

GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

ENTREVISTA

ZHANG GUANGHUA, CEO DO BANK OF CHINA NO BRASIL, FALA SOBRE A INTENSIFICAÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR E DOS INVESTIMENTOS DIRETOS ENTRE OS DOIS PAÍSES.

PÓS-PANDEMIA: O QUE APRENDEMOS NO ÂMBITO DO TRABALHO?

O POTENCIAL DA GESTÃO EM REDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESPECIAL

PERSPECTIVAS BRASIL-CHINA

COMO LIDAR COM ASPECTOS CULTURAIS NOS NEGÓCIOS | VALE A PENA DIVERSIFICAR A CARTEIRA NA CHINA? | CAMINHOS PARA PAGAMENTOS DIGITAIS | É VANTAJOSO NEGOCIAR EM RENMINBI? | AGRONEGÓCIO EM ALTA | O PAPEL DO *GUANXI* | AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM TERRITÓRIO CHINÊS

FGV EAESP

VOLUME 20, NÚMERO 2 | ABRIL/JUNHO 2021





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



| fgv.br/gvexecutivo |

FGV EAESP



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

RAE

Com conteúdo generalista e alto rigor científico, **RAE-Revista de Administração de Empresas**, foi aprovada pelos principais indexadores e diretórios internacionais.

Indexadores: Clarivate Analytics | SciELO | Scopus | DOAJ | EBSCO e outros.

JCR 2019 0.472

fgv.br/rae

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA

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

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

fgv.br/cgpc

GVCasos

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

fgv.br/gvcasos

GV EXECUTIVO

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

fgv.br/gv-executivo

App GV-executivo • iOS • Android



DESPEDIDAS E O PAPEL DA *GV-EXECUTIVO* NA DIFUSÃO DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM ADMINISTRAÇÃO

A *GV-executivo* foi criada em 2002 (com o nome *RAE-executivo*) e completa exatos 19 anos neste mês de agosto. Ao longo dos anos, a revista já passou por diversas transformações, mas seu objetivo sempre foi propagar conhecimento inovador em gestão e provocar

transformações de impacto nas práticas administrativas. Nesses últimos anos, em edições bimestrais, promoveu a disseminação de pesquisas aplicadas desenvolvidas nos 20 centros de pesquisa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP).

Após cinco anos à frente da *GV-executivo* e da RAE-Publicações, encerro minhas atividades como editora-chefe da revista, honrada com a oportunidade e a autonomia que me foram dadas pelos diretores da FGV EAESP, professores Luiz Brito e Tales Andreassi, para contribuir com a difusão de conhecimento aplicado em gestão, trazer um debate crítico para líderes de organizações públicas e privadas e para alunos de pós-graduação em Administração, com foco no impacto social das pesquisas.

Ao longo dos anos, publicamos edições especiais sobre diferentes tópicos: transformação digital, gestão da saúde, desafios da área de *supply-chain*, gestão da mudança, gestão da inovação, finanças sociais, impacto social dos negócios, sustentabilidade, implicações da Covid-19 na gestão, entre outros. Destacamos também colunas sobre economia, gestão de pessoas, políticas públicas, responsabilidade social, além de entrevistas com lideranças empresariais.

A presente edição especial Perspectivas Brasil-China traz uma entrevista exclusiva com o Sr. Zhang Guanghua, CEO da filial brasileira do Bank of China, que trata do crescimento das relações entre Brasil e China. Os artigos que compõem a edição realçam a presença das empresas brasileiras na China. Xinjian Cui e Zixin Liu exploram o potencial para investimentos diretos das empresas brasileiras na China, em artigo com *box* de Chen Weihua e Chen Ziyue sobre as oportunidades que surgem na Feira Exposição Internacional de Importação da China (CIIE). Maria Tereza Fleury aborda a presença das multinacionais brasileiras em território chinês, enquanto Taotao Chen versa sobre o caminho contrário das multinacionais chinesas em território brasileiro. Roberto Rodrigues discute o intercâmbio de negócios de produtos agropecuários entre Brasil e China como forma de estreitar a relação entre os dois países. Yen-Tsang Chen e Ely Laureano Paiva mostram a importância de respeitar a cultura chinesa na seleção de fornecedores nas cadeias produtivas.

Ressaltam-se, ainda, três artigos do especial sobre finanças: Hsia Hua Sheng e Natalia Diniz-Maganini apresentam o mercado chinês como opção para diversificação da carteira de investimentos no exterior; Amanda Leitner Thomazoni e Hsia Hua Shen expõem as possibilidades de se comprar e vender diretamente em renminbi; e Adrian Kemmer Cernev e Eduardo Henrique Diniz comparam os sistemas virtuais para pagamentos digitais de China e Brasil.

Completam esta edição o artigo sobre o papel da acreditação hospitalar na gestão da saúde, de Claudia A. S. Araujo e Ana Maria Malik; e o artigo sobre riscos emergentes na análise de investimentos ligados ao ASG (ambiental, social e governança), de Camila Yamahaki, Gustavo Velloso Breviglieri e Annelise Vendramini Felsberg. Nas colunas, temos: Cibele Franzese, que destaca o potencial da gestão em rede na administração pública; Sérgio Amad Costa, que debate sobre como a renda foi afetada na crise atual e os aprendizados no âmbito do trabalho durante a pandemia; Marina Gama e Jeferson Lana, que discutem sobre a necessária cooperação entre empresas, organizações não governamentais (ONGs) e governos para a recuperação social no pós-pandemia; e Paulo Sandroni, que aborda as possíveis alternativas para o aumento da arrecadação no atual cenário econômico.

Faço minha despedida com a alegria do dever cumprido e com a certeza de que a *GV-executivo* continuará exercendo seu papel de disseminação de conhecimento científico em administração, com o novo editor-chefe, professor Thomaz Wood Jr., justamente o criador da *RAE-executivo*, em 2002. Recentemente, a FGV EAESP recebeu o reconhecimento internacional por seu impacto na sociedade, pelo *BSIS Impact*, do European Foundation for Management Development (EFMD). Apenas 56 escolas de 18 países já foram distinguidas com esse selo, e a FGV EAESP é a primeira da América Latina a obter esse reconhecimento, trabalho que contou com o apoio do professor Thomaz, cujas pesquisas estão voltadas à questão do impacto social das escolas de negócios. Certamente, o novo editor-chefe da *GV-executivo* trará inovações à propagação de conhecimento produzido nos centros de pesquisa da FGV EAESP, com ainda mais impacto e transformações para o desenvolvimento do país, missão da Fundação Getulio Vargas.

Aproveito para agradecer o apoio inestimável da equipe RAE-Publicações: Andrea Cerqueira, Denise Cândido, Eldi Soares, Ilda Fontes e, em especial, diretamente na *GV-executivo*, Aline Santos, jornalista, e Adriana Wilner, editora-adjunta, que me acompanharam nesses anos. Gratidão imensa por todo o apoio.

Muito sucesso para o novo editor-chefe, Thomaz Wood Jr.

Boa leitura

Maria José Tonelli – Editora chefe

CADERNO ESPECIAL > PERSPECTIVAS BRASIL-CHINA



12

Caminhos para pagamentos digitais

Adrian Kemmer Cernev e Eduardo Henrique Diniz



16

Vale a pena diversificar a carteira na China?

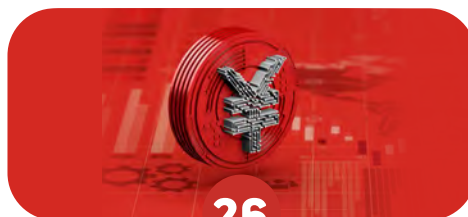
Hsia Hua Sheng e Natalia Diniz-Maganini



20

Sugestões para investimento direto

Xinjian Cui e Zixin Liu



26

Comprar e vender em renminbi

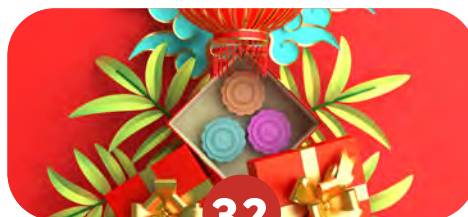
Amanda Leitner Thomazoni e Hsia Hua Sheng



29

Agronegócio como pedra de toque

Roberto Rodrigues



32

O papel do *guanxi*

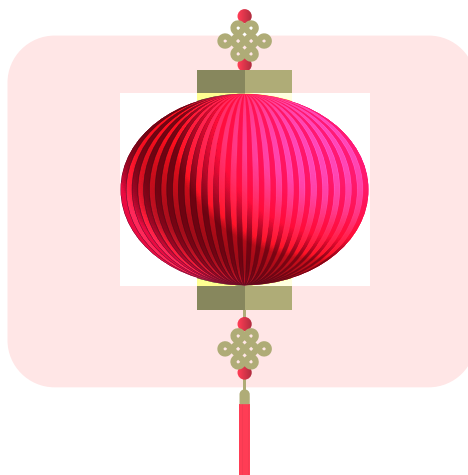
Yen-Tsang Chen e Ely Laureano Paiva



36

A presença das multinacionais brasileiras em território chinês

Maria Tereza Fleury



ARTIGOS



41

Vale a pena investir na
acreditação hospitalar?

Claudia A. S. Araujo e Ana Maria Malik



44

Riscos emergentes na
análise de investimentos

*Camila Yamahaki, Gustavo Velloso
Breviglieri e Annelise Vendramini Felsberg*

ENTREVISTA > ZHANG GUANGHUA



6

Na rota do crescimento

*Maria Tereza Fleury, Aline Lilian dos Santos
e Adriana Wilner*

COLUNAS

48 Responsabilidade social

Os riscos das doações não perenes - *Marina Gama
e Jeferson Lana*

49 Sociedade e gestão

O potencial da gestão em rede na administração
pública - *Cibele Franzese*

50 Projeto de vida

Trabalho em tempos sombrios - *Sérgio Amad Costa*

51 Economia

Como aumentar a arrecadação? - *Paulo Sandroni*



FOTO: DIVULGAÇÃO

NA ROTA DO CRESCIMENTO

| POR MARIA TEREZA FLEURY, ALINE LILIAN DOS SANTOS E ADRIANA WILNER

ZHANG GUANGHUA, CEO DA FILIAL BRASILEIRA DO BANK OF CHINA, MOSTRA COMO O BANCO CRESCE COM O AUMENTO DOS NEGÓCIOS ENTRE BRASIL E CHINA.

Zhang Guanghua aprendeu a falar português ainda quando cursava estudos internacionais na Shanghai International Studies University. Foi um aprendizado bastante útil para a sua carreira no Bank of China, um dos quatro maiores bancos estatais do país e o mais antigo a operar continuamente. Trabalhou por cinco anos na filial de Macau e está no comando da operação brasileira desde 2012.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Zhang conta que, no Brasil, as operações vêm crescendo rapidamente, acompanhando a intensificação do comércio exterior e dos investimentos diretos entre os dois países. Também fala sobre as diferenças e semelhanças culturais de gestão entre brasileiros e chineses, reflete sobre questões socioambientais e de sustentabilidade em ambos os países, bem como quais são as condutas do banco nesse sentido.

AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DO BANK OF CHINA BRASIL SÃO: FINANCIAR AS EMPRESAS BRASILEIRAS E AJUDÁ-LAS A EXPORTAR PARA A CHINA. EM 2020, MESMO COM A PANDEMIA DA COVID-19, O BANCO REGISTROU UMA ALTA DE CRÉDITO DE MAIS DE 100%, UM AUMENTO MUITO AGRESSIVO NA NOSSA HISTÓRIA NO PAÍS.

Gv-executivo: O Bank of China está no Brasil há mais de uma década. Nos últimos anos, outras instituições financeiras chinesas também chegaram ao país. Por que ocorre esse movimento?

Zhang Guanghua: Primeiro, o mercado brasileiro é gigante e tem muito potencial. Segundo, para qualquer banco do mundo, o objetivo na globalização é acompanhar o fluxo de comércio e investimento. O comércio bilateral entre a China e o Brasil ultrapassou US\$ 100 bilhões em 2020, e o saldo de investimento chinês no país passou de US\$ 80 bilhões. É o maior investimento chinês na América Latina. Os bancos acompanham esse movimento. Se os clientes vão para o exterior, eles também vão.

Gv-executivo: Quais são as principais atividades do Bank of China no Brasil?

Zhang Guanghua: As atividades principais são: financiar as empresas brasileiras e ajudá-las a exportar para a China. Em 2020, mesmo com a pandemia da Covid-19, o Bank of China Brasil registrou uma alta de crédito de mais de 100%, um aumento muito agressivo na nossa história no país. O objetivo é que essas empresas possam ter liquidez suficiente e produzir mais, para exportar tanto para a China como para outros países. Também atuamos para que empresas brasileiras possam conhecer importadores da

China. Em cooperação com a Fiesp e a Apex, convidamos empresas brasileiras para a Feira Internacional de Importação de Shanghai, a CIIE. Fazemos uma pesquisa antes da partida, para procurar importadores potenciais para essas empresas. Há um dia exclusivo para elas, em que cada uma pode encontrar de sete a 14 empresas potenciais.

Gv-executivo: Qual o perfil das empresas que recebem esse apoio?

Zhang Guanghua: São, normalmente, empresas de pequeno e médio portes. Para elas é muito mais difícil entrar no mercado chinês, pois o conhecem pouco. As maiores, como JBS, Vale e Petrobras, não precisam dessa ajuda. Mas é uma pena que a capacidade de produção das empresas apoiadas seja pequena. É difícil atender à demanda na China, porque o mercado de consumo é gigante. Um exemplo é uma empresa de água mineral, que atraiu o interesse de importadoras chinesas, mas não tinha como produzir o número de garrafas solicitadas. A empresa conseguiu exportar, mas não tudo que foi pedido.

Gv-executivo: O Bank of China também ajuda empresas que queiram criar subsidiárias em território chinês?

Zhang Guanghua: Sim; não tem sido muitas. Ajudamos três empresas no passado e proporcionamos a elas capital de giro. Mas, se empresas

brasileiras quiserem procurar parceiros na China, o Bank of China pode ajudá-las, porque todas as empresas chinesas são nossas clientes.

Gv-executivo: Quais são as tendências, em termos de investimento direto, da China para o Brasil?

Zhang Guanghua: Nos últimos cinco anos, o investimento direto chinês para o Brasil aumentou rapidamente. O saldo de mais de US\$ 80 bilhões é enorme, se considerarmos o investimento chinês fora da China em um país só, particularmente, em um emergente. Claro que não se pode comparar com os Estados Unidos, porque lá as empresas chinesas investiram mais. No Brasil, o investimento direto tem se destinado aos setores de tecnologia, infraestrutura, agronegócio e energia. Mas, no ano passado, por causa da pandemia, esse ritmo desacelerou. As empresas chinesas focaram na própria economia interna e fizeram todos os esforços e sacrifícios para que ela se recuperasse o quanto antes. Em 2020, a economia chinesa cresceu 2,3%. Em comparação ao histórico do país, é um percentual baixo, mas, em relação ao ambiente global do ano passado, é um ótimo resultado. Com essa recuperação econômica, aqueles projetos grandes, que foram atrasados no Brasil, vão se acelerar no futuro. Mas isso também irá depender da política do governo brasileiro para atrair investimentos.

OS BRASILEIROS SÃO MAIS ABERTOS E FRANCOS PARA FALAR, MESMO QUE SEJA SOBRE OS PONTOS FRACOS. É MELHOR FALAR DIRETAMENTE ALGUM PONTO A MELHORAR. NÓS, CHINESES, SOMOS UM POUCO MAIS FECHADOS PARA ISSO.

Gv-executivo: Como é o potencial de crescimento nas relações entre Brasil e China, em termos de comércio e de investimento direto?

Zhang Guanghua: Comércio e investimento direto são diferentes áreas. Comércio é mais tradicional, sempre vai ter essa tendência de aumento ao longo do tempo, ainda mais considerando que os mercados chinês e brasileiro são muito complementares. Em 2020, as exportações brasileiras para a China cresceram muito e contribuíram para o saldo comercial do Brasil. Em termos de investimentos diretos, as políticas governamentais da China e do Brasil exercem grande influência. Sempre tem a ver com as relações bilaterais. Com a instabilidade da instituição, do mercado e do câmbio, é mais difícil prever, mas acredito que o mercado brasileiro sempre é um destino de investimentos do capital chinês.

Gv-executivo: Com relação às exportações brasileiras para a China, o que explica o crescimento de 2020?

Zhang Guanghua: No ano passado, por causa da pandemia, a produção mundial de cereais diminuiu. A China importou mais – e a produção brasileira foi muito importante. De qualquer forma, a produção chinesa é pequena. Não há como atender a demanda interna, então, a importação de cereais vai continuar aumentando. Na área de minério de ferro, as

importações do Brasil cresceram por causa de conflitos entre a Austrália e a China. Mas a China tem uma demanda por minério de ferro um pouco mais estável agora.

Gv-executivo: Como o senhor enxerga as diferenças culturais entre as empresas brasileiras e as chinesas?

Zhang Guanghua: Há muitas diferenças, mas também pontos semelhantes. Por exemplo, na China e no Brasil, os colaboradores têm que trabalhar bem, ser profissionais e usar o bom senso. Esses valores são iguais. Mas as culturas são diferentes, em muitos aspectos. Os chineses sempre são mais conservadores e cautelosos para tomar decisões. Nossos colegas brasileiros são mais acelerados nesse processo. Todo ano, convidamos professores para irem ao banco para ensinarem aos expatriados chineses a cultura, os costumes e as tradições brasileiras. Por outro lado, também investimos em ensinar a cultura chinesa aos colaboradores brasileiros. E, assim, podemos ter um melhor entendimento sobre a diferença cultural mútua. Outro aspecto que aprendi durante minha carreira no Brasil é a comunicação direta entre chefe e colaboradores. Acho que os brasileiros são mais abertos e francos para falar, mesmo que seja sobre os pontos fracos. É melhor falar diretamente algum ponto a melhorar. Nós, chineses, somos um pouco mais fechados para isso.

Gv-executivo: Qual a posição do banco em relação às questões de sustentabilidade socioambiental?

Zhang Guanghua: Política socioambiental é um tema desafiador para os bancos e para todas as empresas, atualmente. Há dois anos, discuti com o Banco Central sobre como implementar uma resolução do Bacen sobre política socioambiental. Na época, eu tinha dúvida sobre como um banco poderia implantar a resolução, porque, no Brasil, essa questão é um grande desafio para a maioria das empresas de *commodities* e sua cadeia de suprimentos, originação e distribuição. É muito difícil evitar isso em países emergentes. A China já tinha e ainda tem problemas socioambientais, mas tem procurado adotar a melhor prática para aperfeiçoar o ambiente. Quando operamos com o cliente no Brasil, sempre temos um processo de checagem da política socioambiental, para ver se a empresa tem algum problema, leve ou grave, que possa causar problemas no futuro. É um processo exigente, mas temos que fazer. ●

RAIO X

- ▶ Zhang Guanghua.
- ▶ Graduado em estudos internacionais pela Shanghai International Studies University.
- ▶ CEO do Bank of China no Brasil.

MARIA TEREZA FLEURY > Professora da FGV EAESP > mtereza.fleury@fgv.br
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo > aline.lilian@fgv.br
ADRIANA WILNER > Editora adjunta da GV-executivo > adriana.wilner@fgv.br

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

Mais de 2.000 artigos na íntegra.

www.fgv.br/rae

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



12

Caminhos para
pagamentos digitais

16

Vale a pena
diversificar a carteira
na China?

20

Sugestões para
investimento direto

26

Comprar e vender
em renminbi

29

Agronegócio
como pedra de
toque

32

O papel
do *guanxi*

36

A presença das
multinacionais
brasileiras em
território chinês



CAMINHOS PARA PAGAMENTOS DIGITAIS

| POR ADRIAN KEMMER CERNEV E EDUARDO HENRIQUE DINIZ

Na China e no Brasil, os sistemas virtuais para transações financeiras aperfeiçoam-se para um modelo em que a infraestrutura é oferecida pelos bancos centrais, de forma a evitar a oligopolização do mercado.

O uso dos pagamentos digitais no varejo cresceu na última década, mas foi em 2020, com a chegada da pandemia, que esse caminho ganhou contornos mais definitivos em diversas partes do mundo. Os casos de Brasil e China são emblemáticos para entender o que podemos esperar nos próximos anos no cenário global de transações por meios virtuais.

Em abril de 2020, o Banco Central da China (PBoC) começou a testar, em algumas cidades do país, a primeira moeda digital de um banco central (CBDC) com tecnologia de criptomoeda. Em novembro de 2020, o sistema de pagamentos instantâneos PIX entrou em operação no Brasil. Embora muito diferentes em propósito e na tecnologia utilizada, os dois projetos podem ajudar a entender movimentos importantes que estão acontecendo no universo dos pagamentos digitais.

INICIATIVAS NA CHINA

As iniciativas de uso em massa de pagamentos digitais na China se iniciaram com produtos de duas empresas privadas: WeChat e Alipay. O WeChat é um *superapp* criado pela empresa Tencent em 2011 que, entre outros serviços,

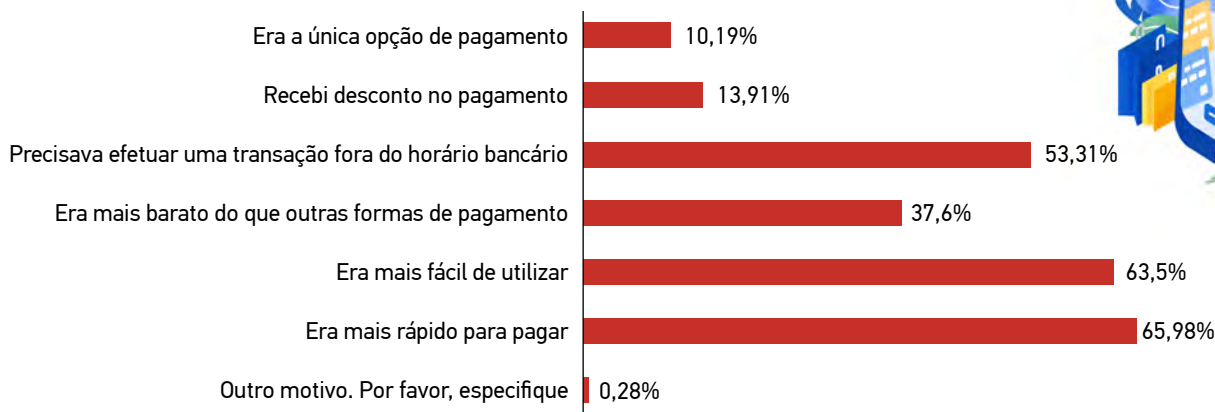
oferece pagamentos digitais para seus usuários. Já o Alipay é um empreendimento do Grupo Alibaba, considerado o maior serviço de pagamento móvel do mundo, com cerca de 1,3 bilhão de usuários em 2020.

Três dimensões são imprescindíveis para analisar esse crescimento dos pagamentos digitais: tecnologia, regulação e escala. A tecnologia diz respeito à criação e/ou adaptação de tecnologias existentes para viabilizar modelos de negócio digitais e, no caso dos pagamentos móveis, está relacionada à difusão dos *smartphones* com recursos de comunicação e segurança. A regulação atua como promotora ou limitadora para os novos empreendimentos. Por fim, a escala de clientes e transações está associada ao próprio sucesso do negócio: sem crescimento em rede, raramente um sistema de pagamentos digital se torna competitivo e perene.

Considerando a dimensão tecnológica, WeChat e Alipay foram inovadores no cenário mundial. De uma economia baseada em dinheiro físico, a China saltou rapidamente para o ecossistema digital, migrando grande parte das transações no país para *apps* de pagamento. A ampla capilaridade de telecomunicações no país ajudou nesse processo.

Do ponto de vista da escala, o rápido crescimento e a importância dos *apps* de pagamento na China surpreendem:

MOTIVADORES DE QUEM COMEÇOU A USAR O PIX



FONTE: LEVANTAMENTO 100 DIAS DE PIX (GVCEMIF, 2021).

só a função de pagamentos do WeChat contava com 300 milhões de usuários ativos em 2016, superior à população economicamente ativa do Brasil e dos Estados Unidos. Isso somado aos usuários do Alipay superaria a população economicamente ativa das Américas. Em termos nominais, qualquer empreendimento de destaque na China é gigantesco, entretanto, mesmo em termos proporcionais, a importância do Alipay também se confirma, pois é utilizado por cerca de dois terços da população economicamente ativa do país mais populoso do mundo.

Apesar do crescimento inegável, o sistema chinês acarretou algumas consequências imprevistas, especialmente a oligopolização dos pagamentos digitais. O regulador chinês foi, de certa forma, permissivo, ao tentar reduzir a dependência e os custos dos sistemas de pagamento tradicionais, sobretudo os *royalties* pagos a bandeiras estrangeiras de cartões de crédito. A concorrência nos serviços de pagamento eletrônico não se ampliou com esse enfoque, e o ecossistema nacional continua concentrado.

Além disso, o regulador não procurou construir uma plataforma nacional comum de transações, abrindo espaço para a emergência de empreendimentos monolíticos. Apesar de as transações serem extremamente simples, rápidas e baratas entre os usuários de uma mesma plataforma, nem sempre isso é percebido nas transações entre diferentes plataformas de *apps* e bancos.

Trata-se do problema da interoperabilidade. Como permitir que usuários de uma plataforma digital efetuem pagamentos e transferências diretamente para outra, sem passar pelo sistema bancário tradicional? Essa questão está mais relacionada aos modelos de negócio do que a restrições tecnológicas.

Foi com o objetivo de controlar a dominância dos dois oligopólios de pagamento chineses que o PBoC lançou a iniciativa para criação da moeda digital CBDC, a qual é, genericamente falando, um instrumento de pagamento seguro e faz parte da base monetária do país. De responsabilidade do banco central, um CBDC representa uma moeda que pode ser armazenada ou transferida por diferentes sistemas e serviços de pagamento digital.

INOVAÇÃO NO BRASIL

Atento à evolução dos sistemas de pagamentos digitais na China, o Banco Central do Brasil propôs e lançou em 2020 o PIX, também com o objetivo de promover maior eficiência nos meios de pagamento no país. Diferentemente da situação chinesa, em que o processo de digitalização dos pagamentos já estava avançado, no Brasil seria necessário criar um instrumento que também contribuísse para disseminar a digitalização das transações no país.

A primeira lição que se tirou da experiência chinesa foi evitar que o mercado escalasse rapidamente para sistemas

oligopolizados, fenômeno que na teoria de mercados de informação é conhecido como *feedback* positivo, em que o maior fica cada vez maior. Para garantir ampla concorrência, plena interoperabilidade e baixo custo para os usuários, o Banco Central do Brasil abriu o sistema de pagamentos instantâneos brasileiro para *fintechs* e outros atores do ecossistema, além dos bancos tradicionais. A Lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013, que instituiu o novo marco legal do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e possibilitou a expansão dos *players*, ajudou para que se caminhasse nessa direção.

Outra característica do PIX foi a centralização do processamento dos pagamentos no próprio Banco Central, a exemplo do que fez a China em 2020. É bom ressaltar que, na maioria das vezes, os bancos centrais são atores que editam medidas regulatórias de balizamento e deixam a implantação das soluções e serviços para os agentes de mercado. No caso brasileiro e no chinês, há a semelhança no papel implantador de uma infraestrutura básica assumido pelos dois bancos centrais, que fica à disposição de todos os agentes e impede que um deles, por *feedback* positivo, assumia controle sobre o núcleo das operações.

Uma diferença importante entre as estratégias chinesa e brasileira foi a escolha da plataforma tecnológica. Enquanto o CBDC chinês adotou o *blockchain*, base tecnológica das criptomoedas, o PIX opera em um modelo de processamento centralizado mais tradicional. O Banco Central do Brasil fez uma opção mais conservadora em termos de tecnologia e só o tempo vai dizer se a decisão foi acertada.

O principal objetivo do PIX é permitir as inovações propiciadas pelo modelo chinês, ao mesmo passo em que fomenta a competição e coexistência entre diferentes bancos, *fintechs* e instituições de pagamentos. Mais do que eficiência, o PIX garante aos usuários brasileiros amplo direito de escolha, sem aprisionamento em alguma plataforma, fomentando assim o aprimoramento das ofertas comerciais dos prestadores de serviço de pagamento. Embora com pouco tempo de existência, pesquisas indicam que o PIX está caindo no gosto dos usuários, especialmente entre pessoas físicas, sobretudo pela praticidade, pela velocidade e pelo custo das transações.

Levantamento do Centro de Estudos em Microfinanças e Inclusão Financeira da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (GVcemif) em fevereiro de 2021 mostra que mais de dois terços dos entrevistados já utilizaram o PIX, sendo o grau de satisfação desses usuários superior a 98%. Espera-se que em pouco tempo a população de mais baixa renda possa aderir em

massa a esse sistema, e a digitalização dos pagamentos de varejo no Brasil possa mudar de patamar, aproximando-se dos índices chineses.

O PAPEL DOS REGULADORES

Os casos de Brasil e China, embora muito diferentes entre si, são ilustrativos dos movimentos que estão direcionando a atuação dos governos para influenciar a evolução dos pagamentos digitais no mundo. Em meio a essas iniciativas governamentais, diversos outros formatos de pagamentos digitais também estão emergindo e consolidando-se rapidamente, como é o caso das criptomoedas como o Bitcoin e a anunciada moeda do Facebook (inicialmente chamada de Libra e recentemente denominada de Diem), além de dezenas de milhares de pequenas iniciativas de moedas comunitárias. Enquanto o ecossistema de pagamentos digitais avança e aumenta a diversidade dos agentes que dele participam, o papel dos reguladores também evolui, e é isso o que vemos no movimento dos dois bancos centrais, na China e no Brasil.

A criação de sistemas de pagamento digitais universais como o PIX e de moedas fiduciárias digitais, as CBDC, estão na agenda de diversos bancos centrais. As iniciativas de Brasil e China iniciadas em 2020 são experiências que estão sendo observadas internacionalmente e podem servir de inspiração para outros países. A combinação desses dois mecanismos, os pagamentos digitais e as moedas digitais, estão na linha de frente da solução de problemas como a inclusão digital e a proteção do dinheiro como uma *utility* pública. A grande questão que ainda permanece é sobre a dosagem adequada entre o grau de centralização e a necessária autonomia dos diferentes atores que participam do ecossistema de pagamentos, um equilíbrio do qual dependem a eficiência, a transparência e o grau de concentração do mercado. ●

PARA SABER MAIS:

- Codruta Boar, Henry Holden e Amber Wadsworth. Impending arrival—a sequel to the survey on central bank digital currency. *BIS Paper*, n. 107, 2020. Disponível em: bis.org/pub/107/bppdf/bispap107.pdf
- Ricardo Antunes Silva e Caroline Quaresma Piccinato da Cruz. O impacto do novo ecossistema democrático de pagamento instantâneo (PIX) no sistema financeiro nacional. *Unisul de Fato e de Direito: Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina*, v.10, n.21, 2020. [dx.doi.org/10.19177/ufd.v10e212020195-208](https://doi.org/10.19177/ufd.v10e212020195-208)
- Viviana Alfonso, Alexandre Tombini e Fabrizio Zampolli. Retail payments in Latin America and the Caribbean: present and future. *BIS Quarterly Review*, 2020. Disponível em: bis.org/pub/qrtrpdf/qtr2012f.pdf
- Adrian Kemmer Cernev, Eduardo Henrique Diniz, Erika Lisboa e Lauro Gonzalez. Levantamento FGVcemif & Toluna: 100 dias de PIX, 2021. Disponível em: easp.fgv.br/producao-intelectual/100-dias-pix

ADRIAN KEMMER CERNEV > Professor da FGV EAESP > adrian.cernev@fgv.br
EDUARDO HENRIQUE DINIZ > Professor da FGV EAESP > eduardo.diniz@fgv.br



VALE A PENA DIVERSIFICAR A CARTEIRA NA CHINA?

| POR HSIA HUA SHENG E NATALIA DINIZ-MAGANINI

O mercado chinês oferece vantagens como a baixa correlação com outros mercados, a variedade crescente de ativos disponíveis, acesso cada vez mais facilitado e internacionalização e estabilidade da moeda renminbi. Mas nem sempre é fácil para o investidor conhecer as opções – seus riscos – e encontrar os melhores caminhos para aplicar.

Com a queda da taxa de juros no Brasil, muitos investidores vêm procurando alternativas de aplicações que possam trazer melhores retornos do que as opções em renda fixa nacionais. Uma alternativa tem sido colocar uma parte dos investimentos em ativos de renda variável.

No entanto, dado que o risco aumenta com essa decisão, é prudente que haja diversificação do portfólio. Os investimentos no exterior são uma alternativa nesse sentido, pois contribuem para mitigar os riscos sistemáticos em relação ao mercado brasileiro e aumentam a resiliência contra crises financeiras localizadas.

Quando diversificam suas carteiras no exterior, os investidores brasileiros normalmente alocam capital em títulos de dívidas do governo norte-americano, *corporate bonds* e ações de empresas dos Estados Unidos e da Europa ou em títulos de dívidas das próprias empresas brasileiras emitidas em dólar. Mas tais investidores vêm descobrindo que essa diversificação pode não ser eficiente, uma vez que as economias norte-americana e europeia têm andado juntas. Assim, é importante encontrar outros nichos ainda não explorados para ter variedade de ativos das carteiras de investimentos.

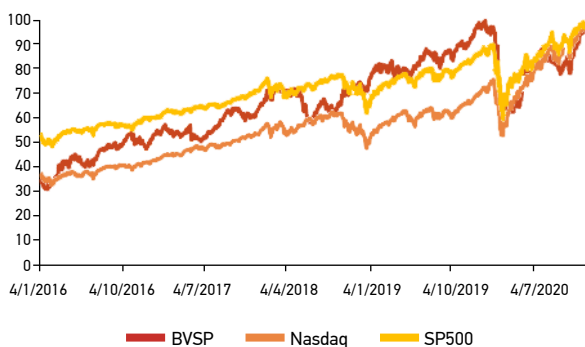
Uma opção é o mercado financeiro da China. Trata-se da segunda maior economia do mundo. O crescimento do produto interno bruto (PIB) chinês tem sido expressivo em relação à grande maioria das economias, e o mercado de ações quadruplicou de tamanho nos últimos dez anos. Além disso, o mercado chinês tem baixa correlação não só com o mercado brasileiro, mas também com o europeu e norte-americano (veja nos gráficos). A correlação dos dois dos principais índices da bolsa chinesa (SSEC e SSEC50) com o índice Ibovespa (BVSP) é de 0,15 e 0,17, respectivamente, enquanto a do Ibovespa com os dois índices do mercado dos Estados Unidos (Nasdaq e SP500) é muito maior, de 0,57 e 0,63, respectivamente.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

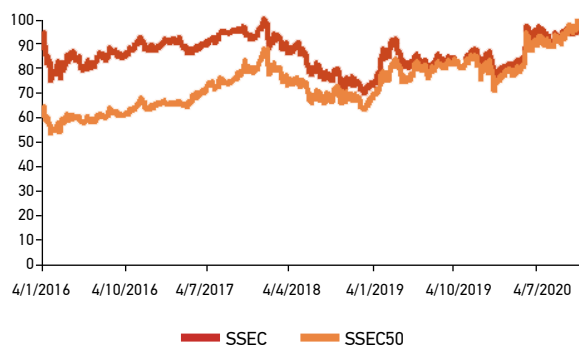
Embora o mercado chinês esteja em processo de reforma para torná-lo mais transparente, três aspectos despontam positivamente quando se analisa o mercado financeiro da China. O primeiro está relacionado com a variedade de opções de investimento. Há empresas de tecnologia focadas nos negócios globais de inteligência artificial, automóveis inteligentes, *e-commerce*, meios de pagamento e componentes eletrônicos. São negócios que fornecem serviços



COMPORTAMENTO DE PREÇO DOS ÍNDICES IBOVESA, NASDAQ E S&P 500*



COMPORTAMENTO DE PREÇO DOS ÍNDICES DA BOLSA DE XANGAI (SSEC E SSEC50)*



*TODOS OS VALORES FORAM COLOCADOS NAS ESCALAS DE 0 A 100 PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO DOS DADOS.

e produtos não só para o próprio mercado doméstico chinês, como também para empresas líderes de diferentes setores no mundo. Por exemplo, há fabricantes de câmeras que estão inseridas em produtos dos mais diversos, de celulares a sistemas de monitoramento de carros e ônibus. Essas indústrias investem muito em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para garantir um retorno sustentável no longo prazo para seus investidores.

O segundo aspecto é a tendência da maior estabilidade e internacionalização da moeda chinesa renminbi (RMB) no mundo. O governo chinês iniciou reformas financeiras pró-mercado em 2015 para desregulamentar o setor financeiro e torná-lo mais orientado para o mercado. A China inaugurou um regime cambial de taxa flutuante administrada com base nas demandas e ofertas de divisas e com referência em uma cesta de moedas fortes internacionais. Recentemente, também foram removidas restrições ao uso de RMB além da fronteira chinesa, aumentando o acesso para investidores estrangeiros, atraindo novos fluxos de capitais e impulsionando a competição no mercado financeiro do

país. Até 2019, mais de 70 bancos centrais ou autoridades monetárias incorporaram RMB nas suas reservas cambiais.

O terceiro aspecto é a ampliação do mercado financeiro chinês. Além de Hong Kong, Xangai vem ganhando peso e representatividade nas transações internacionais das bolsas de valores, mercado de títulos de dívidas e mercado de derivativos. Depois dos derivativos de metais preciosos, em 2018, a Bolsa de Futuro de Xangai começou a negociar contratos futuros de petróleo em yuan chinês (CNY) ou RMB. Além de comprar e vender petróleo em dólar americano, as empresas e investidores têm mais uma alternativa ao negociar petróleo, o RMB, tanto no mercado *spot* (à vista) quanto no mercado futuro. Empresas podem fazer *hedge* ou proteção de preço em RMB, enquanto investidores podem fazer estratégias de *trading*, por exemplo, operações de arbitragem entre diferença de preços de bolsas distintas.

COMO INVESTIR

Como investidores brasileiros podem investir na China? Para o investidor institucional brasileiro, não há proble-

ma; o acesso é direto. Os bancos globais ocidentais possuem subsidiárias localizadas nos principais centros financeiros da Ásia e oferecem serviços técnicos especializados a custos baixos. Contam com equipes que fazem atualizações constantes sobre legislações, regulação e novos produtos chineses. Recentemente, os próprios bancos globais chineses começaram a promover *roadshows* e seminários sobre os principais títulos do governo ou estatais chinesas para investidores institucionais interessados em aplicações na China. Às vezes, em vez de levar recursos em dólar, por exemplo, para investir na China, os investidores institucionais estrangeiros procuram bancos chineses para fazer um movimento oposto, ou seja, captar os recursos em RMB por meio de *panda bonds* no mercado chinês.

Além disso, os próprios investidores institucionais possuem equipes de especialistas que já estão familiarizados com investimentos internacionais. Essas equipes discutem as escolhas de ativos em termos de risco e retorno, fazem *hedge* para proteção contra riscos cambiais e de crédito e procuram garantir liquidez para que se cumpram todas as obrigações de fluxos de caixa.

Por enquanto, esse cenário facilitado não é o mesmo para investidores individuais brasileiros que têm contas apenas no Brasil. Se eles quiserem aplicar em títulos de dívidas chinesas, terão de procurar os fundos de renda fixa brasileiros com investimentos no exterior. De acordo com a regulação brasileira do mercado de fundos de investimento, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) restringe os fundos de varejo a manter, no máximo, 20% do seu patrimônio líquido em ativos financeiros no exterior. Dada essa limitação, os gestores desses fundos preferem concentrar seus investimentos nos mercados mais tradicionais, como o norte-americano.

Essa restrição não existe para os fundos destinados a investidores qualificados, aqueles com patrimônio de aplicações superior a R\$ 1 milhão e que preenchem um termo de responsabilidade para fazer investimentos não acessíveis ao investidor comum. Ocorre que esses fundos não possuem divulgação tão pública de seus dados quanto os fundos de varejo e, por conta disso, fica difícil para o investidor saber a proporção do capital investido nos ativos chineses.

Se a preferência do investidor individual brasileiro for pelo mercado acionário, ele terá mais alternativas. Muitos gestores brasileiros têm se dedicado a estudar ações e índices de ações para montar carteiras de fundos com ativos chineses para seus clientes. Atualmente, existem três grandes classes no mercado acionário chinês:

- *exchanged traded fund* (ETF): um tipo de fundo que é constituído no Brasil e investe na combinação dos principais índices de bolsas chinesas;
- *brazilian depositary receipt* (BDR) de ETF estrangeira e negociada no Brasil: ativos negociados no Brasil que têm como lastro cotas de fundos do exterior;
- BDR de ações de empresas chinesas.

Segundo as normas da CVM, as BDRs de ETF são limitadas a investidores qualificados, mas há indicações de que no futuro serão abertas para o público em geral. Já as ETFs de ações podem ser adquiridas pelo público em geral (de acordo com resolução da CVM publicada em setembro de 2020). Ambos os produtos podem ser adquiridos em corretoras. Como todos os BDRs, esses produtos apresentam riscos tanto de volatilidade de preço no mercado quanto de baixa liquidez. Adicionalmente, como esses ativos financeiros chineses são novidade para investidores brasileiros, eles exigem esforço maior em acompanhar a dinâmica de riscos cambiais entre RMB e real, analisar o modelo de negócios das empresas com BDR no Brasil e estudar o comportamento de mercado acionário chinês.

CONCLUSÃO

O mercado financeiro chinês apresenta baixa correlação com o mercado brasileiro, tendência de credibilidade e confiabilidade na sua moeda RMB e acesso cada vez mais facilitado. Os investidores institucionais brasileiros já estão considerando gradualmente ativos financeiros chineses para montar sua carteira global, com a ajuda de serviços especializados de bancos globais ocidentais e chineses. No entanto, essa estratégia de escolher ativos específicos não necessariamente funciona para investidores individuais brasileiros. Para estes, a alternativa mais acessível muitas vezes é investir em fundos de ETFs de índices de ações chinesas, de forma a melhor aproveitar as complementaridades entre as bolsas brasileira e chinesa e, ao mesmo tempo, reduzir riscos de mercado e de crédito. ●

PARA SABER MAIS:

- James R. Barth, Glenn Yago e John Tatom. *China's Emerging Financial Markets – Challenges and Opportunities*, 2016.
- Jinqing Cai, Min Zhu e Martha Avery. *China's Emerging Financial Markets – Challenges and Global Impacts*, 2011.
- CNN. Asian Stock Market. *CNN Money*. Disponível em: money.cnn.com/data/world_markets/asia/
- E-investidor. Mercado chinês: entenda por que você deveria estar de olho nele. *Estadão*, 11 nov. 2020. Disponível em: einvestidor.estadao.com.br/mercado/mercado-china-entenda-por-que-ficar-de-olho
- Jeremy Siegle. *Investindo em ações no longo prazo*, 2015.

HSIA HUA SHENG > Professor da FGV EAESP e vice-presidente do Bank of China no Brasil > hsia.sheng@fgv.br
NATALIA DINIZ-MAGANINI > Professora da FGV EAESP > natalia.diniz@fgv.br



SUGESTÕES PARA INVESTIMENTO DIRETO

| POR XINJIAN CUI E ZIXIN LIU

Há grande potencial para empresas brasileiras investirem na China, desde que considerem as vantagens competitivas dos dois países e questões de regulação, cultura, diferenças regionais e incentivos econômicos.

A China vem melhorando continuamente sua atratividade para investimentos diretos internacionais (confira no gráfico). No *ranking* de competitividade global do Banco Mundial, a classificação do país cresce a cada ano. A China subiu do 84º para o 31º lugar em facilidade de fazer negócios de 2016 a 2020 (veja o quadro com alguns indicadores). Mesmo no ano passado, com a pandemia, enquanto o investimento estrangeiro direto (IED) global sofreu queda de 42% em relação a 2019, o destinado à China aumentou 4%, para 163 bilhões de dólares. Esse montante representa 19% dos valores movimentados globalmente, e, assim, o país ultrapassou os Estados Unidos como o maior destinatário de IED no mundo.

Com esse crescimento, a China tem grande potencial para atrair IED do Brasil. A economia chinesa continua com crescimento acima da média mundial, o mercado consumidor é imenso e os negócios são cada vez mais aprimorados. O investimento brasileiro na China começou em 1973, no entanto seu valor e proporção diminuíram nos últimos cinco anos. Em comparação com 2019, o IED do Brasil na China caiu pela metade em 2020. Foi uma redução em relação a um parâmetro que já estava baixo. Em 2019, empresas do

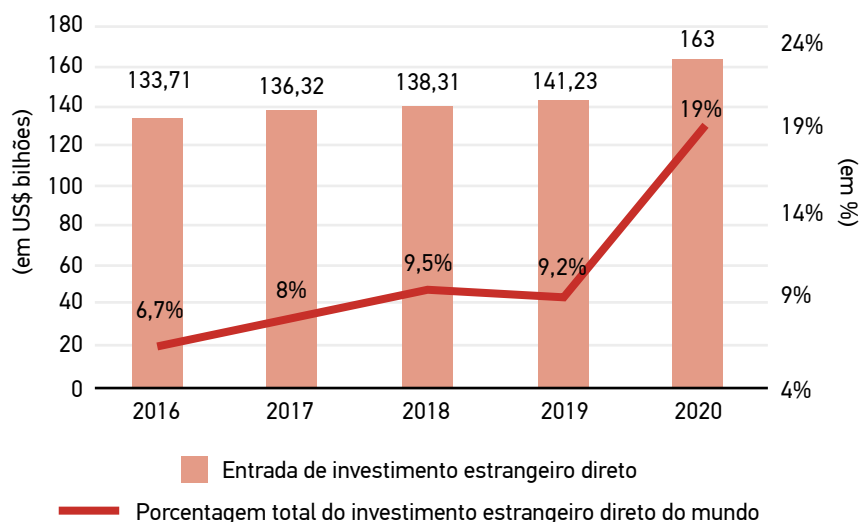
Brasil investiram diretamente no exterior US\$ 16 bilhões, o que significa que o país ocupou a 20ª posição global em IED, mas, como fonte de investimento direto na China, o Brasil ficou apenas no 59º lugar, respondendo por menos de 0,5% do total.

SUGESTÕES

O IED brasileiro na China pode ajudar a alcançar uma situação vantajosa para ambas as economias. O Brasil é rico em recursos naturais e o desenvolvimento da China precisa de matéria-prima e de técnicas de processamento brasileiras. Enquanto isso, a China possui forte capacidade de manufatura e baixos preços de produtos, ajudando as empresas brasileiras a reduzir custos, promover a competitividade dos produtos e expandir as margens de lucro. Brasil e China são as maiores economias da América Latina e da Ásia, respectivamente. Contanto que aproveite as vantagens de suas empresas e faça uso do enorme mercado industrial e de consumo da China, o Brasil pode abrir novos horizontes com seus investimentos e alcançar uma situação ganha-ganha.

Cinco sugestões podem ajudar o país a trilhar esse caminho. A primeira é buscar oportunidades trazidas pelo crescimento econômico chinês. O produto interno bruto (PIB)

ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRETO NA CHINA



FONTE: UNCTAD, FDI DATABASE.

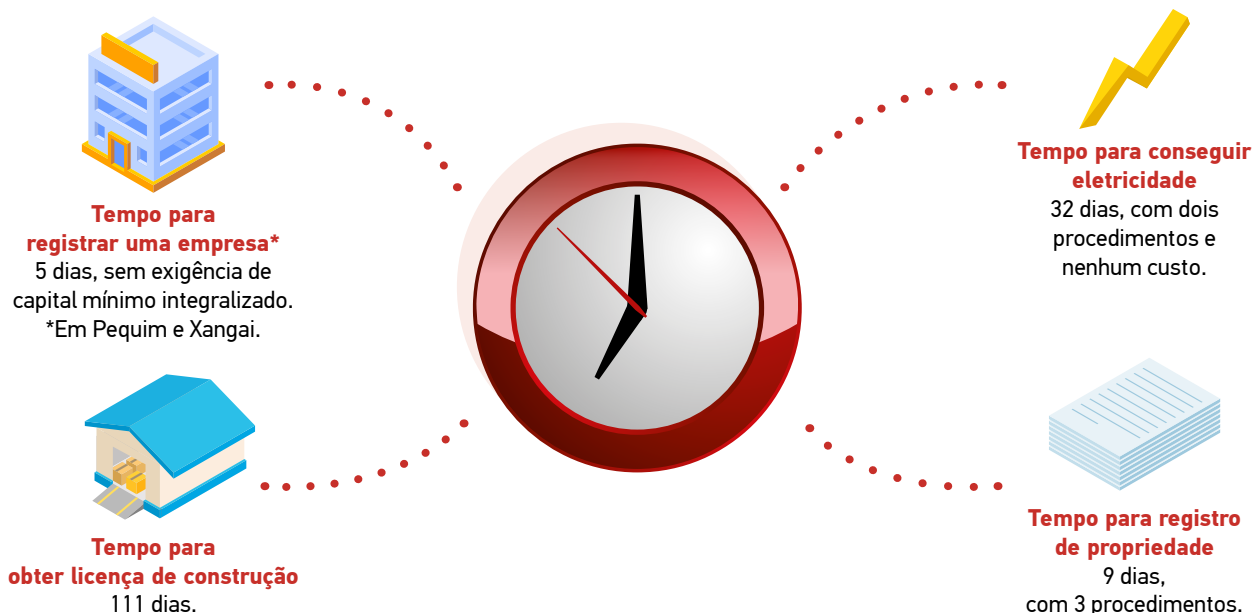
O Brasil ocupou o 20º lugar entre os países que mais investem diretamente no exterior em 2019. No entanto, como fonte de investimento direto na China, ficou no 59º lugar. Há muito espaço para crescer de posição.

per capita da China aumenta a cada ano e o padrão de vida dos residentes melhora constantemente. O mercado consumidor chinês tem escala e atratividade, com vendas totais no varejo de bens de consumo de 5,7 trilhões de dólares em 2020, impulsionando a demanda por produtos agrícolas brasileiros como soja, cana-de-açúcar, milho e carne. O desenvolvimento da indústria de manufatura também aumenta a procura de negócios chineses por matéria-prima brasileira e pelo processamento de energia e recursos minerais. Como exemplo, a empresa de óleo e gás Sinopec assinou um contrato com a Petrobras em 2009 para importar de três a cinco milhões de toneladas de petróleo bruto somente naquele ano.

A segunda sugestão é concentrar esforços em setores industriais incentivados pelo governo chinês. Em 2020, o governo da China reduziu medidas restritivas vigentes no país, aumentando o nível de abertura nos setores de serviços, manufatura e agrícola, abolindo a restrição à participação estrangeira no setor financeiro e removendo a

proibição de IED na fundição, no processamento e na produção de combustível nuclear. Também em 2020, o Catalogue of Industries for Encouraging Foreign Investment (CIEFI) colocou a indústria manufatureira como uma direção crítica para o IED e expandiu o escopo dos incentivos aos investimentos na agricultura, silvicultura, pecuária, pesca, mineração e manufatura. As indústrias qualificadas podem desfrutar isenção tarifária sobre equipamentos que necessitem importar para suas operações. Além disso, de acordo com o CIEFI, há incentivos para IED em indústrias competitivas nas regiões central e oeste do país, de forma a promover o desenvolvimento coordenado regional. Por exemplo, a JBS tem como sua parceira mais importante a processadora de carnes Heilongjiang Dazhuangyuan Meat Industry, localizada na província central de Heilongjiang. Indústrias incentivadas na região oeste da China que recebem aporte externo de capital podem desfrutar imposto de renda corporativo à taxa reduzida de 15%.

ALGUNS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DA CHINA



FONTE: RANKING DE COMPETITIVIDADE DO BANCO MUNDIAL

A China oferece incentivos para empresas estrangeiras investirem nas regiões central e oeste do país, que possuem vocação para agronegócio, mineração e energia – setores em que o Brasil tem vantagens competitivas.

A terceira sugestão é fazer uso da vantagem da vocação regional dos negócios na China. A região costeira ao leste tem vantagens óbvias em desenvolvimento econômico, ciência e tecnologia, transporte, infraestrutura, agronegócio, indústria leve e negócios intensivos em tecnologia e serviços. O Brasil pode combinar suas vantagens nos setores agrícola, têxtil, automotivo, aeroespacial, de papel e celulose, de energia renovável e de serviços investindo no leste da China. Por exemplo, o Banco do Brasil estabeleceu filial em Xangai em 2014. Além disso, 28 cidades localizadas principalmente nessa região, como Pe-

quim, Xangai, Guangzhou e Changsha, têm relações de cidades-irmãs com municípios brasileiros, o que intensifica o intercâmbio econômico e cultural e facilita os investimentos. Já as regiões central e oeste poderiam trazer mais oportunidades para o Brasil nos setores de mineração, energia e agronegócio.

A quarta sugestão é aproveitar as vantagens competitivas das empresas brasileiras. De acordo com a *monopolistic advantage theory*, conhecimento e economias de escala são fatores decisivos para o sucesso do IED. Ao investir na China, empresas brasileiras podem fazer uso de suas competências em agronegócio, mineração e energia. Por exemplo, com tecnologia avançada, a Vale do Brasil investiu em uma usina de pelotização em Zhuhai, na China, em 2008. Também pequenas e médias empresas brasileiras de setores competitivos poderiam expandir sua escala de mercado por meio do IED na China, reduzindo custos de produção e melhorando seu posicionamento de mercado.

A quinta e última sugestão é prestar atenção nas diferenças culturais entre os dois países e conduzir os negócios de acordo com os costumes locais. As empresas brasileiras devem estar familiarizadas com o sistema jurídico chinês e com o importante papel desempenhado pelo governo no planejamento e na regulamentação econômicos. Estabele-

VITRINE PARA OS NEGÓCIOS

POR CHEN WEIHUA E CHEN ZIYE

A Feira de Exposição Internacional de Importação da China pode ser um trampolim para empresas brasileiras entrarem no mercado chinês.

O investimento direto de empresas brasileiras no mercado chinês ainda é tímido. Segundo dados da InvestSP, a presença do Brasil no país asiático representou menos de 0,1% do investimento externo direto total atraído pela China nos últimos 19 anos. Uma forma de expandir a participação são as feiras de importação, principalmente a Exposição Internacional de Importação da China (China International Import Expo, CIIE).

O governo chinês criou a CIIE em 2018, com o objetivo de aumentar o volume de mercadorias importadas e, assim, suprir as necessidades de consumo da população. Nas três primeiras edições, cerca de 1,3 milhão de compradores chineses participaram. De acordo com o China International Import Expo Bureau, o volume de negócios fechados vem crescendo: US\$ 57,83 bilhões no ano inaugural; US\$ 71,13 bilhões no segundo ano; US\$ 72,62 bilhões no terceiro ano.

O Brasil foi um dos 12 países convidados para a CIIE inaugural, em 2018. Participaram 87 empresas brasileiras, que expuseram desde produtos alimentícios, como pão de queijo, cachaça e café fino, até sapatos femininos, além de serviços como o de tecnologia educacional. Como resultado, destaca-se o grupo JBS, que assinou acordos de cooperação com empresas chinesas de alimentos, como o Food Union e o Grand Farm, além de um memorando de três anos de US\$ 1,5 bilhão para vender carne a empresas do Alibaba Group.

Na segunda Expo, em 2019, a JBS expandiu a área de exposição de 100 para 150 metros quadrados. Outra gigante brasileira, a Vale, lançou uma zona de experiência em realidade virtual, na qual os visitantes eram convidados a usar óculos para vivenciar a cadeia global de fornecimento de minério de ferro da empresa. Mesmo em 2020, com a pandemia da Covid-19 restringindo as viagens, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) organizou mais de 20 empresas para participar da terceira Expo.

A 4ª CIIE será realizada em Xangai, de 5 a 10 de novembro de 2021. Até agora, centenas de empresas já se inscreveram e assinaram acordos para participar do evento.

Participar da CIIE e enfrentar diretamente os compradores finais chineses tem o potencial de elevar o perfil das empresas brasileiras na China. É uma oportunidade para as organizações do Brasil terem contato com parceiros comerciais, com sinergias de negócios em toda a cadeia de valor, a montante e a jusante – e de efetivamente assinarem novos contratos. Também há a possibilidade de encontrar profissionais especializados nas áreas de interesse e de conhecer, com mais profundidade, o comportamento do consumidor chinês.



CHEN WEIHUA > Diretor da Agência de notícias Xinhua – Sede dos Serviços em português no Rio de Janeiro > xinhua2016@gmail.com
 CHEN ZIYE > Formando na FGV EPGE, Escola Brasileira de Economia e Finanças > billchenziye1999@gmail.com

cer boas relações com o governo local é muito relevante. Além disso, vale se debruçar sobre as diferenças entre as duas economias em termos de demanda dos consumidores. Enquanto o Brasil consumiu 2,6 MWh *per capita* de eletricidade em 2018, na China esse parâmetro foi quase o dobro, 4,9 MWh *per capita*. Há que se atentar ainda às diferenças entre as áreas urbana e rural chinesas, em estrutura, escala, nível social e percepção do consumidor. Por exemplo, os moradores de áreas urbanas tinham renda média de 6.142 dólares em 2019, com gastos em consumo de 4.069 dólares, enquanto no caso dos residentes de zonas rurais a renda média era de 2.322 dólares e os gastos em consumo de 1.932 dólares. Trata-se de uma diferença significativa, que influencia diretamente nos tipos de produto, preços e canais de venda dos negócios.

CONCLUSÃO

A China traz grande potencial para investimentos diretos por parte de empresas brasileiras. O sucesso das iniciativas dependerá de uma análise minuciosa que considere as vantagens competitivas do Brasil, as oportunidades econômicas da China, os incentivos governamentais, as vocações regionais e as diferenças culturais entre os dois países. ●

PARA SABER MAIS:

- Unctad. Foreign direct investment: inward and outward flows and stock. Disponível em: <https://unctadstat.unctad.org/wds/tableView/tableView.aspx?reportId=96740>
- Banco Mundial. Ease of Doing Business Scores. Disponível em: <https://www.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score/topic>
- National Bureau of Statistics. Estatísticas da economia da China. Disponível em: <http://www.stats.gov.cn/english/>

XINJIAN CUI > Professor de International Business da Central University of Finance and Economics > xinjiancui@cufe.edu.cn
 ZIXIN LIU > Pós-graduando da Escola de Negócios da Central University of Finance and Economics > 2020211291@email.cufe.edu.cn

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA



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

O periódico é quadrimestral e não cobra taxas dos autores para publicação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania** conta com avaliação duplo-cega e os autores podem acompanhar todos os passos do processo de certificação científica por meio de sistema on-line de gestão editorial.

INDEXADORES

Ebsco | ProQuest | Spell | Gale Cengage Learning
LA Referencia | LatAmEstudios+ | REDIB
oasisbr | RCAAP | Sumários.org

FGV.BR/CGPC

Central de Relacionamento

Contatos: + 55 (11) 3799-7999 | 3799-7778
cadernosgpc-redacao@fgv.br



COMPRAR E VENDER EM RENMINBI

| POR AMANDA LEITNER THOMAZONI E HSIA HUA SHENG

Negociar contratos comerciais diretamente na moeda chinesa evita a intermediação da conversão do dólar e facilita o acesso de empresas brasileiras ao mercado asiático, mas ainda há questões de liquidez, confiabilidade e previsibilidade.

A China é atualmente a segunda maior economia do mundo e um dos maiores consumidores de *commodities* do Brasil. Seu crescimento e expansão global fazem-se presentes pelo programa de internacionalização de sua moeda, renminbi (RMB) ou *yuan* (CNY), e pela maior presença do país em fóruns internacionais como os da Organização Mundial do Comércio (OMC). Assim, o RMB cresce em participação na economia mundial.

O desenvolvimento das técnicas bancárias na China e o aumento da sua moeda em circulação colocaram o RMB como a moeda que mais cresce nas transações da Ásia, o que tem feito com que ganhe grande relevância em outras regiões. Com crescimento de 6% de volume transacionado entre 2018 e 2019, a bolsa de Hong Kong tem fortalecido sua posição como centro de RMB *offshore*.

Além do interesse da própria China pela internacionalização de sua moeda, também há a tendência por parte de seus parceiros comerciais de aceitar mais RMB nos contratos comerciais. Apesar de negociados na China, atualmente a maior parte dos contratos de compra e venda de *commodities* é realizada em dólar. Esse fato vem trazendo questionamentos. Não seria melhor para as empresas mudar de parâmetro e negociar diretamente na moeda chinesa, sem precisar de intermediação da conversão pelo dólar?

No caso da relação Brasil e China, o crescimento do comércio entre os dois países faz com que o uso do RMB te-

nha ganhado mais espaço nos negócios. O exportador chinês vem preferindo fazer acordos comerciais com as empresas brasileiras em RMB em vez de em dólar, pois se sente mais confortável em realizar as transações na moeda à qual os seus custos estão atrelados, e essa preferência por RMB também é verdadeira quando um importador chinês compra *commodities* no Brasil.

Esse movimento tem estimulado a criação de produtos financeiros para atender à maior demanda por RMB. A abertura do mercado financeiro da China e o maior incentivo à globalização da sua moeda também levam os bancos chineses a criar operações e serviços financeiros competitivos para ajudar as empresas e os parceiros que querem fazer contrato em RMB.

BENEFÍCIOS E RISCOS

Quais potenciais vantagens e desvantagens do uso do RMB para empresas brasileiras? Nossas pesquisas, com base em entrevistas e artigos publicados nas mídias brasileiras, mostram que o comércio em RMB e a utilização de contratos nessa moeda têm permitido aos exportadores brasileiros ampliar suas transações comerciais no continente asiático como um todo. A China é o maior parceiro comercial no sudeste asiático, e sua moeda é bastante utilizada nas negociações e transações entre as empresas da região.

No entanto, se por um lado há diversos benefícios do uso de RMB por empresas brasileiras, também se destacam alguns pontos de atenção. Embora o mercado de câm-

bio na China esteja em processo de desregulamentação e de maior abertura para bancos estrangeiros, os investidores e empresários brasileiros ainda se veem à mercê de intervenção política e pouca transparência em termos de informações do mercado.

A falta de uma base de projeção de tendência de câmbio no longo prazo também é apontada por empresários brasileiros como um entrave para o maior uso de RMB para contratos de negócio mais longos. Ainda são recentes a internacionalização de RMB e a formação de reservas internacionais nessa moeda. Segundo relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI), as reservas internacionais em RMB têm aumentado aceleradamente ano a ano, porém ainda são inferiores às lastreadas em moedas internacionais mais antigas como o dólar e o euro.

HEDGE

Com riscos maiores em usar RMB nos contratos de longo prazo, muitos empresários e investidores brasileiros visualizam vantagens em assinar contratos de RMB nos negócios de curto e médio prazos, mas, para isso, precisam resolver uma questão administrativa/contábil: como fazer *hedge* dos contratos em RMB tendo em vista que a moeda funcional da contabilidade das empresas no Brasil é expressa geralmente em dólar ou na moeda nacional, o real?

Imagine, por exemplo, um exportador brasileiro que vende soja para um comerciante na China. Ao concluir a transação, ele enviou o produto e realizou um contrato de venda em RMB. Seu balanço patrimonial, assim como os demais demonstrativos, é em real, pois precisa ser entregue às autoridades brasileiras. A fim de cumprir o requerimento de reportar seu balanço na moeda funcional, o exportador terá de converter a receita dessa transação para real. Ele ficará suscetível a variações na receita por alterações na taxa de câmbio, pois fixou seu preço em RMB na cotação do dia em que fechou negócio, mas só vai receber do comprador em seis meses. Se o real desvalorizar nesse período, sua receita aumentará, porém, caso valorize, a receita diminuirá.

Para reduzir riscos de variação cambial como esse, os empresários brasileiros têm procurado *hedges*, ou seja, operações financeiras que são proteções oferecidas no mercado monetário para as transações entre países. Para isso, os exportadores têm recorrido a bancos chineses e tomado empréstimo em RMB. No caso do exportador de soja, ele faria um empréstimo, converteria imediatamente RMB em real e liquidaria a operação com o banco chinês em seis meses, com o recebimento da venda para o comprador chinês.

No entanto, por que as empresas brasileiras não procuram soluções no mercado de derivativos financeiros de RMB para

fazer *hedge* dos contratos, por exemplo, lançando mão de mecanismos como o *non-deliverable forward* (NDF), contratos de futuro, *swap* cambial e opções?

Menos conhecido e mais recente, esse mercado de derivativos em RMB ainda está em processo de amadurecimento. Os investidores estão sendo apresentados a esse tipo de operação. Tais derivativos são atualmente transacionados pela bolsa de valores da China e possuem poucas modalidades de operação. Os requisitos para um agente operar nesse sistema ainda são limitados e pouco divulgados no mercado. A liquidez dos contratos de derivativos é com frequência superior a um ano, período que não se ajusta tão bem a contratos comerciais físicos de liquidez de curto prazo.

Retomando nosso exemplo de exportador de soja com contrato de venda em RMB, ele teria no mercado de derivativos de RMB poucas opções de instrumento às quais recorrer. Além disso, ele precisaria recorrer a liquidações de derivativos geralmente acima de um ano, mesmo se seu negócio fosse de curtíssimo prazo.

CONCLUSÃO

Empresários e investidores brasileiros são reticentes em relação às características do RMB, uma moeda que vem se internacionalizando, mas que ainda enfrenta questões de liquidez, confiabilidade e previsibilidade. Ao mesmo tempo, esses agentes estão muito interessados em entender e explorar melhor as oportunidades de expandir seus negócios na Ásia usando contrato comercial em RMB para transações, por enquanto, de curto prazo, com seus parceiros chineses.

Os contratos em RMB podem ajudar a expandir a venda dos produtos brasileiros não só na China, mas também nos outros países asiáticos, que usam crescentemente a moeda chinesa. Além disso, embora o RMB não tenha um mercado de derivativos igual ao do dólar ou euro, a possibilidade de *hedge* de RMB no mercado monetário com os bancos chineses já ajuda a reduzir o risco cambial das empresas brasileiras nessas transações. ●

PARA SABER MAIS:

- Fabiano de Almeida Barboza. Moeda funcional, uma abordagem conceitual e interpretativa para investidores e gestores financeiros. *Pensar Contábil*, v.17, n.63, 2015.
- Rogério Paulucci Mauad. *Mercado monetário e de câmbio*, 2020.
- Márcia Covaciuc Kounrouzan. Moeda forte e moeda fraca. *XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade*, 2000.
- Daniel Gersten Reiss. *Ensaio sobre a internacionalização da moeda*, 2015.
- Pedro Rossi. O mercado internacional de moedas, o *carry trade* e as taxas de câmbio. *Observatório da Economia Global*, 2010. Disponível em: pedrorossi.org/mercado-internacional-de-moedas-o-carry-trade-e-as-taxas-de-cambio/
- Maria José Villaça. O conceito de liquidez. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.9, n.1, 1969.

AMANDA LEITNER THOMAZONI > Mestre em Administração pela FGV EAESP e consultora na Suzano Papel e Celulose S.A. > amanda.lthomazoni@gmail.com
HSIA HUA SHENG > Professor de Finanças da FGV EAESP e vice-presidente do Bank of China (Brasil) S.A. > hsia.sheng@fgv.br



AGRONEGÓCIO COMO PEDRA DE TOQUE

| POR ROBERTO RODRIGUES

Uma negociação entre Brasil e China na base da confiança recíproca será útil para o mundo todo, de modo que deve ser solidamente amalgamada nas relações já avançadas de comércio de produtos agropecuários.

No ano de 2000, o agronegócio brasileiro exportou 20,6 bilhões de dólares, dos quais 2,7% (561 milhões de dólares) foram para a China. Em 2020, as exportações do agro somaram 100,8 bilhões de dólares, praticamente cinco vezes mais que 20 anos atrás, o que representa um avanço muito significativo. Ainda mais extraordinário do que esse número, é a preponderante participação do país asiático como destino das exportações de produtos agrícolas brasileiros: 33,7% (quase 34 bilhões de dólares). Assim, se o total das exportações do agronegócio brasileiro aumentou cinco vezes nessas últimas décadas, as que foram para a China saltaram mais de 60.

FATORES DE CRESCIMENTO

As exportações para a China foram crescendo ano após ano, fruto de uma combinação de diversos fatores.

Em primeiro lugar, a produção brasileira vem sendo ampliada nos últimos 30 anos, graças à tecnologia tropical desenvolvida. Um exemplo é a de grãos, que – de 1990 a 2020 – aumentou 363%, enquanto a área plantada cresceu só 79%. Atualmente, são cultivados 68 milhões de hectares com grãos em todo o país. Se a produtividade por hectare em 2020 fosse igual à de 1990, teriam sido necessá-

rios mais 108 milhões de hectares para colher uma safra de quase 270 milhões de toneladas.

É importante ressaltar outros bons resultados: no mesmo período, a produção de carnes também explodiu. A de frangos cresceu 499%; a de suínos, 305%; e a de gado bovino, cujo ciclo é bem mais longo que os demais, dificultando os avanços genéticos, saltou 109%. A tecnologia continua evoluindo, com inovações como o Plano de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (Plano ABC), integração lavoura/pecuária/floresta e uso dos mais modernos defensivos agrícolas.

Em segundo lugar, a população chinesa, graças à estratégia de urbanização do país, migrou, em muitos milhões de pessoas, para as cidades. Assim, o poder aquisitivo melhorou e a demanda por alimentos, energia e fibras aumentou. Além disso, os chineses experimentaram rápida evolução cultural, habitacional, científica e tecnológica.

Com esse tipo de crescimento recíproco, seria perfeitamente natural que esses dois dos cinco maiores países do mundo – Brasil e China – se encontrassem no grande tabuleiro do comércio global. E foi isso o que aconteceu: a demanda de um foi atendida pela oferta do outro.

Em terceiro lugar, recentemente, o país oriental foi afetado por uma grave doença animal, a peste suína africana, que obrigou o governo a dizimar milhões de cabeças

de suínos – a China é, de longe, o maior produtor e consumidor mundial desse tipo de carne – e, em consequência, ampliou a procura por carnes importadas. O Brasil, felizmente, teve como atender a uma parcela relevante dessa nova demanda.

PERSPECTIVAS

O Brasil ainda tem 66,3% do seu território ocupado por matas nativas. Apenas 9% do país é utilizado com todas as plantações, de alface a eucalipto, passando por grãos (arroz, feijão, trigo, soja, milho, sorgo, entre outros), raízes e tubérculos (batata, mandioca, etc.), verduras, legumes e culturas permanentes (café, laranja, frutas em geral, palma, cana de açúcar). Além disso, mais de 21% de área é coberta com pastagens, de modo que todas as fazendas brasileiras somadas ocupam menos de um terço do território, abrindo a clara possibilidade de expansão produtiva, não apenas pelo aumento de produtividade com novas tecnologias (e a agricultura 4.0 vem avançando espetacularmente com a digitalização e a conectividade no campo), mas, também, com a ampliação de novas áreas cultivadas. Nesse segundo caso, o grande aumento virá a partir da transformação de pastagens em agricultura de alimentos, graças a tecnologias que permitem maior produção de carne e leite em menor área de pasto.

No entanto, todo esse formidável potencial produtivo depende, entre outros fatores, de investimentos em logística e infraestrutura. O aprimoramento dessas áreas é capaz de garantir a adequada armazenagem dos produtos e posterior escoamento, de forma a reduzir ou eliminar as perdas e desperdícios, que representam um prejuízo inestimável ao país. A China, por sua vez, detém impressionante capacidade técnica e material para ajudar o Brasil a diminuir o recorrente gargalo nesse setor. Portanto, a relação comercial, que já é muito grande, tem tudo para crescer, em um movimento de parceria a ser negociado sob a égide de um componente central em todo esse processo: a confiança.

A expressão financeira da balança de negócios entre Brasil e China é, muitas vezes, objeto de preocupação por parte de importantes setores políticos, sociais e econômicos nos dois países, sob o temor da “dependência”. Não é incomum vozes de peso se levantarem ante o muito expressivo valor das exportações do agro para o gigante asiático nos últimos anos. Argumentos como a mudança nos rumos da “guerra comercial” entre Estados Unidos e China, que teria beneficiado o agro brasileiro, são frequentemente invocados. Outro pretexto é o fim da peste suína africana, que levará a China a não mais depender de importações tão grandes de

carnes, e, assim, sucessivamente. Tais avaliações devem ser consideradas, porque nem ao Brasil e nem ao asiático interessa uma dependência nessas condições, ou uma interdependência, como querem outros.

Ao contrário: torna-se fundamental que o Brasil não exclua nem priorize nenhum parceiro para o mercado agro. O país é tão grande que poderá servir aos interesses de abastecimento privilegiado de qualquer nação. Aliás, convém lembrar um estudo realizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), em parceria com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), segundo o qual a única forma de garantir segurança alimentar ao mundo em dez anos – acabando com a fome e, por consequência, trazendo paz universal – é aumentar a produção global de alimentos exportáveis em 20%. O mesmo estudo afirma que, para isso acontecer, o Brasil precisa aumentar a própria parcela em 40%, o dobro da mundial. É relevante destacar que isso não é só para atender a China.

CONCLUSÃO

Em síntese: uma negociação entre os dois grandes países, na base da confiança recíproca, será útil para o mundo todo, de modo que deve ser solidamente construída. Tal movimento não pode prescindir da participação ativa dos empresários de ambas as nações e, muito menos, dos respectivos governos, para, assim, proporcionar um amplo espaço para o crescimento sustentado dos dois gigantes, beneficiando a própria população e a do mundo inteiro.

O atual cenário apresenta um desafio de construção formidável, em um mundo abatido pela tragédia da pandemia do novo coronavírus. Vale a pena cuidar disso, abrindo o guarda-chuva da segurança alimentar e da paz global, sem desprezar nenhuma nação soberana. Eis aí uma maravilhosa oportunidade de trabalho a ser realizado por uma diplomacia focada em resultados, que não se deixe levar por temas menores, como os de caráter ideológico ou semelhantes, mas que se imponha pelo valor histórico dessa negociação. ●

PARA SABER MAIS:

- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Indicadores Gerais Agrostat. *AGROSTAT – Estatística de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro*, 2021. Disponível em: indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm
- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Estatísticas de Comércio Exterior. *Comex Stat*, 2021. Disponível em: comexstat.mdic.gov.br/pt/home
- Companhia Nacional de Abastecimento. Acompanhamento das Safras Brasileiras. *Conab*, 2021. Disponível em: conab.gov.br/info-agro/safras
- United States Department of Agriculture. *USDA Agricultural Projections to 2026. Interagency Agricultural Projections Committee*, 2017. Disponível em: [agri-pulse.com/text/resources/images/USDA_Agricultural_Projections_to_2026.pdf](https://www.ers.usda.gov/images/USDA_Agricultural_Projections_to_2026.pdf)

ROBERTO RODRIGUES > Coordenador do FGV Agro > gvgagro@fgv.br



O PAPEL DO *GUANXI*

| POR YEN-TSANG CHEN E ELY LAUREANO PAIVA

Ao estabelecer conexões com fornecedores na China, é importante entender as especificidades da cultura local e considerar que os gestores desse país valorizam o desenvolvimento de relações interpessoais como atalho para tomar decisões difíceis.

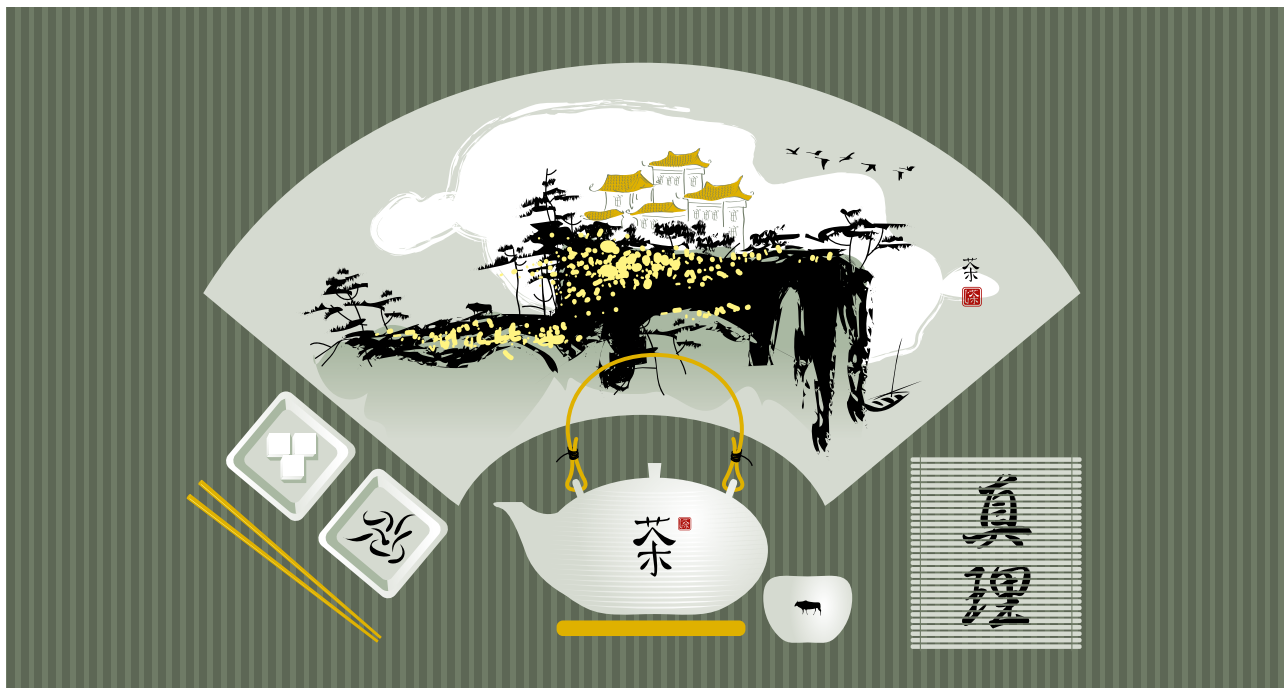
Após as cadeias de suprimentos tornarem-se globalizadas, a proximidade geográfica deixou de ser um fator preponderante na seleção de fornecedores, na maioria das situações. Mesmo que as empresas estejam revendo suas estratégias, devido a interrupções de fornecimento provocadas pela crise da Covid-19, esse movimento continuará progredindo. Assim, outros fatores passam a influenciar a seleção de novos parceiros internacionais. Um deles é a cultura de cada país.

Há recorrentes exemplos de fracassos de empresas que, ao desconsiderarem a cultura local, obtêm resultados aquém dos planejados. No Brasil, entre outras questões, a informalidade nas relações interpessoais é uma característica que também se transfere para o ambiente de negócios. Em outros países, como nos Estados Unidos, a familiaridade com eventos locais, como a final do Super Bowl, muitas vezes ajuda a quebrar o gelo. Na China, há a necessidade de se compreender o *guanxi* – um sistema de redes sociais e relações de influência que facilitam as relações interpessoais e os negócios.

O fundamento do *guanxi* é o cultivo de relacionamentos de longo prazo, por meio de rituais de oferta de presentes, trocas de favores, atividades sociais, jantares e até banquetes.

ALGUMAS PALAVRAS SOBRE O *GUANXI*

Estudos sobre cultura nacional, tal como o conduzido por Geert Hofstede, sugerem que há países notadamente mais coletivistas ou individualistas do que os outros. A China seria um exemplo com características mais coletivistas, inclusive por razões históricas. O coletivismo chinês é orientado às relações interpessoais, e uma de suas características é o *guanxi* (關係 ou 关系), no qual a construção de uma rede pessoal é quase imperativa. As relações construídas assumem papel utilitário e podem mobilizar recursos e influên-



cias para ajudar os indivíduos a atingir seus objetivos. O fundamento dessa prática é o cultivo de relacionamentos de longo prazo, por meio de rituais de oferta de presentes, trocas de favores, atividades sociais, jantares e até banquetes. A dinâmica que busca construir é a de confiança, colaboração, e cria obrigações recíprocas, dependências mútuas, sentimento de dívida e expectativa de retorno.

Apesar da rede de relações do *guanxi* estar relacionada ao indivíduo, é também estendida às interações entre compradores e fornecedores. Por meio dessa prática, as empresas chinesas podem melhorar os vínculos de fornecimento.

É importante chamar a atenção para outro aspecto do *guanxi*: considerando-se que envolve trocas de presentes ou atividades como jantares, muitas vezes é visto, a partir da ótica da cultura ocidental, como uma prática controversa, sendo, até mesmo, entendido erroneamente como suborno. No entanto, para a boa inserção com fornecedores da China, devemos entendê-lo sob a ótica da cultura local. O principal objetivo do *guanxi* é fortalecer o relacionamento interpessoal. Vale ressaltar que nem sempre tais favores, ou utilidades potenciais do relacionamento, são exigidos pelas partes envolvidas. Desse modo, quando os indivíduos buscam pela construção do *guanxi*, concentrando-se apenas nos aspectos utilitários, não pela confiança estabelecida, as ações geralmente não são bem recebidas pela comunidade, gerando, até mesmo, desconfiança.

O IMPACTO DO *GUANXI* NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Para entender melhor qual o papel das relações pessoais na seleção de fornecedores no Brasil e na China, realizamos um experimento com aproximadamente 500 profissionais de ambos os países, no qual os participantes deveriam ter pelo menos três anos de experiência. No experimento, pedimos para os profissionais selecionarem um fornecedor entre as alternativas apresentadas, que combinavam relacionamento comprador-fornecedor e características do produto, como qualidade, custo e sustentabilidade.

O primeiro passo foi comparar as diferenças culturais potenciais presentes nas relações com fornecedores entre a China e o Brasil. Os dados confirmaram alguns dos aspectos já conhecidos do *guanxi*. Observamos que os respondentes chineses estavam mais propensos do que os brasileiros a considerar que um relacionamento pessoal mais próximo, desenvolvido com fornecedores, poderia levar a: obter uma melhor oportunidade de trabalho e promoção; e reduzir procedimentos e inspeções, para aumentar a agilidade dos processos organizacionais.

Quando analisamos a seleção do fornecedor, utilizando critérios de preço, qualidade, entrega confiável e sustentabilidade, os dados indicaram que, quando o comprador não tinha um relacionamento pessoal próximo com o fornecedor, não apareceram diferenças expressivas entre os crité-

Quando os indivíduos buscam pela construção do *guanxi*, concentrando-se apenas nos aspectos utilitários, não pela confiança estabelecida, as ações geralmente não são bem recebidas pela comunidade, gerando, até mesmo, desconfiança.

rios de seleção de fornecedores atribuídos pelos profissionais dos dois países. Apenas a entrega confiável foi mais enfatizada pelos gestores chineses do que os demais critérios, enquanto o preço foi o mais destacado pelos brasileiros.

Entretanto, quando o comprador tinha uma relação pessoal mais próxima com o fornecedor, a decisão dos gestores chineses salientou primeiro o preço e depois o relacionamento pessoal, não dando maior destaque a outros critérios, como qualidade. Por outro lado, a decisão dos profissionais brasileiros também realçou, prioritariamente, o preço, mas o relacionamento interpessoal só foi considerado relevante após os critérios de sustentabilidade, entrega e qualidade.

O que esta pesquisa nos diz sobre a prática gerencial na seleção de fornecedores na China e no Brasil? De forma resumida, os resultados sugerem que em um contexto empresarial orientado para o coletivismo, como na China, quando os compradores não consideram o relacionamento pessoal para apoiar a decisão, o processo de compra é técnico e racional. Entretanto, quando os gestores são confrontados por uma seleção de fornecedores multicritério, tende-se a usar “atalhos mentais” na tomada de decisão racional. Como os respondentes chineses estão inseridos em uma cultura orientada para a relação interpessoal (o *guanxi*), utilizariam o relacionamento pessoal como atalho para ajudá-los a tomar mais rapidamente uma decisão complexa. Nesse processo, o relacionamento pessoal pode funcionar como um atributo até mais forte que os critérios de qualidade, entrega e sustentabilidade.

Vale ressaltar que não estamos defendendo que o relacionamento interpessoal seja bom ou ruim para a tomada de decisões, uma vez que os estudos foram inconclusivos a esse respeito.

CONCLUSÃO

Estabelecer relações de compra com empresas da China pode ser uma grande oportunidade para as brasileiras. A

boa seleção de fornecedores influencia o desempenho em diversos fatores, tais como: custo, qualidade, inovação, flexibilidade, estratégia comercial e reputação.

Para ter êxito nesse movimento, as empresas brasileiras devem considerar a cultura local. Em países que valorizam o coletivismo mais marcadamente, como ocorre na China, o relacionamento interpessoal é presente, também, em processos organizacionais, como a seleção de fornecedores. Mesmo com a presença do *guanxi*, pode-se afirmar que a tomada de decisão é um processo racional em sua essência, que permite aos gestores decidir rapidamente quando as opções são complexas.

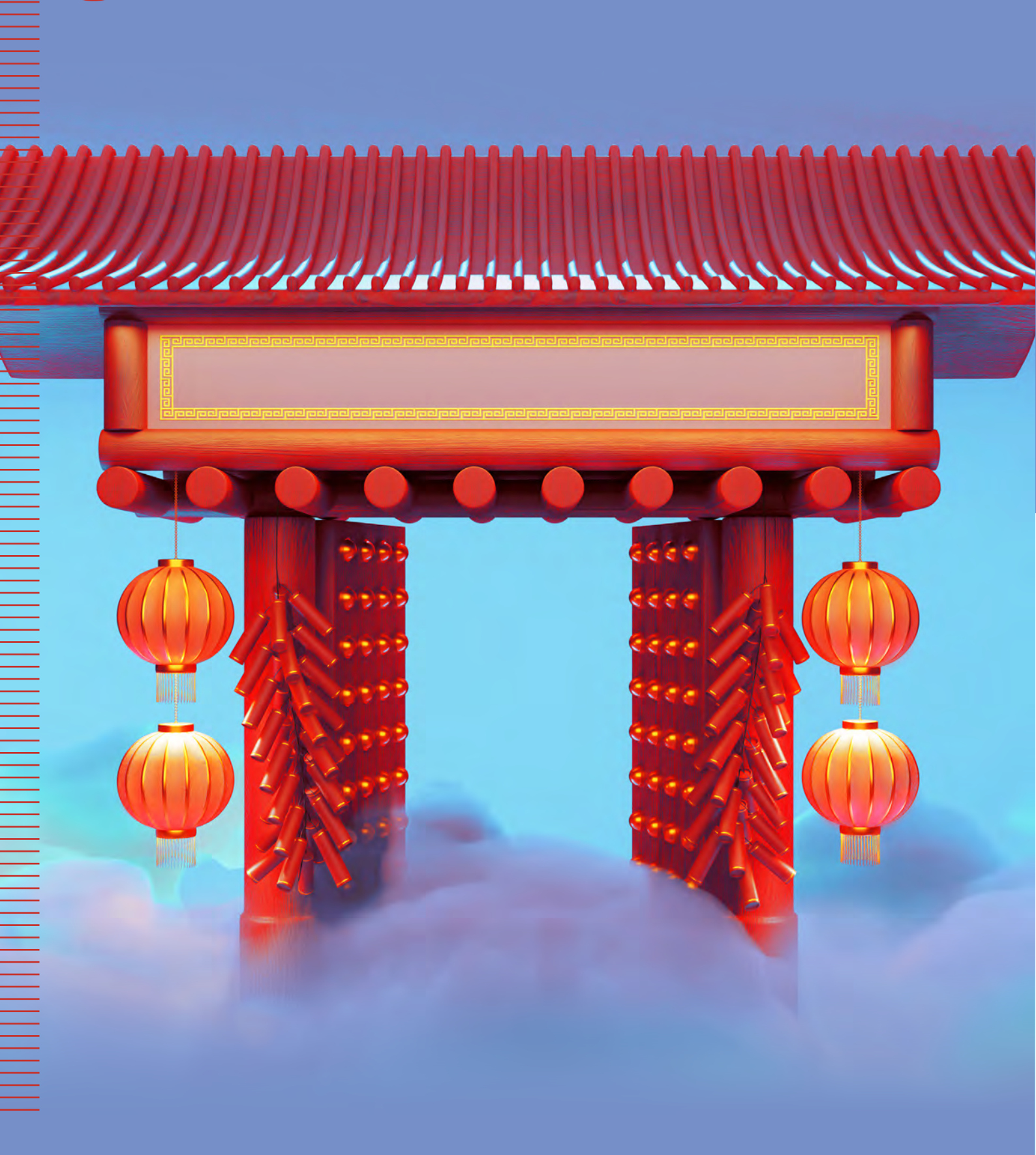
O *guanxi*, entretanto, pode trazer efeitos indesejáveis, se os resultados da seleção de fornecedores não forem constantemente otimizados. Um exemplo seria a manutenção com baixo desempenho no critério de qualidade, em razão do comprador da empresa possuir relações pessoais próximas com o fornecedor (ou um representante).

Por fim, entendermos como o *guanxi* funciona equivaleria a compreendermos muitos aspectos cotidianos da cultura brasileira, que também afetam o mundo dos negócios, como nosso apreço pela informalidade e algum nível de aversão às questões de mais longo prazo. Portanto, ao desenvolver relações com fornecedores na China, assim como com qualquer país, é de suma importância entender especificidades da cultura local, que podem influenciar diferentes processos, como a seleção de um fornecedor ou a efetivação de um contrato com um comprador de nossos produtos. ●

PARA SABER MAIS:

- Geert Hofstede. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, v. 2, n.1, 2011. doi.org/10.9707/2307-0919.1014
- Camila Lee Park e Ely Laureano Paiva. How do national cultures impact the operations strategy process? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 10, 2018. doi.org/10.13140/RG.2.1.2950.2324

YEN-TSANG CHEN > Professor da NEOMA Business School – Reims Campus > yen-tsang.chen@neoma-bs.fr
ELY LAUREANO PAIVA > Professor da FGV EAESP > ely.paiva@fgv.br



A PRESENÇA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM TERRITÓRIO CHINÊS

| POR MARIA TEREZA FLEURY

Em um primeiro estágio, as empresas brasileiras percorreram trajetórias já conhecidas ao se internacionalizarem para a China, mas, em anos recentes, desbravaram novos caminhos.

A presença do capital chinês no Brasil tem crescido significativamente. Mas, no sentido inverso, como tem sido o movimento de empresas brasileiras para a China? É possível, também, observar crescimento de número de organizações e aprofundamento das operações. Nem a pandemia mudou esse cenário: as empresas brasileiras não só mantiveram suas atividades na China, como, em muitos casos, expandiram-nas.

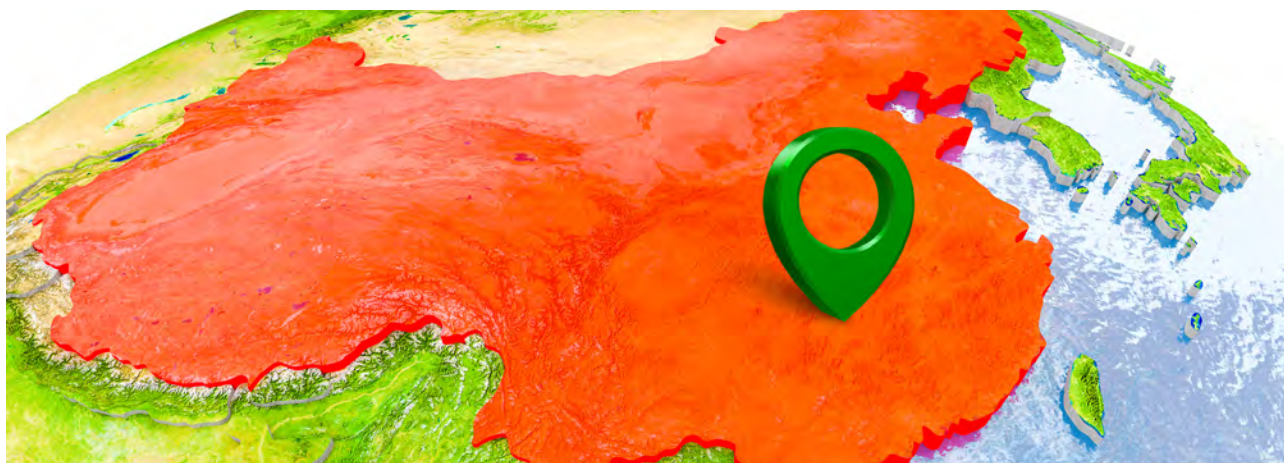
DESENVOLVIMENTO GRADATIVO

Desde os anos 2000, temos estudado a trajetória das multinacionais brasileiras, inicialmente pela América Latina, depois rumo aos Estados Unidos, Europa e países asiáticos. Essas empresas configuram-se como um grupo destacado de organizações. Ao se exporem à competição do mercado internacional, desenvolvem novas capacidades, inovam na forma de operação e gestão, desenvolvem formas arrojadas de se relacionar com os clientes e são capazes de lançar novos produtos e serviços. Mais recentemente, realizando pes-

As multinacionais brasileiras na China vêm intensificando suas operações, com unidades e parcerias locais, para P&D, desenvolvimento de fornecedores e aprofundamento de conhecimento sobre o consumidor chinês.

quisas sobre a inserção de multinacionais na economia digital, observamos como elas se destacam não só no conjunto das empresas brasileiras, mas também entre seus competidores internacionais.

As multinacionais brasileiras que foram para a China têm conseguido, também, colecionar esses atributos. Obviamente, trata-se de um processo gradativo. Foi nos anos 90 que



NÚMERO DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NA CHINA

Setor	Número de empresas	Número de subsidiárias
Recursos naturais/agronegócio	4	7
Manufatura	16	28
Serviços	10	10

FONTE: FGV CEI (SURVEY DE 2019).

o potencial do mercado chinês e o baixo custo de mão de obra começaram a atrair investimentos internacionais, entre eles o dos brasileiros. A Embraco foi uma das primeiras empresas a se instalar na China, em 1995, com uma operação em Beijing, por meio de *joint venture* com a Snowflake.

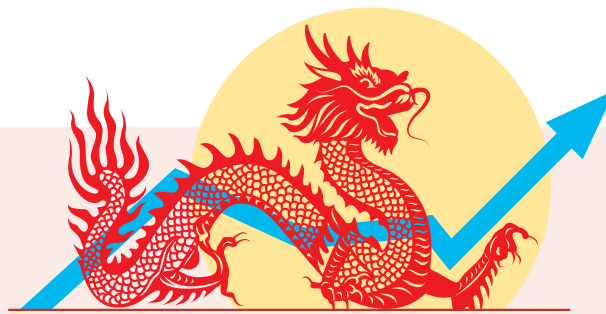
As multinacionais que ali se instalavam tinham que fazê-lo em um regime de *equity joint venture* com um parceiro chinês. Com o tempo, isso mudou para o regime de *contractual joint venture*; ou seja, as atividades passaram a ser feitas em subsidiárias próprias, sob controle da matriz. Essas mudanças foram ocorrendo em função de políticas industriais, que definiam quais setores seriam abertos ao capital estrangeiro e quais seriam preservados da concorrência internacional. A preocupação do governo chinês era garantir o *spillover* tecnológico, em um processo que induzisse a aprendizagem para as empresas locais.

Em alguns casos, houve mudança no perfil de operações, com o gradual aumento da atividade de pesquisa e desenvolvimento nas subsidiárias localizadas na China. Os motivos para isso são diversos, desde a disponibilidade de engenheiros qualificados até a necessidade de conhecer melhor o consumidor chinês. A Embraco, por exemplo, desenvolveu novos modelos de compressores para eliminar o ruí-

Com a pandemia da Covid-19, empresas brasileiras não só mantiveram suas atividades na China, como, em muitos casos, expandiram-nas.

do das geladeiras que, nas casas chinesas, muitas vezes ficam na sala.

Nos anos 2000, várias empresas brasileiras instalaram-se na China. A Embraer iniciou suas operações em 2000, com um escritório em Beijing e um contrato de *joint venture* com duas empresas locais, controladas pela gigante estatal China Aviation Industry Corporation. Posteriormente, com a planta de Harbin, a Embraer montou jatos regionais e particulares até a suspensão do contrato, quando das negociações com a Boeing. Com o fracasso dessas negociações, a empresa considera retomar as operações na China.



O QUE EXPLICA O SUCESSO DAS MULTINACIONAIS CHINESAS

| POR TAOTAO CHEN

A State Grid teve êxito ao investir no Brasil, por unir as competências desenvolvidas na China com a escolha de um mercado preparado para recebê-la.

Como uma empresa da China pode ter sucesso ao investir no exterior? A seguir são apresentados alguns aspectos fundamentais, recolhidos a partir da experiência da State Grid, uma típica empresa estatal chinesa que conseguiu bons resultados no Brasil.

Em primeiro lugar, a companhia do setor elétrico inventou uma tecnologia de destaque, a linha de transmissão de alta tensão, quando a China enfrentou o enorme desafio de transmitir a energia gerada do Oeste para o Leste, em 2004. A tecnologia foi materializada pela construção de mais linhas no país de origem, antes de a empresa se tornar global.

Em segundo lugar, o país destino dos investimentos, o Brasil, tinha um sistema sólido para a seleção de tecnologia a utilizar e contava com um mercado industrial bem estruturado. Com uma janela aberta para receber boas tecnologias, a instituição autorizada pelo governo, a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), escolheu, de forma independente, a tecnologia chinesa como a melhor para o mercado brasileiro.

Em terceiro lugar, dadas as grandes diferenças entre a China e o Brasil, a State Grid executou sua estratégia de inserção no mercado brasileiro com sucesso. No início, foi feita a aquisição para aproveitar as vantagens competitivas de uma empresa espanhola já presente no país; em seguida, foi introduzido um sistema operacional avançado que já havia se consolidado no país de origem; além disso, houve disposição para colaborar com provedores locais de Engenharia, Aquisição e Construção (EPC) para contratar talentos brasileiros para cuidar de desafios ambientais complexos.

Em resumo, a State Grid foi exitosa ao ir para fora da China, ao combinar são suas vantagens competitivas desenvolvidas em casa com fatores de negócios sólidos no ambiente dos países investidos.

TAOTAO CHEN > Diretora do Latin American Center of Tsinghua University > chentt@sem.tsinghua.edu.cn

A WEG iniciou suas atividades com a aquisição de uma fábrica em Nantong, produzindo motores elétricos – e, em 2019, já inaugurava sua quarta unidade, voltada para produção de equipamentos de automação industrial. A Vicunha abriu sua primeira subsidiária em Shanghai, em 2005. A Vale estabeleceu *joint venture* com a empresa chinesa Zhuhai YPM, em 2006, para construção de unidade de peletização; em 2020, anunciou outra *joint-venture*, com a Ningbo Zhoushan Port, para construir e operar o projeto West III, no porto de Shulangu, na província de Zhejiang. Em 2009, por meio da subsidiária Kaco, a Sabó, produtora de autopeças, inaugurou a primeira fábrica em Wuxi.

INTENSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

Nesta última década, a presença de empresas brasileiras com operações no território chinês aumentou consideravel-

mente, em todos os setores – agronegócio, recursos naturais, manufatura e serviços (ver tabela). O aprendizado intensificou-se, pois as multinacionais do Brasil passaram a atuar em unidades próprias, além de tomar iniciativas para compreender melhor o modo local de fazer negócios e para estudar o consumidor chinês.

A Suzano Papel e Celulose foi um dos destaques no período, ao desenvolver pesquisas conjuntas com parceiros chineses e aprofundar o relacionamento com clientes desse país. Em 2011, a empresa comprou a FuturaGene, pioneira em biotecnologia e produtividade para a indústria florestal, com sede no Reino Unido e laboratórios em Israel, China e Brasil. Após a aquisição, foi feito um acordo para intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento com a South China University of Technology, para o uso da celulose do eucalipto nos papéis chineses. A Suzano marcou presença

A experiência das multinacionais brasileiras na China tem revelado um aprendizado contínuo na forma de operar, com adaptação às políticas governamentais do país, desenvolvimento de novos negócios e produtos e aprimoramento na arte do relacionamento.

no território chinês por meio da unidade fabril e de escritórios comerciais, procurando ajustar seus negócios a uma característica cultural marcante no país, a valorização da relação direta com fornecedores e clientes.

Essa necessidade de proximidade com os *stakeholders* levou, também, a Randon, que desde 2001 exportava para a China, a abrir a própria fábrica para produção de lonas e pastilhas de freio para veículos pesados. Em 2020, um ano difícil para as empresas em geral, a Randon anunciou a compra da Nakata, subsidiária da Dana no Brasil, e, assim, dobrou a capacidade de sua fábrica na China.

No setor de varejo, muitas empresas que resolveram investir no mercado chinês precisaram encontrar parceiros que conhecem as particularidades locais ou ajustar sua estratégia conforme foram aprendendo sobre o consumidor do país. A Miolo, por exemplo, participou, em 2011, da feira Wines from Brazil, promovida pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex). Foi nessa ocasião que surgiu o contato com uma importadora chinesa interessada em ser seu representante exclusivo. O fato de os proprietários dessa empresa parceira terem morado no Brasil ajudou na administração das diferenças culturais e contribuiu para que se desenhasse melhor a empreitada no território chinês. Após a abertura da primeira loja conceito em Shanghai, a companhia vem abrindo novas unidades – e a China já representa o quarto mercado mundial da Miolo. No caso da Arezzo, que também entrou na China em 2011, o aprendizado foi desafiador, desde acertar o gosto do consumidor até definir a faixa de preços a ser praticada. Com a abertura de lojas, propiciando a maior proximidade com o cliente, a empresa foi redefinindo sua estratégia para superar esses desafios.

No setor de serviços, a lógica de investimentos na China não foi diferente. A Stefanini, do segmento de informática, marcou sua entrada no país em 2010, com a aquisição da norte americana Tech Team Global, estabelecendo unida-

des em Shanghai e Nanjing. Desde então, a empresa vem expandindo suas operações na China com novas aquisições, para ampliar seu portfólio de serviços. Em 2016, a Stefanini expandiu seus produtos na área de Business Process Outsourcing (BPO), soluções para a indústria automobilística e automação indústria 4.0. Durante 2020, de acordo com a empresa, todos os clientes mantiveram os contratos, um feito, considerando as consequências da pandemia.

Corporações de todos os setores sentiram como o mercado chinês respondeu mais rapidamente, do que os outros, às turbulências causadas pela Covid-19. No segmento de agronegócio, empresas como Marfrig e BRF mantiveram as exportações para a China. A WEG não só reforçou sua participação no mercado chinês, como estreitou, também, o vínculo com os funcionários que trabalham no país, com contatos mais frequentes on-line, o que contribuiu para a troca de conhecimentos e experiências. No caso da Iochpe-Maxion, como a planta fica próxima à cidade Wuhan, onde começou a pandemia, houve um período em que as operações ficaram paradas, mas logo a produção foi retomada e hoje está acima dos volumes pré-Covid.

A experiência das empresas brasileiras com operações na China tem revelado um aprendizado contínuo na forma de operar, com adaptação às políticas governamentais do país, desenvolvimento de novos negócios e produtos e aprimoramento na arte do relacionamento. Esse ganho de experiência tem se refletido, inclusive, na repatriação de conhecimento, propiciando maior competitividade a essas organizações. ●

PARA SABER MAIS:

- Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury. Brazilian multinationals – competences for internationalization. Cambridge University Press, 2011.
- Peter Williamson, Ravi Ramamurti, Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury. The competitive advantages of Emerging Market Multinationals. Cambridge University Press, 2013.

MARIA TEREZA FLEURY > Professora da FGV EAESP > mtereza.fleury@fgv.br



VALE A PENA INVESTIR NA ACREDITAÇÃO HOSPITALAR?

ESTUDOS INDICAM MELHORIAS EFETIVAS EM IMPORTANTES INDICADORES DA GESTÃO, BENEFICIANDO A INSTITUIÇÃO E OS PACIENTES. AS PERSPECTIVAS SÃO POSITIVAS, MAS TAMBÉM DEVEM SER CONSIDERADAS AS LIMITAÇÕES DAS PESQUISAS ANALISADAS.

| POR CLAUDIA A. S. ARAUJO E ANA MARIA MALIK

A qualidade da assistência, a eficiência e a segurança do paciente devem ser constantemente perseguidas pelos gestores hospitalares, mas como assegurar o uso eficiente dos recursos investidos nessas iniciativas? A acreditação surgiu como forma de responder a essa questão. Conduzida por organizações independentes, ela inclui, normalmente, a seleção de padrões e requisitos a serem seguidos, o treinamento de funcionários e o acompanhamento de implementação, com identificação de aspectos que precisam de melhorias.

Trata-se de um processo que demanda tempo e dinheiro das instituições hospitalares e sobre o qual se deposita grande expectativa de resultados positivos. No entanto, os resultados não são imediatos e, por vezes, são difíceis de serem mensurados, por não ser simples isolar variáveis e atribuir as melhorias alcançadas unicamente à obtenção da acreditação. Além disso, o caminho é dinâmico, podendo evoluir de um estado inicial sem certificação para diferentes estágios de acreditação, nacional e internacional, impactando a eficiência e a qualidade dos hospitais ao longo dessa jornada. Todos esses fatores geram dúvida sobre os benefícios efetivamente alcançados com a acreditação hospitalar.

Foi essa questão que motivou um estudo sobre o impacto da acreditação nos indicadores de qualidade dos hospitais, realizado em 2020. Foram investigados fatores preconizados pela Organização Mundial da Saúde (OMS), por Avedis Donabedian e pelo Institute of Medicine relacionados às seguintes dimensões da qualidade: segurança, eficiência, efetividade, foco no paciente, equidade, acesso e tempo de entrega (pouca espera). O estudo baseou-se em uma revisão sistemática da literatura em oito bases de dados internacionais, resultando em 943 artigos que tratavam do tema. Apenas 36 deles foram selecionados para análise mais profunda, pois verificavam objetivamente o impacto gerado pela acreditação, comparando indicadores hospitalares antes e depois do processo ou indicadores e hospitais acreditados relativamente a hospitais não acreditados.

RESULTADOS DOS ESTUDOS

Os artigos analisados reportaram impacto positivo da acreditação em três dimensões: segurança do paciente, eficiência e efetividade. Na dimensão segurança do paciente, observaram-se melhoria nos cuidados baseados em evidências e menores taxas de infecção, de eventos adversos e de incidente de escaras. No que se refere à eficiência, verificaram-se menor rotatividade de pessoal, melhores registros médicos e organização da documentação pela enfermagem,

melhores instalações e infraestrutura física, maior satisfação dos profissionais e melhor gestão de resíduos. Por último, no caso da efetividade, auferiram-se menores tempo de permanência dos pacientes, taxa de mortalidade e taxas de readmissão. Esses resultados reforçam alguns aspectos positivos da acreditação, como a padronização de procedimentos, a criação de políticas internas e o estabelecimento de sistemas de gestão. Além disso, a adoção de padrões preestabelecidos e explícitos para orientar os processos de cuidado também pode contribuir para a segurança do paciente, especialmente ao levar em consideração métricas bem definidas, evitando, por exemplo, erros de medicação.

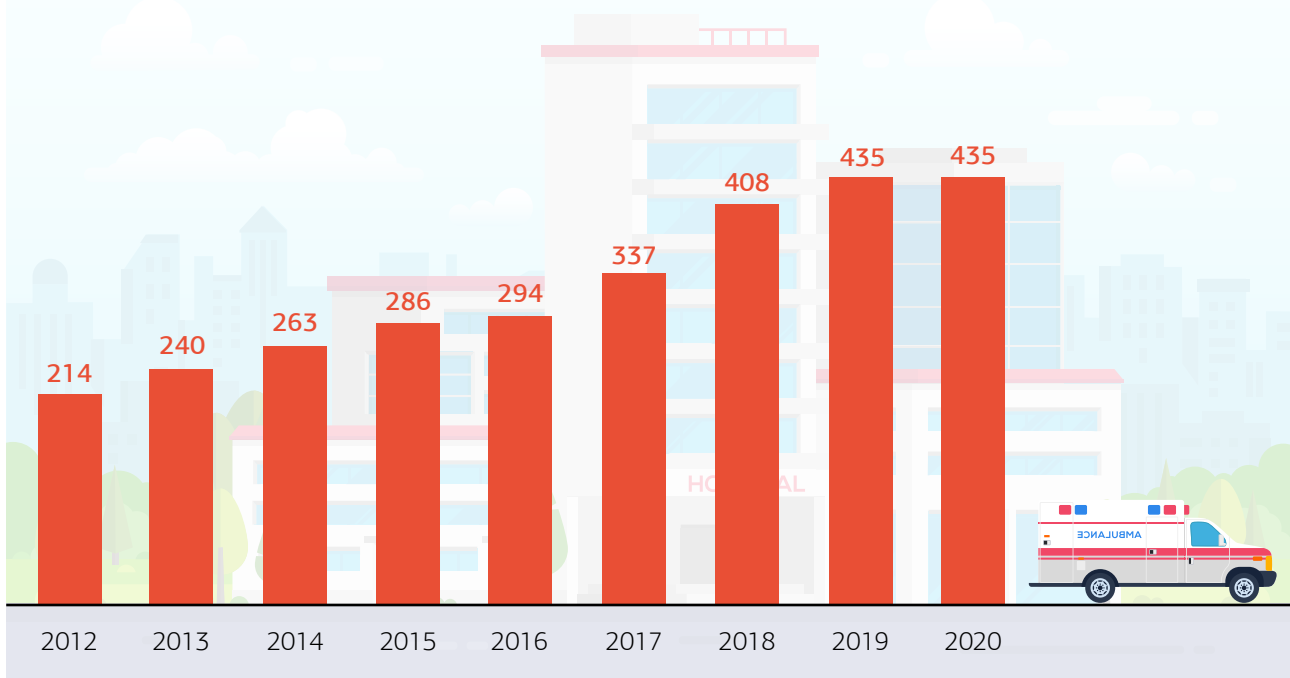
Apenas sete dos 36 artigos (19%) investigaram indicadores relacionados ao foco no paciente, e os resultados foram divididos. Quatro artigos reportaram não haver impacto da acreditação, enquanto três concluíram existir impacto positivo na satisfação e no respeito aos direitos e à privacidade dos pacientes. Vale refletir sobre esses achados. Será que a acreditação se traduz em qualidade percebida pelos pacientes? Há a necessidade de mais estudos sobre essa questão, mas os resultados dos sete artigos deixam claro que melhorar processos (eficiência) e, conseqüentemente, aumentar a resolutividade e segurança dos procedimentos (dimensões efetividade e segurança do paciente) não necessariamente se traduzem em qualidade percebida pelos pacientes e familiares.

As dimensões acesso e tempo de espera foram objeto de pouquíssimos estudos, e os resultados apontaram impacto nulo. Por último, não foi localizado nenhum artigo com foco no efeito da acreditação na equidade dos serviços de saúde entregues à população. Essas dimensões são muito importantes para serem deixadas em aberto pelos estudiosos e devem ser objeto de atenção por parte dos gestores do setor, especialmente no Brasil. A falta de acesso e de equidade dos serviços de saúde brasileiros e os longos tempos de espera têm levado à chamada judicialização da saúde – aumento exponencial das ações judiciais visando à obtenção de tratamento – e à crescente pressão da sociedade brasileira por cobertura e tratamento igualitário entre pobres e ricos.

BONS INDÍCIOS, MAS COM RESSALVAS

Em termos gerais, os resultados indicam que vale a pena todo o dinheiro e tempo investidos para obter o selo da acreditação. O processo tem o potencial de gerar melhorias efetivas em importantes indicadores da gestão hospitalar, beneficiando a instituição e os pacientes, no entanto os resultados devem ser avaliados com cuidado, levando-se

CRESCIMENTO DO NÚMERO DE HOSPITAIS ACREDITADOS NO BRASIL



em consideração as limitações metodológicas dos estudos pesquisados.

Os estudos investigaram creditações distintas e hospitais muito diferentes em termos de número de leitos, país e tipo de hospital. Além disso, a revisão dos estudos mostrou que, por mais esforços que se façam, é de fato grande o desafio de isolar o fator creditação nos resultados das instituições analisadas, já que outros fatores não controlados podem confundir os resultados.

Para as pesquisas que compararam os resultados de hospitais acreditados *versus* não acreditados, há ainda outro complicador: não fica claro se os melhores resultados observados nos hospitais acreditados, relativamente aos não acreditados, estão relacionados à creditação em si, ou se a creditação apenas revela hospitais mais motivados e preparados para cumprir as diretrizes estabelecidas e obter o selo. Em cenários em que a creditação é uma escolha, e não uma obrigação, existe a possibilidade de que hospitais com melhores e mais recursos estejam mais prontos para passar por esse processo para confirmar sua excelência.

Da mesma forma, a comparação de períodos pré e pós-acreditação apresenta algumas limitações, não sendo possível atribuir variações nos indicadores necessariamente ao impacto do processo. Quanto mais longo o estudo, maior a chance

de que elementos não antecipados interfiram nos resultados. Além disso, dado que a creditação muitas vezes visa a um processo de melhoria contínua, é difícil definir o ponto-final, dividindo os períodos antes e depois da creditação, ou definir precisamente a lacuna de tempo entre a intervenção (a creditação) e o efeito no objeto de estudo (os indicadores de qualidade dos hospitais).

Assim, fica a reflexão: a creditação melhora os indicadores de qualidade, ou melhores indicadores de qualidade resultam na creditação da instituição? Em quanto tempo se dá o retorno do investimento? Ou seja, em quanto tempo é possível ver os efeitos do esforço? Por enquanto, o impacto positivo da creditação nos indicadores de qualidade dos hospitais tem um componente de fé, mas com bons presságios de que, no fim de contas, vale a pena acreditar e investir no processo. ●

PARA SABER MAIS:

— Claudia A. S. Araujo, Marina Martins Siqueira e Ana Maria Malik. Hospital accreditation impact on healthcare quality dimensions: a systematic review. *International Journal for Quality In Health Care*, v.32, n.8, 2020. Disponível em: doi.org/10.1093/intqhc/mzaa090

CLAUDIA A. S. ARAUJO > Professora do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da FGV EAESP > claraujo@coppead.ufrj.br
ANA MARIA MALIK > Professora da FGV EAESP > ana.malik@fgv.br

A

| GESTÃO • RISCOS EMERGENTES NA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS



RISCOS EMERGENTES NA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A PANDEMIA REFORÇOU A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ASPECTOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA QUE EMERGIRAM COM A CRISE DA COVID-19 PARA QUE EMPRESAS, BANCOS E INVESTIDORES ESTEJAM MAIS PREPARADOS PARA O FUTURO.

| POR CAMILA YAMAHAKI, GUSTAVO VELLOSO BREVIGLIERI E ANNEISE VENDRAMINI FELSBERG

A Covid-19 trouxe grandes desafios às empresas. Temas como a saúde e a segurança dos trabalhadores, o papel das lideranças e as relações com consumidores ganharam destaque, reforçando a importância da gestão de aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) para uma gestão de riscos mais robusta contra eventos similares daqui por diante.

Para as instituições financeiras, essa análise também é importante, pois um desempenho ASG inferior de empresas tomadoras de crédito pode afetar a sua qualidade creditícia, comprometendo o risco de crédito dos bancos. De forma semelhante, uma má gestão ASG de empresas investidas pode ter impacto no preço de suas ações e na distribuição de lucros, comprometendo o risco de mercado dos investidores. Portanto, a boa gestão dos temas ASG por parte das empresas não só contribui para fortalecer a gestão de seus riscos, mas também a de bancos e investidores.

Estudo recente realizado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGVces), em parceria com o FiBraS, projeto de cooperação entre Brasil e Alemanha para alavancar as finanças verdes no país, procurou explorar aprendizados da pandemia na gestão e análise ASG para o futuro. Tais ensinamentos são ainda mais relevantes para instituições financeiras que concedem financiamento ou investem em empresas localizadas em regiões com altas taxas de mudança do uso da terra, densidade populacional e biodiversidade, em que o surgimento de patógenos zoonóticos com origem em animais selvagens se torna mais provável.

Para identificar temas ASG que ganharam saliência durante a pandemia e que devem continuar importantes no futuro, foram consultados documentos produzidos por agências de *rating*, artigos veiculados em jornais e *webinars* organizados por associações de investidores. Adicionalmente, três entrevistas com profissionais envolvidos em análise ASG foram realizadas para avaliação da pertinência dos assuntos levantados.

Entre os temas identificados como tendo capacidade muito alta de fortalecer a gestão das empresas contra riscos associados a novas epidemias e doenças contagiosas, destacam-se os aspectos ambientais e sociais do trabalho, a relevância dos gestores em lidar com crises, a flexibilidade para mudança na oferta de produtos e serviços e as mudanças na dimensão governança.

TEMAS REFORÇADOS PELA PANDEMIA

Gestão de saúde e segurança no trabalho: dimensão ambiental

Os riscos sanitários da Covid-19 reforçaram a importância de as empresas adaptarem com frequência seus protocolos de saúde e segurança. Com a pandemia, as empresas tiveram de adotar, com muita rapidez, medidas como disponibilizar equipamentos de proteção, aferir diariamente a temperatura dos colaboradores na entrada do local de trabalho e realizar testagem para detecção do vírus, além de tomar cuidados adicionais com os trabalhadores que pertencem a grupos de risco.

A crise também salientou a necessidade de as empresas adaptarem seus protocolos de saúde e segurança para novos

QUESTÕES PARA A ANÁLISE DE GESTÃO DE ASPECTOS DE GOVERNANÇA (ASG) PÓS-PANDEMIA

- A empresa frequentemente adapta seus protocolos de saúde e segurança para se adequar diante de novos riscos e crises? E para novos contextos de trabalho, como o *home office*?
- A empresa adota medidas para promover a saúde mental dos colaboradores?
- Os gestores são continuamente capacitados em habilidades de liderança?
- Os processos de avaliação de desempenho e de treinamento são flexíveis e passíveis de adaptação para momentos de crise?
- A empresa está preparada para atender ao crescimento do comércio eletrônico e da provisão de serviços por meios virtuais ou a distância?
- A empresa frequentemente reavalia o desenho de suas embalagens, de forma a reduzir o impacto ambiental e garantir a segurança de seus clientes e consumidores?
- Os membros do Conselho de Administração dispõem da dedicação necessária para cumprir suas funções de forma mais intensiva?
- A estrutura de governança favorece a tomada de decisão rapidamente, sobretudo em momentos de crise?
- A empresa tem como prática avaliar continuamente riscos emergentes que possam ter impactos no médio e longo prazo?
- Quais processos a empresa adota para considerar novos riscos em seu planejamento estratégico?
- Quais medidas a empresa adota para proteger informações corporativas e dados de clientes e consumidores?



contextos de trabalho. Por exemplo, para funcionários que estão em *home office*, surgiram ações para disponibilizar móveis ergonômicos e equipamentos adequados de informática, ou facilitar a sua compra.

Condições de trabalho – dimensão social

Com a crise, muitos trabalhadores vivenciaram mudanças bruscas em sua rotina de trabalho, incorporando novas atividades domésticas, como cuidados com a casa, com os filhos e com parentes idosos. Reforça-se, assim, a necessidade de as empresas terem como prática rever frequentemente suas políticas de benefícios e recursos humanos, adotar medidas de flexibilização (como jornadas de trabalho com horários diferentes do horário comercial) e implementar ações voltadas à promoção da saúde mental dos trabalhadores (como a oferta de sessões de psicoterapia).

Segundo pesquisa realizada pela consultoria Mercer Marsh Benefícios, houve crescimento significativo do número de atendimentos psicológicos no início da pandemia. Em uma

plataforma brasileira de assistência psicológica corporativa, o aumento foi de seis mil para 14 mil consultas entre abril e maio de 2020, principalmente relacionadas à ansiedade e à depressão. De acordo com dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, 2020 bateu recorde em concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez em razão de transtornos mentais e comportamentais, com alta de 26% em comparação a 2019. Conversas mais frequentes entre gestores e sua equipe sobre as necessidades e dificuldades de cada um podem auxiliar a fazer adaptações e lidar com o estresse durante momentos críticos.

Papel das lideranças – dimensão social

O papel das lideranças torna-se fundamental em um cenário de crise. Se antes da pandemia muitos gestores discutiam com suas equipes apenas questões relacionadas ao trabalho, como metas da área, após a Covid-19 as conversas passaram a abordar também circunstâncias pessoais e preocupações do time. Dessa forma, vem ganhando importância

o fortalecimento dos programas de desenvolvimento de liderança para gestores, com foco em habilidades como empatia, cooperação e capacidade de identificar novas oportunidades.

O momento atípico também reforçou a necessidade de as empresas flexibilizarem e adaptarem seus processos de avaliação de desempenho e de treinamento a fim de considerar a nova situação dos colaboradores.

Relações de consumo – dimensão social

Em contextos em que as vendas on-line ganham força, é importante que a empresa possua infraestrutura preparada para oferecer produtos e serviços por meios virtuais ou a distância, bem como adote políticas e processos que assegurem o respeito aos direitos do consumidor que compra virtualmente.

Abre-se também a oportunidade de as empresas reavaliarem o desenho das embalagens, de modo a assegurar a integridade do produto, a saúde e a segurança do consumidor e a redução do volume de resíduos sólidos.

Estrutura e funcionamento do Conselho de Administração: dimensão governança

A pandemia reforçou a necessidade de as empresas terem estruturas de governança robustas. Momentos de crise demandam a presença de um conselho de administração que possa dar direcionamento estratégico à empresa e monitorar/apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas. Portanto, é importante que o conselho seja formado por pessoas que consigam se preparar para atender a reuniões regulares e extraordinárias e contribuir de maneira crítica às discussões.

Separar os cargos de *chief executive officer* (CEO) e de presidente do conselho é recomendável, pois evita a concentração de poder e o prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria.

Adicionalmente, as empresas podem desenvolver estruturas de governança que favoreçam a tomada de decisões rapidamente diante de uma crise. É importante reavaliar, por exemplo, a qualidade dos canais de comunicação entre a diretoria e o conselho e o grau de hierarquização da organização.

Políticas e procedimentos de gestão de riscos e oportunidades – dimensão governança

Segundo pesquisa recente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 62% dos pesquisados relataram que as empresas em que atuam não estavam preparadas para enfrentar a crise causada pela Covid-19. Além

COM A PANDEMIA, RAPIDAMENTE, AS EMPRESAS TIVERAM DE ADOTAR MEDIDAS EM RELAÇÃO A SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO, LIDERANÇA, PESSOAS, CONSUMO, GOVERNANÇA CORPORATIVA E PROTEÇÃO DE DADOS.

disso, 43% declararam que suas empresas não possuem políticas, procedimentos formais nem/ou um plano de gerenciamento de crises.

Empresas que têm como prática avaliar continuamente riscos emergentes, com impacto no médio e longo prazo, tendem a estar mais bem posicionadas para se antecipar a eles e a desenvolver planos de contingência adequados. Dessa forma, é importante que tal avaliação faça parte do planejamento estratégico das empresas. O diálogo com *stakeholders* diversos pode contribuir para esse processo.

Proteção de dados e privacidade – dimensão governança

Com o crescimento do *e-commerce* e do *home office*, informações estratégicas e comerciais passaram a ser manipuladas de forma digitalizada e fora de sedes e instalações empresariais. Assim, é importante que as empresas adotem políticas e procedimentos de proteção de informações e de sigilo dos dados de clientes e consumidores. Essas ações devem estar alinhadas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que regulamenta a política de proteção de dados pessoais.

CONCLUSÃO

A crise ainda está em curso e novos aprendizados podem surgir, entretanto é possível desde já afirmar que temas de natureza ambiental, social e de governança ganham saliência no processo de gestão de riscos.

PARA SABER MAIS:

— Annelise Vendramini, Gustavo Velloso e Camila Yamahaki. Potenciais implicações da pandemia da Covid-19 para a análise ASG, FGVces, dez. 2020. Disponível em: eaesp.fgv.br/producao-intelectual/potenciais-implicacoes-pandemia-covid-19-para-analise-asg

CAMILA YAMAHAKI > Pesquisadora da equipe de Finanças Sustentáveis do FGVces > camila.yamahaki@fgv.br
GUSTAVO VELLOSO BREVIGLIERI > Pesquisador da equipe de Finanças Sustentáveis do FGVces > gustavo.velloso@fgv.br
ANNELISE VENDRAMINI FELSBURG > Professora da FGV EAESP e coordenadora das equipes de Finanças Sustentáveis e Produção e Consumo Sustentáveis do FGVces > annelise.vendramini@fgv.br



OS RISCOS DAS DOAÇÕES NÃO PERENES

Há um ano, falamos nesta coluna sobre os movimentos sociais das empresas brasileiras em realizar doações destinadas às causas relacionadas à Covid-19. Mais do que isso, nosso foco foi a importância da perenidade dessas ações para além da pandemia. Na época, o Brasil enfrentava recorde de casos e mortes causadas pela doença. Então, algumas lideranças empresariais se esforçaram para contribuir nesse contexto, de modo que os valores doados foram sem precedentes. No entanto, o futuro volta a ser incerto. Após um ano, atingimos novas marcas negativas, recordes da pandemia. Mas essa não é a única notícia ruim. A perenidade dos movimentos sociais não foi atingida. As contribuições das empresas reduziram nesse sentido. Por exemplo, lideranças da comunidade de Paraisópolis relatam que as doações despencaram e, junto com o grupo G10 Favela – bloco de líderes e empreendedores de impacto social das favelas –, estão fazendo um movimento de arrecadação de comida, em que o mote é *A marmitta acaba e a fila continua*.

Segundo Gilson Rodrigues – presidente da União dos Moradores e Comércio de Paraisópolis –, no início da pandemia, a comunidade distribuía 10 mil marmittas por dia; em meados de 2020, tiveram de diminuir para 5 mil. No início de 2021, estão conseguindo entregar apenas 500 por dia. O Conselho de Entidades de Promoção e Assistência Social (CEPAS DF), que reúne 67 organizações do Distrito Federal, relata que as contribuições diminuíram drasticamente e, sem as doações, eles não têm como prestar assistência às comunidades. O Monitor de Doações, da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), aponta que, de 6,8 bilhões já doados, 5,6 bilhões ocorreram nos dois primeiros meses da pandemia. De lá para

cá, a média mensal foi de R\$ 100 milhões em todas as esferas corporativas.

O site *statista.com*, um dos maiores provedores de dados de mercado, aponta que empresas dos Estados Unidos permanecem doando em patamares maiores que no início da pandemia e que as nove maiores companhias de tecnologia doaram em fevereiro de 2021, em média, US\$ 207 milhões cada uma, mesmo com a economia abalada. No Brasil, a sensação

é de que empresas que se empenham diante da emergência social em 2020 já não o fazem mais.

Para haver captura de valor, é necessário perenidade. Para haver perenidade, é necessário estratégia. Em um artigo publicado em 2019 no *Strategic Management Journal*, Jiao Luo e Aseem Kaul, ambos da Universidade de Minnesota, fazem um resgate sobre a atuação de empresas, organizações não governamentais (ONGs) e governo na recuperação social. O trabalho oferece um modelo que sugere a constante interação entre esses três atores sociais, como o diálogo entre empre-

sas e ONGs para atender às necessidades sociais. Em tempos de crise, para que tenham fôlego para manter as contribuições, as empresas podem se utilizar de institutos e associações que já têm o *know how* na causa que a corporação quer apoiar. Além disso, pode-se fazer ações coordenadas, de grupos de empresas, para que as doações cheguem onde mais se necessita. O importante é que a responsabilidade social corporativa seja parte da estratégia do negócio, para que se capture, no longo prazo, credibilidade, reputação e *stakeholders* aliados, como comunidades e organizações sem fins lucrativos. Contribuir com o desenvolvimento social e econômico do país tem como consequência a melhoria do ambiente de negócios.

PARA HAVER
CAPTURA DE VALOR,
É NECESSÁRIO
PERENIDADE NAS
DOAÇÕES. PARA
HAVER PERENIDADE,
É NECESSÁRIO
ESTRATÉGIA.



O POTENCIAL DA GESTÃO EM REDE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O atual cenário sanitário, com gravíssimas consequências socioeconômicas, apresenta uma série de desafios para a administração pública. É um momento crítico, no qual vários problemas complexos que já enfrentávamos assumem um estado emergencial, em decorrência dos efeitos da Covid-19.

A discussão dos *wicked problems* – problemas complexos, multisetoriais e que envolvem diferentes atores e múltiplas visões – já está há décadas na agenda. As perspectivas de enfrentamento desses problemas pela administração pública desafiam muitos dos fundamentos sobre os quais ela foi erguida, exigindo reformas postergadas ao longo dos anos. Um dos desafios é engajar parceiros e promover uma gestão com relações menos hierarquizadas e com compartilhamento de responsabilidades.

Essa capacidade de engajar parceiros com perspectivas diferentes e lidar com outros setores de políticas públicas é típica do modelo de gestão em rede. O governo passa a trabalhar assim quando deixa de ser a autoridade no assunto e começa a ser mais um de uma conexão com vários outros, que juntos são capazes de enfrentar desafios complexos. Esse processo tem sido acelerado e facilitado pelo uso da tecnologia.

Outra característica da rede é ser horizontal, ou seja, diferente da rotina hierárquica dos ambientes burocráticos governamentais. Entre parceiros não vigora a lógica de comando e controle entre chefe e subordinado. É preciso trabalhar com interesses comuns na solução de problemas, que, na maioria das vezes, são ambíguos e não têm uma única interpretação formalizada na lei.

A pandemia trouxe novas perspectivas de governo em rede que desafiaram a forma usual de trabalho da administração pública. Vejamos alguns exemplos:

- Na gestão de pessoas, a maioria dos governos, ainda acostumados a trabalhar com controle de ponto em papel e à proibição do uso de redes sociais no

trabalho, teve de migrar para o teletrabalho, sem nenhum treinamento prévio. Diante dessa nova realidade, vários governos precisaram acelerar a digitalização de processos, controlar o desempenho dos servidores por entregas e abrir mão de supervisionar o uso de redes sociais no horário de trabalho.

- Nas compras governamentais, a União editou a legislação para agilizar as compras ligadas a questões de saúde pública, desde que os governos criassem um site para divulgar seus gastos e, conseqüentemente, gerar publicidade em torno disso. Agilidade em troca de transparência – o que vem sendo discutido há algum tempo, mas tem dificuldade de ser aceito por órgãos de controle apegados às formalidades burocráticas. A transparência internacional criou um site para acompanhar esses portais estaduais e ranqueá-los, de acordo com a qualidade de divulgação dos dados.

- No caso da vacina, o Supremo Tribunal Federal possibilitou que os entes subnacionais as comprem diretamente, o que recebeu uma resposta coletiva imediata, em rede, da formação de um consórcio de prefeituras para a aquisição de um novo imunizante. Novamente, um grupo de atores, sem hierarquia, reunidos em prol de um interesse comum.
- Por fim, quanto ao controle do contágio, o governo depende que cada cidadão faça sua parte, para que as UTIs não fiquem lotadas. A rede é formada por todos nós.

Assim, diante de uma sociedade com problemas cada vez mais complexos, a administração pública se vê forçada a trabalhar em rede. Quanto mais nos prepararmos para isso, com gestores com novas competências e reformas que permitam uma administração mais flexível, com uso de tecnologia, menos seremos pegos de surpresa.

QUANTO MAIS GESTORES
COM NOVAS COMPETÊNCIAS
E REFORMAS QUE PERMITAM
UMA ADMINISTRAÇÃO MAIS
FLEXÍVEL E TECNOLÓGICA,
MENOS SEREMOS PEGOS DE
SURPRESA.



TRABALHO EM TEMPOS SOMBRIOS

Gostaria que esta coluna estivesse repleta de situações boas. Porém, esse clima infausto, esse tempo sombrio em que estamos vivendo, infelizmente, não permite.

No mundo do trabalho, em 2020, houve perdas significativas em termos de salário e renda. Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), considerando 11.738 negociações salariais no ano passado, em relação ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), 38,5% ficaram acima, 34,3% iguais e 27,2% abaixo. É importante observar que, em 2019, 50% dos reajustes salariais foram acima da inflação, 26,1% mantiveram o INPC e 23,9% apresentaram perdas.

Trata-se de um quadro que já era esperado. Entretanto, ao contrário do que se imaginava em meados do ano passado, tudo leva a crer que o contexto de 2020 tende a se repetir, ou ainda a piorar, em 2021. Em razão do prolongamento da pandemia, muitas empresas estão perdendo o fôlego na gestão da folha salarial. Boa parte dos empregados está mais preocupada em manter seu trabalho do que obter conquistas referentes à remuneração.

Só para se ter uma ideia dessa tendência, dos 380 acordos firmados e convenções coletivas realizadas no primeiro mês deste ano, 61% definiram correções salariais abaixo do INPC. Reajustes iguais à inflação aconteceram em 29% das negociações e em apenas 10% dos casos ocorreram ganhos reais.

Quanto ao desemprego, o quadro também é de desilusão. A taxa média anual de desemprego no Brasil, em 2020, foi de 13,5%, a maior da série histórica, iniciada em 2012, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Cumprir notar que essa taxa elevadíssima ocorreu no ano passado, mesmo com a existência do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, que permitiu às empresas suspenderem contratos e reduzirem salários.

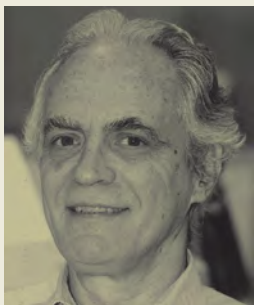
Em 2021, não vemos perspectivas de melhora na criação de empregos. A pandemia ainda está aí e, mesmo que já não estivesse, a recuperação de postos

de trabalho, de forma sustentável, acontece de maneira muito lenta. Hoje, temos capacidade ociosa em muitas companhias, a qual precisa ser derrubada. Em um segundo momento, quando se elimina essa ociosidade, será possível a recolocação das vagas de trabalho que foram fechadas por causa da crise. A consolidação efetiva do crescimento econômico só se dará em um terceiro momento. Aí, sim, poderá se observar, de forma consistente, a criação de postos de trabalho.

Pois bem, como afirmei no início desta coluna, é impossível escrever coisas boas em um clima tão nefasto. Porém, há algo menos ruim neste período em que vivemos. A história mostra que os momentos de maior aprendizado são os de maior dificuldade. Embora já cansados e exaustos, estamos aprendendo muito em aspectos como: solidariedade, empatia, liderança, trabalho em equi-

pe a distância, negociação, paciência, entre outros. Quanto à gestão nas empresas, muitas entraram, definitivamente, no mundo digital e aprenderam a administrar a organização, também, de forma remota, ficando o pé no século 21. Talvez, o que levaríamos cinco anos ou mais para começar a fazer no mundo corporativo conseguimos realizar em apenas um. Assim, menos mau.

DOS 380 ACORDOS
FIRMADOS E
CONVENÇÕES COLETIVAS
REALIZADAS EM
JANEIRO DE 2021, 61%
DEFINIRAM CORREÇÕES
SALARIAIS ABAIXO
DO INPC. REAJUSTES
IGUAIS À INFLAÇÃO
ACONTECERAM EM 29%
DAS NEGOCIAÇÕES E EM
APENAS 10% DOS CASOS
OCORRERAM
GANHOS REAIS.



COMO AUMENTAR A ARRECADAÇÃO?

Ao que tudo indica, a eventual aprovação da reforma tributária no Legislativo não provocará aumento na arrecadação que reforce as contas públicas e contribua para o combate do déficit público. Entretanto, é possível que simplifique o pagamento de tributos. Ponto positivo, mas quase irrelevante, se considerarmos as dificuldades econômicas que atravessamos no momento. A montanha teria parido um... Gato. Aliás, perde-se a oportunidade, entre outras, de incluir a criação de um imposto sobre grandes fortunas e/ou a inclusão de um componente fiscal no imposto mais sonogado do Brasil: o Imposto Territorial Rural (ITR).

Sabemos que o verdadeiro elixir para o aumento da arrecadação é o crescimento da economia; esse sim provoca milagres. Mas o vai e vem da pandemia não permite expectativas otimistas quanto ao crescimento do produto interno bruto (PIB).

No entanto, existem dispositivos não tributários que podem colaborar para esse aumento, em especial, na esfera municipal. A aprovação do Estatuto da Cidade, em 2001, legalizou instrumentos de arrecadação não tributária na forma de venda de potencial construtivo adicional, que todo município pode incluir em seu Plano Diretor Municipal (PDM). As maiores cidades brasileiras, como São Paulo e Rio de Janeiro, estão realizando a revisão de seus PDMs. Embora exista o perigo de haver retrocessos (sinais muito preocupantes em São Paulo), é o momento adequado para aperfeiçoar os instrumentos já em operação e introduzir novos, que permitam o fortalecimento das finanças municipais, sem depender do aumento de impostos locais ou das transferências de outros entes federativos.

É O MOMENTO ADEQUADO
PARA APERFEIÇOAR
OS INSTRUMENTOS
QUE PERMITEM O
FORTALECIMENTO DAS
FINANÇAS MUNICIPAIS, SEM
DEPENDER DO AUMENTO
DE IMPOSTOS LOCAIS OU
DAS TRANSFERÊNCIAS
DE OUTROS ENTES
FEDERATIVOS.

A cidade de São Paulo é, com certeza, a que mais utiliza tais instrumentos (Outorga Onerosa do Direito de Construir – OODC e Certificados de Potencial Adicional de Construção – CEPACs) e, segundo estimativas da Prefeitura, cerca de 20 a 25% do valor de todos os investimentos realizados entre 2004 e 2019 originaram-se nessas fontes não tributárias. Investimentos em infraestrutura, como a Ponte Estaiada sobre o rio Pinheiros, a um custo de US\$

120 milhões, e a construção de moradias decentes para os habitantes da antiga favela Jardim Edith (esquina com a Avenida Luís Carlos Berrini), a um custo de US\$ 30 milhões, são exemplos interessantes. Outro caso foi a linha 17-Ouro do Metrô, que recebeu recursos oriundos dessas fontes (CEPACs) não tributárias para o financiamento de sua construção. Na área da Avenida Brigadeiro Faria Lima, o corredor de ônibus da Avenida Rebouças e os túneis também foram financiados dessa forma. O caso mais emblemático, nessa região, é a urbanização da favela Coliseu/Funchal. Depois de um longo período de espera, as famílias que ali vivem

receberão apartamentos semelhantes aos entregues às do Jardim Edith.

A urbanização dessas favelas mostra também que, além do financiamento de obras públicas importantes, como as citadas anteriormente, tais recursos podem contribuir para a inclusão social: o Jardim Edith e a comunidade Coliseu/Funchal situam-se entre os locais mais caros da cidade.

A pergunta é: o que esperam outras cidades para utilizar esses instrumentos e mitigar a falta de recursos?



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 (licenciado), Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

CONSELHO DIRETOR

PRESIDENTE: Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES: Francisco Oswaldo Neves Dornelles (licenciado), Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

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

SUPLENTE: Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, José Ermirio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho

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

SUPLENTE: Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Solange Srour (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A.), Rui Barreto

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 EXECUTIVO: Luiz Carlos Guimarães Duque

DIRETOR TÉCNICO: Ricardo Simonsen

DIRETOR ADJUNTO DO ESCRITÓRIO DE SÃO PAULO: Irineu Frare

DIRETOR: Irapoan Cavalcanti

DIRETOR DO CENTRO DE ECONOMIA MUNDIAL: Carlos Geraldo Langoni

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: Ely Laureano Paiva; **ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS:** Maria José Tonelli; **CONTABILIDADE, FINANÇAS E CONTROLE:** Paulo Renato Soares Terra; **FUNDAMENTOS SOCIAIS E JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO:** Eugênio Augusto Franco Montoro; **INFORMÁTICA E MÉTODOS QUANTITATIVOS APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Eduardo Henrique Diniz; **MARKETING:** Felipe Zambaldi; **PLANEJAMENTO E ANÁLISE ECONÔMICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO:** Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira; **GESTÃO PÚBLICA:** Clovis Bueno de Azevedo

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):** Simone Guimarães Cornelsen; **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR E DE SISTEMAS DE SAÚDE (CEAHS):** Laura Maria Cesar Schiesari; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (MBM):** Simone Guimarães Cornelsen; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS:** Isleide Arruda Fontenelle; **MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Mario Aquino Alves; **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (DPA):** Thomaz Wood Jr.; **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; **PROGRAMA GLOBAL MBA, PARCERIA DA ALLIANCE MANCHESTER BUSINESS SCHOOL (AMBS) COM A FGV:** Susana Carla Farias Pereira; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **FGV EAESP PESQUISA:** Thomaz Wood Jr.; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Edgard Elie Roger Barki; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Fernando Burgos Pimentel dos Santos; **CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA E ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO:** George Avelino Filho; **CENTRO DE ESTUDOS EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SAÚDE:** Ana Maria Malik; **CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE:** Mário Prestes Monzoni Neto; **CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN:** Orlando Cattini Junior; **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:** Lígia Maura Costa; **CENTRO DE ESTUDOS DO NOVO DESENVOLVIMENTO:** Nelson Marconi; **NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E REDES SOCIAIS DIGITAIS:** Eliane Pereira Zamith Brito; **CENTRO DE ESTUDOS DE INFRAESTRUTURA E SOLUÇÕES AMBIENTAIS:** Gesner José de Oliveira Filho; **NÚCLEO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E PESSOAS:** Maria José Tonelli

APOIO

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM: Delane Botelho; **COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:** Heloisa Mônaco dos Santos; **CENTRO DE CARREIRAS:** Cecília Maria Braga de Noronha Santos; **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; **ADMISSÕES OFFICE:** Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP

DIRETORA GERAL: Alexandre Godoi de Angelis

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

PRESIDENTE: Marco Marzola Koblinsky

fgv.br/gvexecutivo - v. 20, n. 2, 2020

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/dreamstime.com

CENTRAL DE RELACIONAMENTO

gvexecutivo@fgv.br

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. Trimestral a partir de 2021. Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

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

CDU 658

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

GVcasos

Revista brasileira de casos
de ensino em Administração

VOLUME 10, NÚMERO 2

EDIÇÃO TRAZ NOVOS CASOS DE ENSINO, DENTRE ELES:

- E agora, José? Terceirizar resolve?
- Uma andorinha só não faz verão: importância da participação multistakeholder

Esses e outros temas em:

fgv.br/gvcasos

Acesso gratuito disponível:

fgv.br/gvcasos



SlideShare

 **FGV EAESP**

ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO

**“ O MESTRADO PROFISSIONAL TROUXE
REPERTÓRIO E SOLIDEZ PARA MINHA CARREIRA.
ALÉM DE CONSEGUIR APLICAR NA PRÁTICA TODO
O CONTEÚDO QUE APRENDI, A QUALIDADE DOS
PROFESSORES DA FGV ME DEU SEGURANÇA
PARA MEU CRESCIMENTO PROFISSIONAL. ”**

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA COMPETITIVIDADE

O MAIOR MESTRADO PROFISSIONAL DO BRASIL COM METODOLOGIA DE ENSINO INOVADORA E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO APLICADO PARA A PRÁTICA. O PROGRAMA PREPARA PROFISSIONAIS PARA ATUAREM COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO POSITIVA EM UM MUNDO CADA VEZ MAIS DESAFIADOR.

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

**Daiana
Nunes**

Ex-aluna da linha
de Supply Chain

FGV EAESP

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



FGV.BR/EAESP/MPGC

