesmo sabendo que o modelo do automóvel corria o risco de incendiar após colisões traseiras. Apesar de a empresa ter arcado com o custo de perder seu *chief executive officer* (CEO) na época, a queda de valor em suas ações foi discreta se comparada à da Volkswagen, após um episódio que não envolvia diretamente o risco de incêndios – e de mortes – ocorrido em 2015. Foi descoberto que a Volks trapaceara as autoridades reguladoras americanas (e as consumidoras e os consumidores) ao instalar um *software* em carros a diesel para adulterar os níveis de emissão de gases poluentes nos testes. A perda de valor de mercado faz-se sentir até hoje.

Por que será que essa mudança aconteceu?

O ambiente de negócios atualmente implica mais controle sobre a conduta das corporações. Estas continuam com muito poder. Há a dificuldade de se personalizarem culpas e responsabilidades, dada a figura abstrata da pessoa jurídica. Mas algo está a mudar.

Esse controle também aparece, de forma ainda tímida, no setor financeiro, com a criação de fundos de investimento que compram ações de empresas que obedecem a critérios éticos específicos, tais como o trato com o meio ambiente, com comunidades e com funcionárias e funcionários.

A governança corporativa no capitalismo contemporâneo muda também com o ativismo de consumidoras e consumidores. No *business-to-consumer* (B2C), o controle delas e deles sobre a conduta corporativa é mais efetivo, mas mesmo no *business-to-business* (B2B), com tecnologias de rastreabilidade dentro da cadeia de produção, há hoje maior possibilidade de controle indireto e de penalização de corporações. Acionistas movidos por altruísmo ou pelo simples autointeresse e consumidoras e consumidores podem punir empresas atualmente em questão de horas.

O dever da corporação continua o mesmo: gerar valor para os acionistas, porém com novas restrições às suas ações. Portanto, precisamos formar administradoras e administradores para esse novo mundo. Pelo menos do ponto de vista objetivo, não se observa, nos currículos dos cursos de graduação em Administração no Brasil, tal preocupação.

A NECESSIDADE E A OPORTUNIDADE

No caso doméstico, temos com a Lava Jato uma mudança no ambiente organizacional que gera desafios estratégicos para as empresas que antes não existiam. Políticos têm foro privilegiado, mas executivas e executivos vão para a prisão e fazem delações premiadas. Gostem ou não das delações, o fato é que hoje se inclui no ambiente organizacional um elemento de risco.

Por essa razão e por conta de mudanças legais (Lei Anticorrupção, por exemplo) que a acompanham, *compliance* virou uma obsessão nas empresas que atuam no Brasil. Trata-se também de necessidade legal, mas a própria lógica competitiva coloca o "andar dentro da linha" e "ser realmente boazinha", e não apenas "parecer boazinha", como elementos de agregação de valor à marca, de estratégia geral da empresa e de *branding*.

Como as grandes corporações atuam em oligopólios, em vez de temerem os desvios, elas poderiam perceber a oportunidade de gerar valor à marca adotando, para valer, não somente as políticas de *compliance*, mas também imprimindo moralidade em suas ações e condutas em relação às comunidades, às consumidoras e aos consumidores, e às funcionárias e aos funcionários. Evidentemente, as empresas somente o farão, em um primeiro momento, se houver pressão real da sociedade. Sempre haverá o conflito – não podemos ser ingênuos – entre os objetivos de um grupo difuso, acionistas, que é a busca da maior rentabilidade, a conduta da Administração e o interesse do público em geral, mas o ambiente de negócios mudou, como antes afirmei.

Por outro lado, a cultura das organizações deve ser alterada, e aqui coloco "deve" no sentido de dever, obrigação. Isso não é tarefa fácil.

Contudo, será que nossas alunas e nossos alunos no Brasil estão preparados para esses desafios?

As evidências recolhidas na minha pesquisa preliminar, que deve ser finalizada na forma de *paper* acadêmico em 2020, revelam que não. Logo, escolas de Administração têm um problema pela frente. Esse deveria ser um tema de debate sobre o currículo básico de Administração. As empresas clamam por profissionais que saiam das escolas com tais capacitações. ●

PARA SABER MAIS:

- Marcos Fernandes Gonçalves da Silva. *Ética e Economia*, 2006.
- Laura Winig e Christopher Robichaud. *Hero or traitor: Edward Snowden and the NSA spying program: Harvard Kennedy School, case study*, 2016.
- Amartya Sen. *Capitalism Beyond the Crisis*, 2009.
- Paul Becker, Arthur Jipson e Alan Bruce. *State of Indiana V. Ford Motor Company revisited, American Journal of Criminal Justice*, v.26, n.2, 2002.Disponível em: doi.org/10.1007/BF02887826
- Save the Children UK. *A Generation On: Baby milk marketing still putting children's lives at risk. Save the Children Report*, 2007.

MARCOS FERNANDES GONÇALVES DA SILVA > Professor da FGV EAESP e pesquisador do FGV/Ethics > marcos.fernandes@fgv.br



ESCORPIÃO ENCALACRADO

POR | **DANIEL PEREIRA ANDRADE**

O *ETHOS* COMPETITIVO PROMOVIDO PELOS GESTORES É O RESPONSÁVEL PELA DRÁSTICA ELIMINAÇÃO DE SEUS PRÓPRIOS POSTOS DE TRABALHO.

Mais de um milhão de postos de gerência e supervisão foram eliminados na última década, a maioria após a crise de 2015, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Além de alarmante, o número aponta para um fato paradoxal: os difusores do que podemos chamar de "gestão por concorrência" acabaram sucumbindo pelo avanço de sua própria lógica. É preciso compreender como essa reviravolta foi possível.

A FÁBULA DA "GESTÃO POR CONCORRÊNCIA"

Não é um dado da natureza que gerentes e executivos sejam adeptos da lógica da concorrência. A adoção de um *ethos* competitivo ocorreu a partir da década de 1990, marcando um importante corte geracional. Os então jovens gestores, em um contexto de crescimento econômico lento e alto desemprego, precisavam abrir espaço no mercado de trabalho, desestabilizando os antigos profissionais. Para tanto, alinharam-se às modas administrativas internacionais e adotaram estrategicamente o discurso do empreendedorismo, em contraposição ao da velha burocracia. Os novos dirigentes deveriam ser inovadores, assumir riscos e gerir as próprias carreiras, fazendo investimentos em seu capital humano e zelando pelo *marketing* pessoal. Opunham-se assim à estabilidade no emprego e às leis trabalhistas vistas como ultrapassadas, privilegiando o lucro rápido dos acionistas em detrimento de estratégias de longo prazo voltadas para o crescimento das empresas. Em um ambiente flexibilizado e globalizado, somente aqueles capazes de entregar resultados imediatos sobreviveriam.

Os novos gestores não apenas adotaram o mote da competitividade como orientador de suas carreiras como também o estenderam à forma de administrar as empresas. Introduziram mecanismos de avaliação e de recompensa individualizadas e submeteram os *low performers* à permanente ameaça de demissão. Disseminaram contratos de trabalho flexíveis, subcontratações e terceirizações que colocaram os trabalhadores precários em disputa com os efetivos pelos postos com melhores condições e garantias.

A concorrência, no entanto, não se restringiu a uma estratégia de inserção no mercado. Acabou por constituir um princípio altamente sedutor, capaz de reorganizar o modo de vida das classes gerenciais. É fácil aceitá-la, pois a concorrência apela para a vaidade humana. Hobbes já advertia que todos os seres humanos supõem possuir mais sabedoria que os demais. Como cada um vê a sua bem de perto e a dos outros a distância, a tendência é superestimar a própria capacidade em detrimento da alheia. Desse modo, o princípio da competição promete à vaidade a recompensa que ela imagina merecer e, consequentemente, a melhoria considerável da própria condição material e de *status*. Nessa mesma linha, o indivíduo atribui o progresso ao seu próprio esforço e talento, mas, quando sofre revés, busca a razão em alguma interferência ilegítima vinda do exterior.

Uma vez instaurado o princípio da competição, este se impõe sobre os sujeitos e governa suas condutas. A liberdade de empreender converte-se em obrigação de desempenho. Não é mais preciso prescrever aos sujeitos o que e nem como fazer, pois, sob a ameaça de eliminação, cada um é induzido a tomar a iniciativa e agir por conta própria na busca ativa por resultados financeiros. Por isso, sob a pressão da concorrência, é possível conceder mais autonomia de decisão aos trabalhadores, responsabilizando-os pelos resultados. Por vezes, essa responsabilização estende-se a fatores que estavam completa ou parcialmente fora do controle do indivíduo, gerando angústia e culpa diante da incapacidade de dar conta dos afazeres e de bater metas cada vez mais inflacionadas.

A gestão pela concorrência produz a obrigação de ser ou de parecer bem-sucedido. É preciso ser assertivo e demonstrar confiança, muitas vezes recorrendo a clichês sobre "pensamento positivo", como se este pudesse magicamente transformar a realidade. Na representação de autoestima característica desse *ethos* profissional, não há espaço para compaixão com perdedores. O gestor idealizado é aquele capaz de tomar medidas duras para garantir a saúde financeira da empresa, sendo capaz de realizar cortes de maneira implacável. Mesmo que as demissões sejam arbitrárias e atinjam meritórios funcionários, é comum entre aqueles que sobreviveram buscar razões quaisquer para justificar como justos os critérios dos cortes. Afinal, não apenas os gestores, mas também os demais funcionários, estão submetidos à lógica da concorrência e precisam atribuir sentido a ela, acreditando que suas regras funcionam corretamente (e não ao acaso).

Paradoxalmente, os "campeões da concorrência", aqueles gestores que implantaram esse modelo de gestão e assumiram

COMO A CONCORRÊNCIA PROMOVE O AUMENTO DA AUTONOMIA DOS TRABALHADORES, MESMO QUE SEJA UMA ESPÉCIE DE SERVIDÃO VOLUNTÁRIA, ELA TORNA DESNECESSÁRIA A FUNÇÃO DE COMANDO TÍPICA DOS ANTIGOS CARGOS DE GERÊNCIA.

É PRECISO RECONHECER QUE UMA SOCIEDADE NÃO PODE SE BASEAR EXCLUSIVAMENTE EM LAÇOS DE CONCORRÊNCIA E QUE LAÇOS DE SOLIDARIEDADE SÃO NECESSÁRIOS PARA PROTEGER A DIGNIDADE HUMANA E IMPEDIR AS PESSOAS DE SEREM TRATADAS COMO MERCADORIAS DESCARTÁVEIS.

seu *ethos* de condução da vida, viram-se nos últimos anos acossados pela competição. A razão deriva da extensão de sua própria lógica. Como a concorrência promove o aumento da autonomia dos trabalhadores, mesmo que seja uma espécie de servidão voluntária, torna desnecessária a função de comando típica dos antigos cargos de gerência. Sua outra função clássica, a de controle, é em larga medida transferida para a avaliação dos clientes e/ou para aplicativos e programas de computador. Com isso, esvazia-se o papel que o gerente possuía na administração científica. Atribui-se a ele agora a função de facilitador do trabalho em equipe e de tomada de decisão coletiva, tendo como principal característica liderar e saber lidar com pessoas. Mas, para tal função, já não são necessários tantos profissionais, pois em geral as pessoas são capazes de se organizar e decidir conjuntamente, ainda mais quando pesa sobre suas cabeças a ameaça de desemprego. Por isso, o número de níveis hierárquicos dentro das empresas conseguiu ser drasticamente diminuído, as atividades de diferentes gerentes puderam ser reagrupadas e outras foram substituídas por meios eletrônicos. No momento de crise econômica, em que a demanda se contraiu e foi preciso cortar gastos, as reengenharias acabaram eliminando esses postos de gerência e supervisão, que, além de custo alto, foram se tornando paulatinamente esvaziados.

REVIRAVOLTA COMPLETA, CATÁSTROFE CONSUMADA

Diante do novo e desalentador cenário, muitos gerentes seguiram firmes em suas crenças, pedindo como solução políticas pró-mercado, as quais reforçam a mesma lógica da concorrência. Alimentam, assim, ao menos duas ilusões. A primeira é a de que a eliminação de postos de gerência seria consequência apenas da crise econômica e que políticas que supostamente promovem a volta do crescimento poderiam fazer esses cargos ressurgirem automaticamente. Ignoram que a crise apenas acelerou mudanças que a gestão pela concorrência já havia colocado em curso e que seu avanço tende mais a agravar do que a resolver o problema. A segunda é a de que o mercado tende a promover mais justiça na concorrência, favorecendo o reconhecimento de seus talentos e esforços e corrigindo a injustiça que sofreram. Essa injustiça tende a ser vista de maneira pessoalizada, como a perseguição de um chefe, a falta de ética de um colega de trabalho ou ainda o resultado de um governo corrupto que privilegia uns em detrimento de outros. O que deixa de ser notado é que esse tipo de arbítrio e injustiça não é a exceção, mas a regra, em uma sociedade que se baseia apenas na concorrência, desfazendo solidariedades, corroendo o clima de trabalho e tratando os seres humanos como mercadorias descartáveis. Todo mundo tem sua coletânea de histórias para relatar nesse sentido.

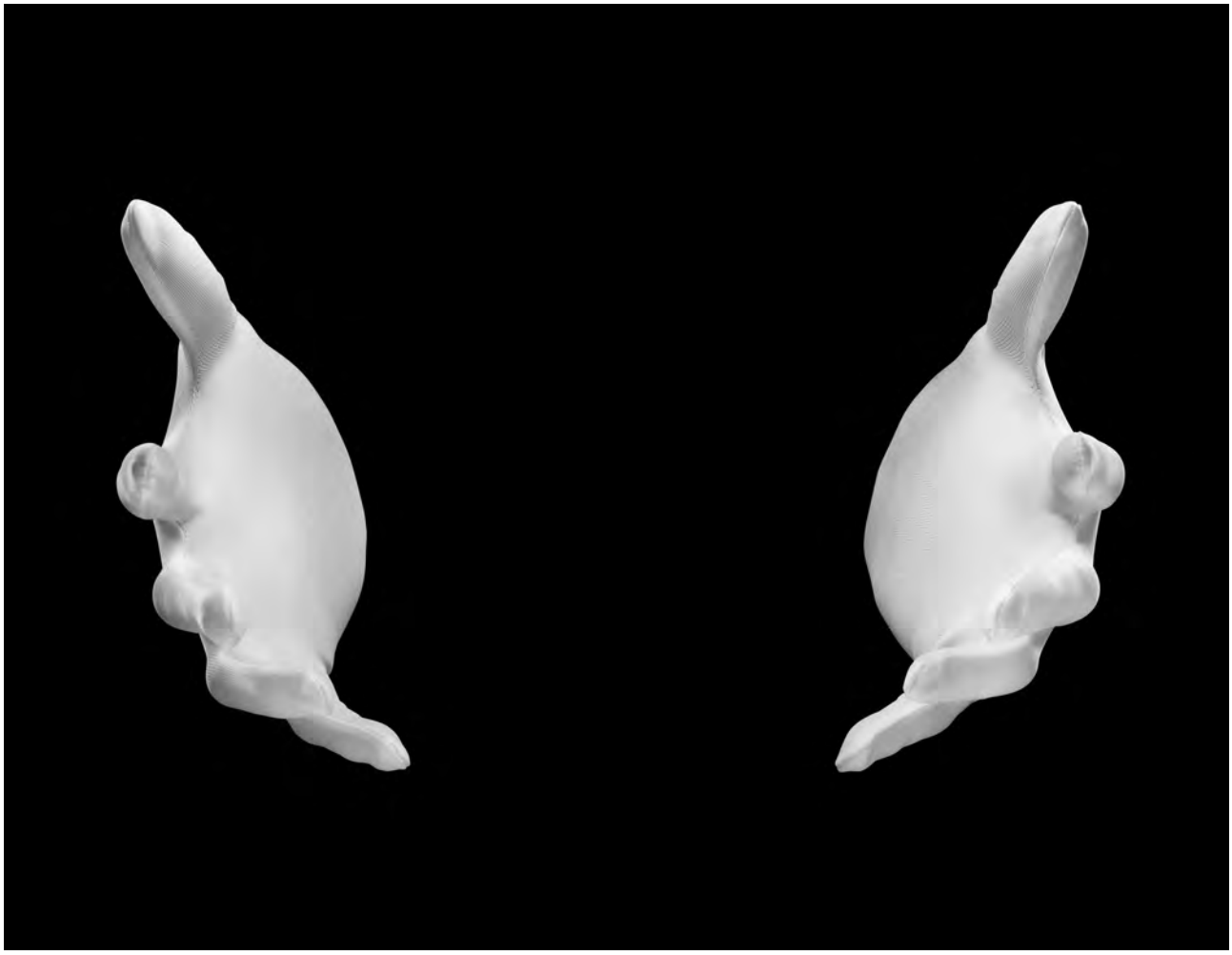
A visão do mercado como reino da justa distribuição de recompensas é utópica e não leva em consideração o seu real funcionamento. O mercado não é uma instituição ideal que existe à parte da sociedade; ele próprio está enraizado na vida social e, portanto, está sujeito às suas imperfeições, como a diferença salarial em função de preconceitos raciais e de gênero comprova. Não se trata de meras "externalidades", pois o próprio funcionamento do mercado gera desigualdades e injustiças sociais crescentes, apesar de a crença na concorrência buscar escamotear sistematicamente este fato.

Depois de décadas de imersão em ambiente de concorrência, é difícil reconhecer que o elemento central promovido pelos gestores é o responsável pela drástica eliminação de seus próprios postos de trabalho. Essa visão de mundo está tão enraizada que impede o "pensar fora da caixa", como se diz no jargão gerencial. O que é preciso reconhecer é que uma sociedade não pode se basear exclusivamente em laços de concorrência e de mercado; são precisos outros laços de solidariedade que protejam a dignidade humana e que impeçam as pessoas de serem tratadas como mercadorias descartáveis. A existência humana não pode ser reduzida a um grande negócio.

PARA SABER MAIS:

- Pierre Dardot e Christian Laval. *A nova razão do mundo*, 2016.
- Alain Ehrenberg. *O culto da performance*, 2010.
- Osvaldo Lopez-Ruiz. *Os executivos das transnacionais e o novo espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*, 2007.
- Roberto Grun. *A classe média no mundo do neoliberalismo*. *Tempo Social*, v.10, n.1, p.143-163, 1998. www.dx.doi.org/10.1590/S0103-20701998000100010
- Pierre Bourdieu. *Contrafogos*, 1998.

DANIEL PEREIRA ANDRADE > Professor de Sociologia da FGV EAESP > daniel.andrade@fgv.br



O QUE É LIBERALISMO, AFINAL?

A PALAVRA VOLTOU COM FORÇA AO DEBATE ECONÔMICO NO BRASIL. PARA FUGIR DOS CHAVÕES E MEMES DE REDE SOCIAL, RECUPERAMOS UM POUCO DO SIGNIFICADO DO TERMO AO LONGO DA HISTÓRIA DO PENSAMENTO ECONÔMICO.

| POR **ALEXANDRA STROMMER GODOI**

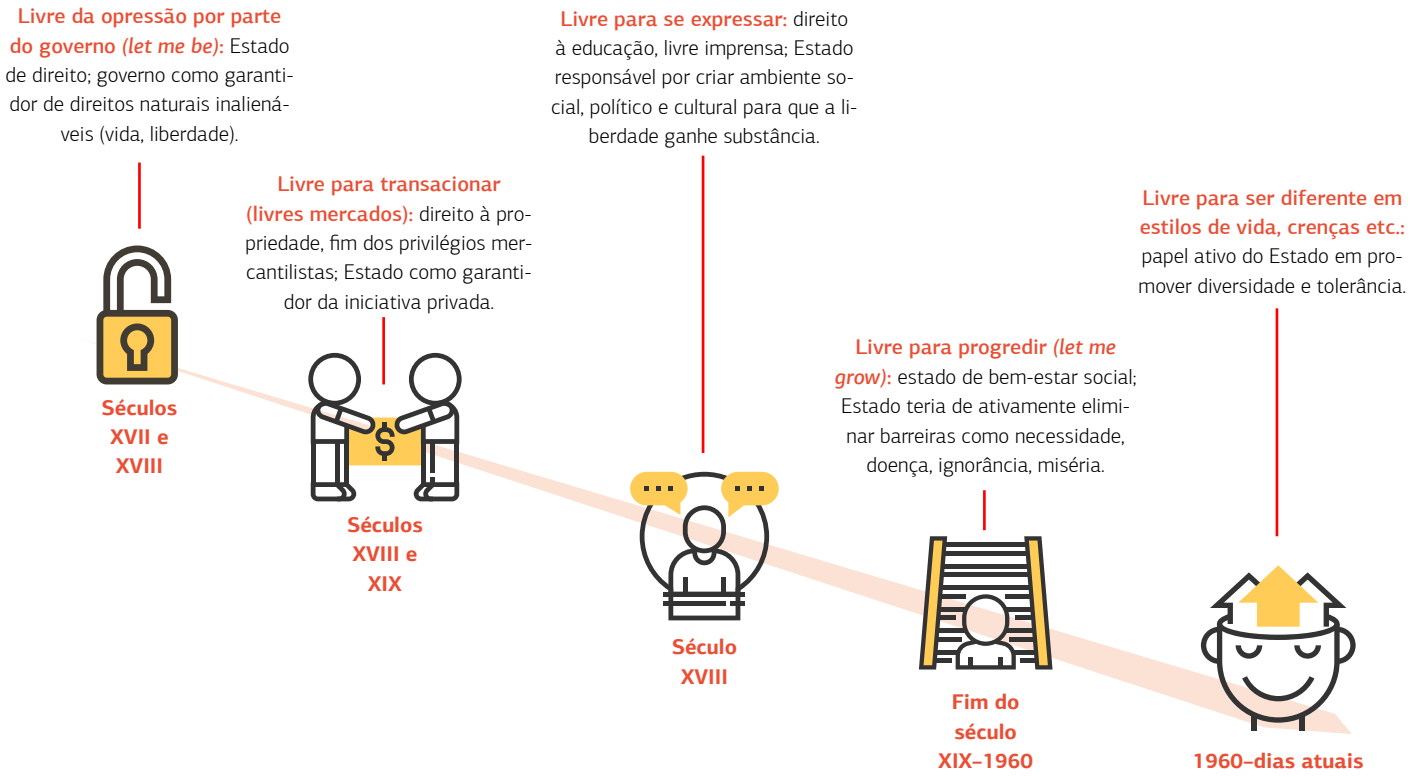
O termo *liberal* voltou com força ao discurso econômico e político no Brasil recentemente, de maneira especial com a nomeação de Paulo Guedes – de longa data, um convicto defensor do liberalismo econômico – para o Ministério da Economia. Executivos têm procurado compreender o significado de tal mudança para a forma de fazer negócios no Brasil. Redução do tamanho do Estado, privatização e desburocratização são algumas das formas pelas quais as políticas liberais podem afetar diretamente a realidade das empresas brasileiras. Este artigo tem como objetivo sintetizar algumas ideias dos principais pensadores liberais ao longo da história, de forma a enriquecer o debate.

A vertente econômica do liberalismo é parte de uma tradição bem mais ampla no campo da política, que nasceu na Inglaterra e na França no século XVII com o objetivo de combater o absolutismo. O liberalismo surgiu da ideia de que o poder tende a ser usado de forma abusiva por quem o detém. Para seus formuladores, os papéis fundamentais da política são proteger e expandir a liberdade do indivíduo.

O PENSAMENTO LIBERAL BASEIA-SE NO DESEJO DE QUE AS PESSOAS SEJAM LIVRES DE LIMITAÇÕES INJUSTIFICADAS E POSSAM VIVER SUAS VIDAS DE ACORDO COM SEUS PRÓPRIOS PROPÓSITOS.

No entanto, liberais de diferentes vertentes divergem quanto ao grau e à forma de garantir essa autonomia individual. Enquanto libertários acreditam que a interferência deveria ser a menor possível, sociais-liberais defendem que o governo ativamente remove obstáculos à liberdade, como pobreza, ignorância e discriminação. O próprio entendimento do conceito de liberdade foi evoluindo ao longo do tempo, de modo a acrescentar novas camadas de significado (confira na linha do tempo).

O CONCEITO DE LIBERDADE AO LONGO DA HISTÓRIA



FONTE: ADAPTADO DE *LIBERALISM: A VERY SHORT INTRODUCTION*, DE MICHAEL FREDEEN

PARA OS LIBERAIS, A ECONOMIA SERIA COMPARÁVEL A UM ORGANISMO VIVO, BASTANTE COMPLEXO, QUE, TAL QUAL UM FRANKENSTEIN, NÃO PODERIA SER RECONSTRUÍDO ARTIFICIALMENTE SEM CONSEQUÊNCIAS FATAIS.

Apesar da ampla variedade do pensamento liberal, existem alguns elementos que unem historicamente todas as vertentes. Além do foco na *liberdade* (o desejo de se ver livre de limitações injustificadas, abrindo possibilidades para que as pessoas vivam suas vidas de acordo com seus próprios propósitos), ressalta-se a crença em valores iluministas como:

Racionalidade: as pessoas são capazes de tomar decisões razoáveis e não devem ser tuteladas;

Individualidade: cada indivíduo é um fim em si mesmo, não apenas uma peça em uma engrenagem, subserviente aos interesses do grupo;

Progresso: crença na possibilidade de melhora progressiva das condições de vida por meio da tecnologia e do esforço (em contraposição aos conservadores, que acreditam que mudanças trazem mais perdas do que ganhos, e dos radicais, que acham que qualquer melhora só é possível por intermédio da revolução).

ADAM SMITH, O FUNDADOR

O pensamento liberal surgiu no século XVIII não só para combater a opressão política e religiosa, mas também como forma de defender os interesses de uma classe média ascendente, a burguesia, contra as restrições e privilégios do sistema mercantilista. Adam Smith (1723-1790) ofereceu o arcabouço teórico para combater os desmandos do Estado absolutista em prol de uma economia de mercado, em que a especialização, o livre comércio e a competição levariam à maior prosperidade. Grande parte das políticas e proposições liberais até os dias de hoje se baseia na forma de entender o funcionamento da economia proposta originalmente por Smith.

Smith, com sua famosa metáfora da "mão invisível", descreveu um sistema em que indivíduos, empresas e países deveriam se especializar naquilo que fazem melhor, o que aumentaria a produtividade total da economia e, portanto, a riqueza geral. Os demais bens poderiam ser obtidos pelo livre comércio. O economista delineou um sistema baseado na *cooperação espontânea*, em que, ao almejar seu próprio ganho, o indivíduo acaba promovendo, de forma não intencional, o bem da sociedade. Por conta do caráter voluntário da troca de bens e serviços, esta só ocorreria caso beneficiasse todas as partes envolvidas. O livre comércio deveria, portanto, ser estimulado, e práticas protecionistas tão comuns ao mercantilismo deveriam ser eliminadas.

O *insight* the Smith sobre a cooperação espontânea tem desdobramentos importantes. Para que a "mão invisível" faça seu trabalho, é fundamental que os preços sejam deixados livres para transmitir *informações* (sobre o valor que os consumidores atribuem a um bem e o custo que as firmas têm para produzi-lo) e fornecer os *incentivos* para que produtores e consumidores reajam a essas informações. Um consumidor que enche o tanque de seu carro em um posto de gasolina não precisa saber se há uma crise na Venezuela que prejudicou a oferta mundial de petróleo. Ele receberá, de maneira muito sucinta, a *informação* de que o petróleo ficou mais escasso ao perceber o preço mais elevado para a gasolina e terá automaticamente o *incentivo* de economizar esse recurso, agora mais difícil de obter. Quando o governo fixa preços artificialmente, a transmissão de informações entre os agentes econômicos ficaria prejudicada e o sistema deixaria de funcionar apropriadamente.

ECONOMIA, UM MÓBILE COMPLEXO

Decorre também da crença nas vantagens da cooperação espontânea uma desconfiança por parte dos economistas liberais quanto à capacidade do Estado de, com planejamento ativo, melhorar os resultados econômicos.

Na livre economia de mercado, o planejamento dá-se de forma pulverizada, pela ação de cada indivíduo, família ou empresa, que detém parte do vasto conjunto de informações necessárias para decidir a melhor maneira de produzir e distribuir os bens. Nenhum agente do governo, por mais capaz e bem-intencionado que seja, seria capaz de reunir todas essas informações, dispersas, em um todo coerente. A economia seria comparável a um organismo vivo, bastante complexo, que, tal qual um Frankenstein, não poderia ser reconstruído artificialmente sem consequências fatais.

MESMO ECONOMISTAS LIBERAIS RECONHECEM QUE OS MERCADOS NEM SEMPRE ACERTAM EM SEU PAPEL DE ALOCAR EFICIENTEMENTE OS RECURSOS E QUE O GOVERNO TERIA FUNÇÃO IMPORTANTE NA CORREÇÃO DESSAS FALHAS.

Mesmo políticas bem-intencionadas poderiam desencadear consequências difíceis de prever em toda a sua extensão. Tal como um enorme móbile, mexer em uma das partes levaria ao rearranjo do todo, cujos desdobramentos (indiretos, secundários e retardados) não somos capazes de antecipar precisamente. Em alguns casos, perdas tenderiam a ser concentradas em determinados grupos de interesse, mobilizados politicamente e capazes de amplificar sua voz. Dinâmicas como tais poderiam levar a decisões equivocadas por parte do governo, possivelmente mais prejudiciais do que a falha do mercado que procurava, originalmente, corrigir.

UMA QUESTÃO DE PODER

A preocupação original dos primeiros liberais com a preservação da liberdade e a limitação do poder do Estado tem também implicações e desdobramentos importantes no campo da economia. À medida que o Estado assume papel mais ativo, seja controlando empresas estatais, seja regulando os mais diversos aspectos da vida econômica ou redistribuindo renda, maior poder sobre a vida do indivíduo ele concentra. Seria, portanto, desejável limitar e restringir a concentração de poder por meio de "freios e contrapesos".

Liberais preocupam-se, por exemplo, com os conflitos de interesse que surgem quando o poder é delegado a terceiros – políticos, burocratas – para agir e gastar recursos em nome dos cidadãos. Insistem que o poder seja limitado e exercido localmente e que mecanismos de controle e governança sejam fortalecidos. A ideia central é que políticas públicas são, na prática, executadas não por uma figura abstrata chamada "Estado", mas por indivíduos que têm suas próprias agendas e interesses. Certos grupos bem mobilizados politicamente teriam mais influência na alocação de gastos públicos. Como os muito pobres teriam baixa capacidade de mobilização política, ficariam desfavorecidos nesse processo.

Outra preocupação diz respeito ao efeito da crescente atuação governamental sobre os incentivos econômicos à produção e ao trabalho. A ampliação do estado de bem-estar social, assim como a crescente complexidade do sistema tributário, alteraria os preços e os retornos da economia, levando os agentes a reagir, ajustando suas decisões sobre quanto trabalhar e como produzir. Além disso, como o custo do Estado não é percebido claramente pelos indivíduos (já que os impostos são ocultados nos preços dos bens ou retidos na fonte), haveria uma dinâmica de crescimento constante das despesas e demandas a serem atendidas. Tal qual em um grande almoço entre amigos em que a conta será dividida igualmente (o que leva os comensais a pedirem pratos mais caros), os representantes eleitos votariam despesas maiores do que as desejáveis com base na percepção de que a conta será paga por uma entidade abstrata com bolsos infinitos chamada governo.

A FUNÇÃO DO ESTADO LIBERAL

Apesar de contrária à atuação ativa do Estado no planejamento econômico, a maioria dos pensadores liberais considera que um governo eficiente é essencial para o desenvolvimento econômico. Sua função principal consiste, porém, em estabelecer um ambiente institucional adequado e estável, administrando a justiça, preservando a lei e a ordem e provendo os chamados "bens públicos". O Estado deveria estabelecer as regras do jogo e apitar as faltas, mas não entrar em campo como um jogador.

Além disso, mesmo economistas liberais reconhecem que existem situações em que os mercados falham em seu papel de alocar eficientemente os recursos. O governo teria, portanto, uma função importante na correção das "falhas de mercado", estimulando a competição em que setores que tendem à monopolização e corrigindo situações em os incentivos privados divergem dos sociais (as chamadas externalidades), tais como questões ambientais.

PARA SABER MAIS:

- John Micklethwait e Adrian Wooldridge. *A quarta revolução*, 2015.
- Milton Friedman e Rose Friedman. *Livre Para Escolher: Um Depoimento Pessoal*, 2015.
- Friedrich August von Hayek. *Globo*, 1946.

ALEXANDRA STROMMER GODOI > Professora da FGV EAESP > alexandra.godoi@fgv.br



O MAPA DO VALOR

EMPRESAS PODEM ADAPTAR INSTRUMENTOS GERENCIAIS COMO O *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E GERAR VALOR TANTO PARA SEUS ACIONISTAS QUANTO PARA AS COMUNIDADES.

| POR **LÍVIA MENEZES PAGOTTO E CAMILA YAMAHAKI**

É notória a inclusão, nas estratégias empresariais, de ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável. As empresas podem incorporar aspectos socioambientais a seus modelos de negócio via quatro caminhos complementares: por meio da criação de produtos e serviços voltados à população mais vulnerável, da inclusão de critérios socioambientais no processo de produção, da inclusão de fornecedores da base da pirâmide na cadeia de valor, ou da promoção de melhores condições socioeconômicas das comunidades do entorno.

COM A IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS DE GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES, AS EMPRESAS PODEM GANHAR COM RENTABILIDADE, EFICIÊNCIA, MANUTENÇÃO DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR, REPUTAÇÃO, INOVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.

AMPLIAÇÃO DE PERSPECTIVA

Ações desenhadas e implementadas de forma a criar valor tanto para a empresa quanto para as comunidades envolvidas podem garantir mais perenidade e legitimidade à estratégia. O Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), o FGVces, em conjunto com a RedEAmérica e a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), elaborou um documento-guia para orientar empresas e investidores sociais privados nesse sentido.

O documento-guia utilizou como base um instrumento conhecido no meio empresarial, o *balanced scorecard* (BSC), adaptando o mapa estratégico tradicional para incorporar a aspiração de geração de valor social para as comunidades. Entre as adaptações, estão:

- a perspectiva do BSC usual de "valor financeiro" foi substituída pela perspectiva de "geração de valor", para enfatizar a abordagem de geração de valor tanto para a empresa como para as comunidades;
- a perspectiva de "valor ao cliente" foi substituída pela de "*stakeholders*", dada a importância de a empresa consultar e se articular com diversos *stakeholders* durante a concepção e a implementação da iniciativa;
- a perspectiva de "aprendizado e crescimento"' foi substituída pela de "aprendizado e desenvolvimento", refletindo a necessidade de se desenvolver e/ou de fortalecer as capacidades das equipes internas e de alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável.

O quarto pilar do mapa estratégico tradicional é formado pelos "processos internos", a serem estabelecidos pela empresa para a implementação da iniciativa.

O CAMINHO PARA A GERAÇÃO DE VALOR

Entre os benefícios gerados com a adoção das iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável, as empresas podem ganhar, por exemplo: mais rentabilidade e eficiência de suas operações; um ambiente de operação mais favorável; manutenção da licença social para operar; melhoria do relacionamento com diversos *stakeholders*; reputação e



PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Geração de valor	Quais benefícios para a empresa e para as comunidades se espera alcançar com a iniciativa de geração de valor social escolhida?
Stakeholders	Que ações de articulação a empresa deve estabelecer com *stakeholders* para a consecução da iniciativa?
Processos internos	Quais processos devem ser estabelecidos ou aprimorados para a implementação da iniciativa?
Aprendizado e desenvolvimento	O que deve ser aprendido e desenvolvido pela empresa para que os objetivos sejam atingidos?

FONTE: *OPORTUNIDADES DE GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES*. FGVCES, REDEAMÉRICA E DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ).

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS CAMINHOS PARA GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL E COMO SUPERÁ-LOS

Desafios	Sugestões de encaminhamento
Cultura empresarial pouco flexível e aberta a mudanças por conta de um modelo de gestão conservador.	Sensibilização da alta liderança e das áreas a serem envolvidas sobre os benefícios financeiros e não financeiros da iniciativa para a empresa e para as comunidades, como manutenção da licença social para operar e geração de emprego e renda.
Dificuldade de engajamento e diálogo com os diferentes *stakeholders* externos, por possuírem perspectivas, cultura e formas de atuação diferentes das empresariais.	Estabelecimento de canais de diálogo constantes com os diferentes públicos; Inclusão de atores externos em comitês e grupos de implementação e monitoramento da iniciativa; Investimento no desenvolvimento das capacidades da equipe da empresa em processos dialógicos, comunitários e de comunicação social.
Complexidade, custo e tempo demandado dos processos de monitoramento e avaliação de impacto das iniciativas.	Estabelecimento de indicadores, metas e linha de base desde o início da iniciativa; Coleta de dados para monitoramento de forma constante; Capacitação da equipe para a realização de avaliação de impacto.
Dificuldade em obter recursos financeiros suficientes para viabilizar a iniciativa escolhida.	Proposição de cofinanciamento da iniciativa a outros atores que atuam no mesmo território; Aplicação para linhas de financiamento especiais de bancos nacionais de desenvolvimento ou de instituições financeiras privadas nacionais ou internacionais direcionadas a ações de desenvolvimento local e com condições de crédito atrativas; Inclusão da iniciativa no planejamento estratégico da organização.
Regularidade, custo e qualidade dos produtos de fornecedores locais abaixo dos padrões estabelecidos pela empresa, no caso de estratégia de ampliação da cadeia de valor.	Fortalecimento das capacidades dos fornecedores locais; Desenvolvimento de parâmetros para um relacionamento mais justo com esses fornecedores, como o estabelecimento de um diferencial de pagamento.
Falta de compreensão sobre as prioridades e demandas dos consumidores, no caso da estratégia de produtos e serviços.	Consulta ao público-alvo sobre suas expectativas e necessidades sociais; Envolvimento do público-alvo no desenvolvimento e nos testes-piloto dos produtos e serviços.
Iniciativas não correspondem às demandas nem às prioridades da comunidade.	Presença nos espaços comunitários de participação social para a discussão de temas de interesse público que afetam as comunidades locais; Estabelecimento de um processo contínuo de identificação e gestão dos impactos gerados na comunidade; Articulação com atores diversos no desenvolvimento e no monitoramento da iniciativa.
Falta de compreensão sobre os aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais e institucionais do entorno.	Construção, em colaboração com atores locais, de um diagnóstico socioterritorial e socioeconômico; Estabelecimento de canais de comunicação variados com *stakeholders* externos; Desenvolvimento de habilidades de comunicação social da equipe para relacionamento com as comunidades.

O DIÁLOGO COM *STAKEHOLDERS* EXTERNOS PERMITE ÀS EMPRESAS TORNAREM-SE MAIS APTAS A COMPREENDER O CONTEXTO E AS DEMANDAS SOCIAIS E MAIS CAPAZES DE DESENVOLVER SOLUÇÕES PERTINENTES E RELEVANTES À COMUNIDADE.

imagem; e atração e retenção de talentos. As comunidades, por sua vez, podem se beneficiar com: melhoria da qualidade de vida, geração de emprego e renda, inclusão social, fortalecimento das capacidades locais e uso sustentável dos recursos naturais.

No mapa estratégico, as ações relacionadas a *stakeholders* envolvem a articulação da empresa com atores externos, como a presença da empresa em espaços de participação social para a discussão de temas de interesse das comunidades, a consulta a esses atores sobre suas expectativas e demandas sociais, a cocriação de indicadores de monitoramento do desempenho da iniciativa e a criação de canais de comunicação de mão dupla.

Esse desenvolvimento conjunto das ações é fundamental para o sucesso da iniciativa, pois:

- as concepções sobre o conceito de valor por parte das comunidades e das empresas podem ser múltiplas e diversas, assim como o entendimento do que é desenvolvimento para cada ator;
- os atores empresariais não possuem, sozinhos, a completude de recursos nem de capacidades para desenvolver iniciativas de geração de valor social para comunidades. Portanto, o diálogo com *stakeholders* externos deve se tornar uma prática organizacional, tornando a empresa mais apta a compreender o contexto e as demandas sociais e mais capaz de desenvolver soluções pertinentes e relevantes à comunidade;
- a percepção pelas empresas e pelas comunidades do valor gerado pelas iniciativas que juntas desenvolvem contribui para a perenidade das ações.

Entre os processos internos, destacam-se: engajar a alta liderança, as diversas áreas da empresa e os institutos/fundações, o que contribui para dar mais legitimidade à iniciativa; estabelecer uma estratégia que considere o *core business* da empresa; planejar e gerir a iniciativa, identificando oportunidades de atuação, revisando políticas corporativas e adaptando processos produtivos; articular a governança interna da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando aquelas já existentes; estabelecer um processo de avaliação da iniciativa para averiguar se está gerando os impactos esperados; e comunicar a iniciativa internamente.

Para que o projeto se consolide, é preciso, por fim, promover o processo de aprendizagem necessário. Isso inclui desenvolver as capacidades dos colaboradores para processos de construção conjunta de iniciativas de geração de valor social, para o diálogo com *stakeholders* externos e para processos de avaliação de impacto; alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável, incorporando a inovação e o valor da inclusão social; e promover a gestão do conhecimento sobre o tema, sistematizando as boas práticas de geração de valor social para as comunidades.

CONTROLE DA ESTRATÉGIA

Além do mapa estratégico, o BSC conta com uma segunda ferramenta de gestão, o painel de controle, que detalha os objetivos do mapa em indicadores, metas e ações. No plano de ações, precisa ser especificado quem vai implementá-las, quando, como, e com quais recursos.

Por fim, para a aplicação eficaz do BSC adaptado, os instrumentos necessitam ser validados pelas áreas-chave da empresa. Além disso, os indicadores, metas e ações devem passar por monitoramento periódico e revisão contínua, para garantir que os planos estejam sendo alcançados e, ao mesmo tempo, que ajustes possam ser realizados no meio do caminho.

PARA SABER MAIS:

- FGVces, RedEAmérica e Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). ***Oportunidades de geração de valor social para comunidades: um guia orientador para empresas, no prelo.***
- Roberto Gutiérrez e Rodrigo Villar. ***Grandes oportunidades para as empresas quando integram assuntos sociais aos seus negócios***, 2017. Disponível em: redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/EmpresayComunidad/GrandesOportunidadesparaasempresasVF_Portugues.pdf?ver=2017-04-12-084426-380
- Robert Samuel Kaplan e David P. Norton. ***The balanced scorecard – measures that drive performance***. *Harvard Business Review,* jan/fev 1992.
- Michael Porter e Mark Kramer. ***Creating Shared Value***. *Harvard Business Review,* v.89, n.1-2, 2011.

LÍVIA MENEZES PAGOTTO > Doutoranda em Administração Pública e Governo pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e pesquisadora do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (FGVces) > livia.pagotto@fgv.br

CAMILA YAMAHAKI >Pesquisadora sênior do Programa de Finanças Sustentáveis do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (FGVces) > camila.yamahaki@fgv.br



CORRIDA DE UNICÓRNIOS: PARA QUÊ?

No ano passado, seis *startups* brasileiras entraram no grupo dos unicórnios, aquelas empresas com valor de mercado superior a US$ 1 bilhão, de acordo com estudo recente da Distrito Ventures. São elas: 99, Nubank, iFood, Stone Pagamentos, Arco Educação e Gympass. Destas, a Arco Educação e a Stone Pagamentos fizeram abertura de capital (IPO) na NASDAQ. Já a 99 atingiu esse patamar de valor quando foi adquirida pela empresa chinesa Didi Chuxing, e as outras três por meio de rodadas de investimento no mercado de *venture capital* global. O relatório aponta ainda outros dez negócios brasileiros com potencial de atingir o *status* de unicórnio em 2019.

Sem dúvida, é um feito para qualquer *startup* atingir o valor de mercado de US$ 1 bilhão. Alcançar o *status* mitológico de unicórnio costuma dar visibilidade para as empresas e para os seus fundadores. Rende muitas notícias na imprensa e pode impulsionar ainda mais o valor de mercado do negócio.

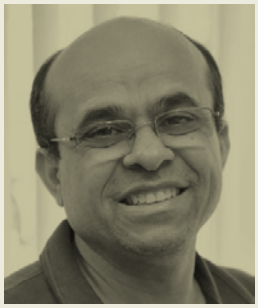
No entanto, a busca pelo unicórnio não deve ser o objetivo de empreendedores nem de investidores do ecossistema brasileiro. Em abril de 2017, a Netshoes tornou-se a primeira *startup* brasileira a abrir o capital na NASDAQ, com valor de mercado de US$ 499,5 milhões, passando a ser a candidata mais óbvia a unicórnio naquele ano. De lá para cá, seu valor no mercado acionário despencou para cerca de US$ 45,3 milhões (março de 2019). Ao fazer a abertura de capital, automaticamente uma *startup* se expõe ao mercado. No antiexemplo da Netshoes, os problemas operacionais, aliados aos fracos resultados financeiros, destruíram o valor de mercado da empresa.

Ser unicórnio é glamuroso, mas o que empreendedores devem buscar é, em primeiro lugar, servir aos seus clientes. Para isso, a empresa precisa almejar uma proposta de valor consistente e construir uma disciplina operacional ferrenha para entregar o que propõe. O crescimento do valor de mercado deve ser consequência da implementação disciplinada de uma estratégia de expansão, o que atrai investidores dispostos a contribuir para que a empresa atinja novos patamares de crescimento.

Nesse processo, podem ser interessantes, tanto para empreendedores quanto para investidores, saídas estratégicas do negócio, vendendo suas participações muito antes de a empresa atingir o valor de mercado de US$ 1 bilhão. Essas saídas estratégicas trazem liquidez para empreendedores e investidores, possibilitando a ambos reinvestir no próprio ecossistema. Seguindo essa lógica, mais valeria ao ecossistema empreendedor brasileiro contar com milhares de empresas sendo diluídas ou vendidas antes de alcançarem o *status* de unicórnio do que ter uma dezena de empresas que atingiram o valor de mercado de US$ 1 bilhão. unicórnios são notícias que ajudam inclusive a fomentar uma cultura empreendedora no país, mas o que o ecossistema precisa nesse momento é ver a abertura de novas empresas de base tecnológica multiplicada por dez. Assim haveria no Brasil mais negócios em diferentes estágios de desenvolvimento, o que atraiaria mais liquidez para o mercado de investimento de capital de risco. O trabalho de base, muito longe do *glamour* dos unicórnios, exige engajamento das universidades, um sistema de proteção intelectual efetivo e simples, desburocratização, reforma tributária e fomento ao investimento *early stage* (estágio inicial). Ainda temos muito a construir no ecossistema empreendedor brasileiro.

EM VEZ DE PERSEGUIR O VALOR DE MERCADO DE US$ 1 BILHÃO, UMA *STARTUP* DEVERIA ALMEJAR SER UM NEGÓCIO CONSISTENTE.

GILBERTO SARFATI > Professor da FGV EAESP > gilberto.sarfati@fgv.br



O BRASIL SEM GOVERNO

Jair Bolsonaro foi eleito em oposição ao que ele chamou de velha política. Todavia, nunca ficou claro o que seria a nova política e muito menos qual projeto ele implantaria no Brasil. Sua eleição deveu-se principalmente ao mal estar com os sucessivos escândalos de corrupção, que não pouparam a reputação de nenhum partido político expressivo. O sucesso da candidatura representou simultaneamente o triunfo do "não" e o ingresso do país na incerteza política.

Passados mais de 100 dias da posse, é possível afirmar que, até o momento, não temos de forma efetiva presidente da República, governo e muito menos a nova política.

Em uma democracia, o processo eleitoral é a etapa crucial para que os governados decidam, pelo voto, quem ou qual agrupamento político vai governar o país. O presidente sempre será eleito por uma parcela da sociedade e, no caso brasileiro, por uma maioria em primeiro ou segundo turno. Superada essa etapa, passa a ser o governante de todos, inclusive daqueles que nele não votaram. Sob esse aspecto do jogo democrático, ainda não temos presidente. Bolsonaro continua se comportando como deputado, como alguém que representa um segmento e que alimenta as divisões da sociedade pelas redes sociais, sobretudo quando polariza conflitos com adversários e aliados de ocasião, como ocorreu na troca pública de farpas com Rodrigo Maia.

Olhando para o governo, a ausência de um presidente fica mais patente. Um governo é coeso quando tem uma liderança que consegue coordenar sua equipe com base num projeto comum. Aqui se explicita tanto a falta de liderança quanto a falta de governo. Parece que cada ministério é uma unidade à parte. As decisões das Relações Exteriores parecem não se articular com a Agricultura, assim como algumas medidas presidenciais, como ocorreu recentemente com a Petrobras, indicam que foram tomadas à revelia da Fazenda. Casos como o imbróglio que paralisou o Ministério da Educação também exemplificam a ausência de governo no sentido de seu conjunto.

Chama a atenção a insistência em se falar em nova política. Vale lembrar que Jair Bolsonaro foi eleito por características pessoais que o permitiram galgar apoios em segmentos fortemente enraizados na sociedade e com grande peso econômico, como evangélicos, agronegócio, militares, entre outros. Provavelmente, isso lhe fez crer que não precisaria de partidos para a governabilidade. Compôs seu governo com tais segmentos imaginando que tal apoio se refletiria em maioria no Congresso.

> O GOVERNO EXISTIRÁ DE FATO SE A SUA LIDERANÇA FOR CAPAZ DE PROMOVER A UNIDADE DE AÇÃO POR MEIO DE UM PROJETO COMUM QUE TENTE UNIFICAR O PAÍS E NÃO DIVIDI-LO AINDA MAIS.

Assim que vieram as primeiras derrotas no Legislativo, como a revogação de decreto mudando a Lei de Acesso à Informação, a aprovação do orçamento impositivo e a postergação da "prioritária" reforma da Previdência, ficou explícito o erro de estratégia. Mas tudo isso acarretou enorme desgaste causado pela retórica presidencial de desqualificação da articulação com os partidos, denominado por ele de velha política, uma atitude que vem deteriorando a relação de confiança, inclusive com aliados.

O Brasil só terá presidente se este de fato lembrar que é líder de um país com todas as diferenças de opinião, de condições socioeconômicas e de valores que compõem o nosso território. O governo existirá de fato se a sua liderança for capaz de promover a unidade de ação por meio de um projeto comum que tente unificar o país, e não dividi-lo ainda mais. Por fim, negociar e articular com partidos é da natureza da política. Isso ocorre em qualquer lugar do mundo, não é velha política e sim uma dinâmica que faz parte do processo civilizatório de resolver conflitos por meio de acordos. O importante é que o processo de negociação seja transparente, republicano e respeite o interesse público.

MARCO ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA > Professor da FGV EAESP > marco.teixeira@fgv.br



O DILEMA DOS CARRINHOS E BANDEJAS NÃO DEVOLVIDOS

A economia comportamental pode dar a impressão de lidar apenas com questões relacionadas ao consumo e às finanças, mas muitos estudos estão ligados aos rituais do nosso dia a dia. Por exemplo, por que muitas pessoas não devolvem o carrinho no supermercado ou a bandeja na praça de alimentação do shopping?

Uma das justificativas mais comuns é de que há alguém designado para fazê-lo. Alguns acreditam que deixar a bandeja na mesa ou abandonar o carrinho em qualquer lugar preserva ou até mesmo cria empregos – das pessoas encarregadas do recolhimento.

Nada menos verdadeiro. O governo de Cingapura produziu um estudo que conclui: largar as bandejas nas mesas das praças de alimentação não faz diferença para os empregos.

O fato é que não existe a função de buscador de carrinhos ou recolhedor de bandejas. Funcionários que fazem essa tarefa são encarregados de várias outras. Quem não devolve no lugar certo, na realidade, sobrecarrega esses funcionários, prejudica o bem-estar dos outros consumidores e alimenta um ciclo vicioso de atitudes incorretas.

Em um experimento, cujos resultados foram publicados na revista *Science*, o sociólogo Siegwart Lindenberg e os psicólogos Kees Keizer e Linda Steg deixaram folhetos nos vidros de carros no estacionamento de um supermercado em duas situações: na primeira, os carrinhos de compra estavam todos no lugar certo e, na segunda, havia carrinhos espalhados pelo pátio. O que ocorreu foi que, na primeira situação, 30% dos motoristas jogaram os folhetos no chão. Já na segunda, em que havia carrinhos abandonados pelo estacionamento, esse percentual foi praticamente o dobro, 58%.

A pesquisa parece confirmar um famoso experimento de criminologia que deu origem à Teoria das Janelas Quebradas quase quatro décadas atrás. Se janelas de uma casa quebrarem e ficarem muito tempo sem reparo, vândalos primeiro irão arremessar pedras em outras janelas, depois a casa toda será depredada. Um pequeno delito pode levar a um maior, que leva a outro delito ainda maior, e assim por diante.

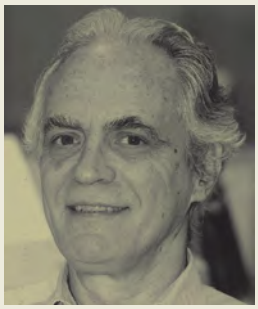
Como resolver o problema das bandejas e carrinhos abandonados? Há mais de uma década, o governo de Cingapura vem experimentando soluções. Em um país com praças de alimentação que funcionam nas ruas, a montanha de comida espalhada é um risco à saúde da população. Além disso, o recolhimento das bandejas acaba ficando a cargo de funcionários que, em sua maioria, são idosos e têm também de esfregar o chão, esvaziar lixeiras e, às vezes, até ajudar na cozinha.

> LARGAR AS BANDEJAS NAS MESAS DAS PRAÇAS DE ALIMENTAÇÃO NÃO ESTIMULA A GERAÇÃO DE EMPREGOS E SIM SOBRECARREGA OS FUNCIONÁRIOS QUE AS RECOLHEM.

Uma alternativa testada, comum na Europa, foi cobrar uma taxa pelo uso da bandeja, reembolsada depois da devolução. Não deu certo. O pagamento fez com que muitas pessoas considerassem que tinham o direito de ficar com as bandejas. Ou então, pior, nem as retiravam, deixando restos de comida direto na mesa. Outra alternativa foi pagar uma pequena quantia, equivalente a R$ 0,55, para quem entregasse de volta a bandeja. Os comerciantes reclamaram que estavam tendo que arcar com o custo.

Foi uma terceira ideia que mais deu certo. Em vez de cobrar ou oferecer dinheiro, os shoppings e praças de alimentação a céu aberto passaram a colocar nas bandejas um pequeno cartão estimulando a devolução. O pessoal da limpeza reforça a atitude, ao circular pelas mesas com camisetas com mensagens pró-coleta. Se antes metade das pessoas não devolvia a bandeja, hoje são 3 em cada 10. Um círculo virtuoso pode se formar a partir do reforço positivo.

SAMY DANA > Professor da FGV EAESP > samydana@gmail.com



APRENDENDO A GOVERNAR?

A economia brasileira está andando de Lada. Lembram daquele carro de fabricação soviética, que adorava pernoitar em oficinas mecânicas e chupava mais combustível que um trator? O novo governo prometeu trocar de carro, mas ainda não sabe como fazê-lo. Ou melhor, mostra-se incapaz de pagar a diferença entre o velho e o novo.

Se a reforma da Previdência fracassar, os investimentos não irão voltar, comprometendo a retomada do crescimento. Para os investidores nacionais e estrangeiros – diga-se uma vez mais – é necessário descortinar um horizonte no qual o déficit e a dívida pública encontrem-se "equacionados". Traduzindo: déficit e dívida precisam crescer em ritmo bem menor; de preferência, o primeiro deve ser zerado e, quanto à dívida pública, que a taxa de expansão seja inferior à do crescimento do produto interno bruto (PIB). Tarefa difícil, mas se houver sinalização crível de que caminhamos nessa direção, um círculo virtuoso certamente aparecerá.

O atual governo, no entanto, ainda não percebeu duas coisas: (a) os votos recebidos nas eleições, em grande parte, foram para evitar o "outro"; isso significa que o apoio às medidas tomadas pela nova gestão da Presidência da República não é automático; (b) o Legislativo, embora renovado, ainda conserva seu DNA de trocas desiguais com o Executivo: quanto mais este se enfraquece, mais assimétricas (e custosas) serão as trocas. As pesquisas dos famosos primeiros 100 dias de governo mostram uma piora na avaliação do presidente e de seu governo. Se essa tendência prosseguir, a parte "dá cá" do "toma lá" será escrita em letras garrafais.

Governar, alguém lembrou, é a arte de escolher o desagradável para evitar o desastroso. O problema é que o desastroso evitado hoje pode voltar com muito mais força no futuro próximo, como é o caso do atropelamento do reajuste do diesel. Já vimos o filme da contenção dos preços dos combustíveis: ele não chega ao fim, pois o cinema, antes, pega fogo.

ATRITOS COM O LEGISLATIVO, ATROPELAMENTO DO REAJUSTE DO DIESEL, SALÁRIO MÍNIMO EM EROSÃO: O GOVERNO NÃO PODE SE DAR AO LUXO DE TANTOS TROPEÇOS.

Se foi para evitar uma greve por parte dos caminhoneiros e ganhar tempo, é até compreensível, mas o represamento poderá ser mantido até quando? Tranquilizar o mercado prometendo não intervir na Petrobras não convence: basta um comunicado da estatal ao Planalto, solicitando sigilosamente autorização para um reajuste e se enquadrando nas diretrizes do Ministério da Economia, e os "conselhos" de ministros ou do próprio presidente para que tudo volte a ser como antes no quartel de Abrantes.

Os ventos de aprovação trazidos pelo anúncio do 13º do Bolsa Família estão sendo mais do que neutralizados pelo reajuste do salário mínimo em 2020 apenas pela inflação. O "salário", como é denominado pelos mais pobres, é uma das questões mais sensíveis das relações entre governo e trabalhadores. Perder ganhos reais, mesmo que sejam pequenos, provoca um desgaste político considerável.

Um governo que ainda não aprendeu a governar não pode se dar ao luxo de tantos tropeços.

PAULO SANDRONI > Professor da FGV EAESP > paulo.sandroni@fgv.br

| FICHA TÉCNICA

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, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade
Suplentes: 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 Irmãos & Cia)
Vogais: Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Liel Miranda (Souza Cruz S/A.), Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito 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 Ildefonso 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
Suplentes: 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

UNIDADES DA FGV-SP
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Economia de São Paulo
Diretor: Yoshiaki Nakano
Escola de Direito de São Paulo
Diretor: Oscar Vilhena Vieira
FGV Projetos
Diretor: Cesar Cunha Campos
Diretor Técnico: Ricardo Simonsen
Diretor de Controle: Antonio Carlos Kfouri Aidar
Diretor de Qualidade: Francisco Eduardo Torres de Sá
Diretor de Mercado: Sidnei Gonzalez
Diretores-Adjuntos de Mercado: Carlos Augusto Lopes da Costa e José Bento Carlos Amaral Junior
Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP
Diretora: Maria Tereza Leme Fleury
Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza

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:** Ligia 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 Albertin; **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:** Ligia 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 Mônaco dos Santos; **Centro de Carreiras:** Cecilia 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. 3, 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/COPIDESQUE
Zeppelini Publishers – zeppelini.com.br

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE
Zeppelini Publishers – zeppelini.com.br
Imagens ilustrativas: shutterstock.com/ingimage.com

PRODUÇÃO GRÁFICA
Impressão e acabamento: A.R. Fernadez
Tiragem: 500 exemplares
Periodicidade: bimestral

CENTRAL DE RELACIONAMENTO
Tel.: (11) 3799-7999
gvexecutivo@fgv.br

PONTOS DE VENDA
Livrarias da FGV

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

FGV EAESP

FGV.BR/EAESP/MPGC



“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.