

ANUÁRIO DE PESQUISA  
**2013 • 2014**



Anuário de Pesquisa 2013-2014

**EDITOR CHEFE**

Thomaz Wood Jr.

**EDITORA ADJUNTA**

Ana Paula Rodrigues Diniz

**REDAÇÃO**

Adriana Wilner, Anne Dias, Elisa Correa e Lucas Callegari

**SUORTE ACADÊMICO**

Christelle Marion Kohirausch Fleury, Daniela Mansour M. da Silveira, Isolete Rogeski

**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Cris Tassi

**PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

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

Data de impressão: 30/6/2014

Tiragem: 600 exemplares

**PERIODICIDADE**

Anual

**GVpesquisa**

Av. Nove de Julho, 2 029 – 2º andar da Biblioteca • 01313-902 • São Paulo

Tel. : + 55 11 3799-7719/7842

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

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

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

# APRESENTAÇÃO

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

Os trabalhos foram financiados pelo GVpesquisa, nossa área de apoio às atividades de pesquisa, em quatro categorias, sendo duas de apoio individual, relacionadas a projetos realizados com apoio da bolsa balcão e da bolsa colegiado, e duas de apoio coletivo, relacionadas a projetos de Linhas de Pesquisa e de Centros de Estudos.

Os textos oferecem uma visão panorâmica da contribuição dos pesquisadores da FGV-EAESP para o desenvolvimento da Administração no Brasil. Oferecem, também, indicações para a construção de uma agenda de pesquisa, para o presente e para o futuro.

Como parte das comemorações de 60 anos da FGV-EAESP, este anuário traz, ainda, seis entrevistas especiais sobre administração de empresas, administração pública e gestão pública, finanças, marketing, operações e tecnologia de informação.

Registramos nosso agradecimento aos professores entrevistados – Carlos Osmar Bertero, Fernando de Souza Meirelles, João Mário Csillag, Juracy Gomes Parente e Luiz Artur Ledur Brito, Luiz Carlos Bresser Pereira e William Eid Jr. – que compartilharam sua valiosa perspectiva sobre a evolução do campo da Administração e sobre o papel da FGV-EAESP.

As sínteses das pesquisas foram preparadas pelos jornalistas Adriana Wilner, Anne Dias, Elisa Correa e Lucas Callegari. O projeto gráfico foi conduzido pela designer Cris Tassi, e a coordenação geral do projeto coube a Ana Paula Rodrigues Diniz, da equipe GVpesquisa. A preparação das sínteses contou com apoio dos próprios autores.

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

Saudações acadêmicas,

**Thomaz Wood Jr.**  
Coordenador – GVpesquisa

# SUMÁRIO

## ENTREVISTAS

### Pesquisa em Administração no Brasil: trajetórias e tendências

- 10 **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS** Carlos Osmar Bertero
- 12 **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO PÚBLICA** Luiz Carlos Bresser-Pereira
- 14 **FINANÇAS** William Eid Jr.
- 16 **MARKETING** Juracy Parente
- 18 **OPERAÇÕES** João Mário Csillag e Luiz Artur Ledur Brito
- 20 **TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO** Fernando de Souza Meirelles

## SÍNTESES DE PESQUISAS

### Administração de Empresas

#### EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

- 24 **Desafios do ensino a distância**  
Cassius Klay Silva Santos, Vicente Bruno Júnior, Edvalda Araújo Leal e Alberto Luiz Albertin
- 26 **Universidade *online* gratuita: um modelo ainda em gestação**  
Libânia Rangel de Alvarenga Paes

#### EMPREENDEDORISMO

- 28 **Fundos de capital de risco: investindo perto de casa**  
Gilberto Sarfati
- 30 **Uma nova abordagem para a inovação aberta**  
Bruno Rondani, Tales Andreassi e Roberto Bernardes

#### ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- 32 **Alianças estratégicas: fontes de vantagem competitiva e de lucros**  
Sérgio G. Lazzarini, Luiz A. L. Brito e Fábio R. Chaddad
- 34 **O efeito das doações eleitorais sobre o crescimento das empresas**  
Rodrigo Bandeira-de-Mello, Maick William Oliveira Costa e Rosilene Marcon
- 36 **O jeito de inovar das multinacionais brasileiras**  
Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury e Felipe Mendes Borini

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- 38 Como pequenas empresas forjam sua reputação no Facebook  
Eliane Pereira Zamith Brito
- 40 Como usar estrategicamente as mídias sociais  
Felipe Zambaldi, André Ofenheim Mascarenhas e Fábio Martins Natrieli
- 42 Desafios e oportunidades para o varejo em mercados emergentes  
Edgard Barki, Delane Botelho e Juracy Parente

## ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

- 44 Desafios da gestão da diversidade nas organizações  
Jean-François Chanlat, Stéphanie Dameron, Maria Ester de Freitas, Jean-Pierre Dupuis e Mustafa Özbilgin

## FINANÇAS E CONTABILIDADE

- 46 A relação entre os níveis de compliance e o desempenho de empresas  
Edilene Santana Santos
- 48 A relação entre os sistemas de incentivo e o desempenho das empresas  
William Eid Jr. e Claudia Yoshinaga
- 50 As estratégias que garantem o sucesso do microcrédito  
Lauro Emílio Gonzalez, Lya Cynthia Porto de Oliveira e Eduardo Henrique Diniz
- 52 Como empresas latino-americanas gerenciam recursos financeiros durante crises econômicas  
Hsia Hua Sheng, Adriana Bruscatto Bortoluzzo e Gisler André Pereira dos Santos
- 54 Estrutura de capital sob a ótica da teoria dos contratos  
Claudia Emiko Yoshinaga
- 56 Maquiagem criativa: o gerenciamento de resultados em IPOs  
Sabrina P. Ozawa Gioielli, Antônio Gledson de Carvalho e Joelson Oliveira Sampaio
- 58 O comportamento especulativo dos gestores financeiros  
João Luiz Guillaumon Lopes, Rafael Felipe Schiozer e Hsia Hua Sheng
- 60 Promovendo a inclusão financeira  
Lauro Emílio Gonzalez Farias
- 62 Por que os fundos multimercados têm desempenhos diferentes  
Rodrigo Fernandes Malaquias e William Eid Jr.
- 64 Universitários e os riscos no uso de cartões de crédito  
Jill M. Norvilitis e Wesley Mendes da Silva

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- 66 Empresas que terceirizam a infraestrutura de TI valem mais  
Otavio Sanchez e Álvaro Luiz Massad Martins

## GESTÃO DA SAÚDE

- 68 A arte de superar barreiras: introduzindo inovações em hospitais  
Ana Carolina Spolidoro Queiroz, Lindolfo Galvão de Albuquerque e Ana Maria Malik
- 70 A importância das práticas básicas de gestão para os hospitais  
Luiz Artur Ledur Brito, Eliane Pereira Zamith Brito, Ana Maria Malik, Sergio Bulgacov e Tales Andreassi

**GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

- 72 As estratégias operacionais da Sony e da Microsoft no mercado de videogames  
Fernando Claro Tomaselli e Luiz Carlos Di Serio
- 74 Como gerar valor em cadeias produtivas  
Luiz Artur Ledur Brito e Manoel de Andrade e Silva Reis
- 76 Estratégias empresariais para lidar com ambientes turbulentos  
Márcio Cesar dos Santos, Luiz Carlos Di Serio, Flávio Romero Macau e André Luis de Castro Moura Duarte
- 78 O impacto das boas práticas operacionais no desempenho empresarial  
Luiz Artur Ledur Brito e Ely Laureano Paiva

**SUSTENTABILIDADE**

- 80 A ecologia política da produção do óleo de palma  
Renato J. Orsato, Stewart Clegg e Horacio Falcão
- 82 Aprendendo com parcerias entre pequenos agricultores e grandes multinacionais  
Edgard Barki
- 84 Muito além da filantropia: a colaboração entre empresas privadas e agências humanitárias  
Susana Carla Farias Pereira e Renata Oliveira
- 86 O precário controle das compras públicas de madeira  
Zilma Borges de Souza
- 88 Por que as empresas adotam sistemas de gestão ambiental  
Iuri Gavronski, Ely Laureano de Paiva, Rafael Teixeira e Marta Cleia Ferreira de Andrade
- 90 Por que empresas aderem a índices de sustentabilidade  
Renato J. Orsato, Alexandre Sanches, Wesley Mendes da Silva, Roberta Simonetti e Mario Monzoni

**PESQUISA E CONHECIMENTO**

- 92 Analisando falhas estruturais nos pilares da Administração  
Ion Georgiou
- 94 Cursos brasileiros de Administração: filhos da Guerra Fria  
Rafael Alcadipani e Carlos Osmar Bertero
- 96 Oito propostas para melhorar a qualidade da pesquisa em Administração  
Carlos Osmar Bertero, Flávio Carvalho de Vasconcelos, Marcelo Pereira Binder e Thomaz Wood Jr.

**Administração Pública****CIÊNCIA POLÍTICA**

- 100 A influência das eleições municipais sobre a corrida presidencial  
Cláudio Gonçalves Couto, Fernando Luiz Abrucio e Marco Antônio Carvalho Teixeira
- 102 A influência do prefeito nas eleições estaduais e federais  
George Avelino e Ciro Biderman
- 104 Como reduzir a corrupção nos municípios brasileiros  
George Avelino, Lorena G. Barberia e Ciro Biderman

- 106 O impacto da disputa eleitoral sobre a oferta de serviços públicos  
Paulo Roberto Arvate

- 108 O poder no capitalismo dos profissionais  
Luiz Carlos Bresser-Pereira e Regina S. V. Pacheco

## GESTÃO PÚBLICA

- 110 A arena política das grandes obras do governo  
Maria Rita Loureiro, Marco Antonio Teixeira e Alberto Ferreira
- 112 A corrupção prejudica a saúde dos brasileiros  
George Avelino e Ciro Biderman
- 114 A farsa da participação popular na Câmara Municipal de São Paulo  
Gabriela de Breláz e Mário Aquino Alves
- 116 Como as cidades podem unir-se para solucionar seus problemas e prosperar  
Fernando Luiz Abrucio, Eliane Salete Filippim e Rodrigo Chaloub Dieguez
- 118 Como promover a aprendizagem entre órgãos de controle e instituições controladas  
Cecília Olivieri, Marco Antonio Carvalho Teixeira, Maria Rita Loureiro e Fernando Abrucio
- 120 Mudando a relação assimétrica entre pequenos agricultores e grandes indústrias  
Zilma Borges de Souza, Mario Aquino Alves e Marco Antônio Carvalho Teixeira
- 122 Os novos donos do espaço público  
Peter Spink
- 124 O olhar do cidadão sobre o governo eletrônico  
Alexandre Fernandes Barbosa, Marlei Pozzebon e Eduardo Henrique Diniz

## POLÍTICAS PÚBLICAS

- 126 As múltiplas narrativas sobre as políticas públicas  
Lúcio Nagib Bittencourt e Isleide Arruda Fontenelle
- 128 Como combater a discriminação racial no trabalho  
Eliane Barbosa da Conceição e Peter K. Spink
- 130 Os interesses por trás das políticas públicas  
Francisco Fonseca
- 132 Países com bancos tradicionais saem-se melhor em crises financeiras  
Kurt E. Von Mettenheim
- 134 Programas federais e inovação local  
Marta Ferreira Santos Farah
- 136 Uma solução para a valorização do câmbio  
Luiz Carlos Bresser-Pereira

## LIVROS

- 140 Livros publicados em 2013

# MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO INTERNACIONAL: VOCÊ ESTUDA UM ANO NO BRASIL E OUTRO EM UMA RENOMADA UNIVERSIDADE DO EXTERIOR.



Quem faz o MPGI da EAESP se forma por duas universidades e recebe o diploma de cada uma delas.  
Mestrado Profissional em Gestão Internacional com pelo menos 1 semestre no exterior e dupla titulação, só na GV.

#### Instituições conveniadas:

- The Global Alliance in Management Education (CEMS\*)
- HEC-Paris (França)
- Sciences-Po (França)
- Saint Gallen (Suíça)
- Bocconi (Itália)
- Nova Lisboa (Portugal)
- ESADE (Espanha)
- Columbia - SIPA (EUA)

\* Top 3 do Ranking Financial Times



A qualidade do ensino da GV é certificada por três entidades internacionais especializadas no assunto.

**MPGI**  **FGV**

inscreva-se: [www.fgv.br/mpgi](http://www.fgv.br/mpgi)

# ENTREVISTAS

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO PÚBLICA

FINANÇAS

MARKETING

OPERAÇÕES

TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

# ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Entrevista com Carlos Osmar Bertero

***GVpesquisa: Como começou a pesquisa em Administração no Brasil e na FGV-EAESP? Quais eram os temas pesquisados?***

COB: A pesquisa em Administração no Brasil começou na década de 1960 e abordava grande diversidade de temas, com destaque para estrutura organizacional e reforma da Administração Pública. Na EAESP, tivemos também uma série monográfica sobre Gestão da Pequena Empresa. As preocupações eram sempre ligadas à prática da gestão, ou seja, a pesquisa era vista como parte de um processo voltado a aprimorar a qualidade da gestão, particularmente de empresas. Na época, havia poucos programas, cursos e núcleos de pesquisadores.

***GVpesquisa: Como evoluiu a pesquisa em Administração nos últimos 20 anos no Brasil?***

COB: No início, a Administração incluía temas que hoje ocupam campo próprio, como Estudos Organizacionais, Estratégia e Comportamento Organizacional. Entre 1960 e 1980, caminhamos a passos lentos e com produção quantitativamente inferior à que aconteceu a partir de 1990, quando houve explosão no número de programas de mestrados e doutorados e na produção científica. Nesse caminhar, ressalto a importância da CAPES, apesar das críticas e ressalvas que lhe são feitas, e da ANPAD. Ambas tiveram papel decisivo para influenciar e motivar o desenvolvimento da pesquisa na Administração. Os temas pesquisados eram, em grande medida, uma mimetização do que era produzido em outros centros, particularmente nos Estados Unidos. Mesmo os que enveredaram pelo caminho da crítica ao *management* americano, o faziam a partir referenciais teóricos estrangeiros, particularmente ingleses e franceses.

***GVpesquisa: Quais os grandes focos de atenção da pesquisa em Administração, atualmente, no Brasil?***

COB: Neste momento, o campo me parece distanciado da prática administrativa, frequentemente dando ao termo gerencialismo uma conotação negativa. A reflexão puramente teórica conteria maior nobreza e caracterizaria uma atividade realmente intelectual. Essa tendência é apontada não só em Administração. Embora haja grande diversidade de abordagens, em Estudos Organizacionais tem havido um distanciamento da tradição predominante, que é norte-americana. A área tradicional dos anos 1960 certamente se reduziu pelo desenvolvimento e autonomia de outras áreas. Além das que mencionei, lembraria de áreas de preocupação gerencialista, como gestão de projetos e de processos.

***GVpesquisa: Como a pesquisa em Administração contribui para a melhoria da prática organizacional?***

COB: Não me parece que a contribuição prática tenha sido significativa. É um ponto merecedor de reflexão que escolas de Administração tenham contribuído tão pouco para o aprimoramento da prática administrativa. E isso num país que é reconhecidamente pobre em qualidade administrativa. A situação torna-se ainda mais preocupante quando vemos o impacto que escolas de Engenharia, Medicina e Agricultura têm na prática e a proximidade entre a academia e o mundo dos profissionais nessas áreas.

***GVpesquisa: Quais as tendências de pesquisa em Administração para o futuro? Como o campo deveria evoluir?***

COB: O campo tem imensas oportunidades de evolução. Primeiramente, acredito que deve ser mantida a diversidade de teorias e abordagens, pois esta tende mais a enriquecer do que a prejudicar o desenvolvimento da área. Segundamente, não creio que Administração seja ciência. É uma prática que faz uso de experiência, bom senso, sabedoria adquirida por meio da prática e, claro, também alguma ciência. Mas querer vê-la exclusivamente como um campo científico é equivocado. É preciso resgatar o vínculo com a prática e com a profissão. Antes da contribuição de diversos cientistas e ciências sociais, a área teve como pioneiros indivíduos ligados à prática e que buscavam o aprimoramento da gestão. Finalmente, é necessário preservar uma perspectiva crítica e reconhecer que esta não implica distanciamento ou rejeição da prática. Ao contrário, a posição crítica pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão num país onde há uma imensidão de práticas a transformar.

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO PÚBLICA

Entrevista com Luiz Carlos Bresser-Pereira

***GVpesquisa: Como começou a pesquisa em Administração Pública no Brasil e na FGV-EAESP? Quais eram os temas pesquisados e quais foram as primeiras iniciativas e os pesquisadores importantes?***

LCBP: As pesquisas sobre Administração Pública foram desencadeadas pela primeira grande reforma administrativa do Estado brasileiro: a Reforma Burocrática de 1937. Com a Revolução de 1930, o Brasil entrou em uma era de profundas transformações – nos 50 anos seguintes, o País se modernizaria ou, como prefiro dizer, completaria sua revolução capitalista. Por meio dessa reforma “weberiana”, o Brasil começava a estruturar sua Administração Pública, de modo compatível com uma sociedade moderna. Os centros dessa transformação foram o DASP e, a partir de 1944, a FGV. A grande pesquisadora desse período foi Beatriz Wahrlich. Na EAESP, o primeiro curso de pós-graduação foi criado em 1970, mas foi na década seguinte, quando se organizou um mestrado em planejamento urbano e finanças públicas, que a pesquisa na área ganhou consistência. O pesquisador que deu origem a essa mudança foi Peter Spink. Em 1978 e 1979, eu presidi uma comissão, da qual Peter foi elemento-chave, que originou o programa de pós-graduação em Administração Pública e Governo que temos até hoje.

***GVpesquisa: Como evoluiu a pesquisa em Administração Pública nos últimos 20 anos no Brasil?***

LCBP: O fator decisivo que orientou as pesquisas nos últimos 20 anos foi a Reforma Gerencial de 1995, que eu comandeí como Ministro do MARE, e da qual participaram, diretamente ou por meio de consultoria, vários professores da EAESP, entre os

quais Regina Pacheco, Fernando Abrucio e Nelson Marconi. Essa reforma deu origem a um grande número de pesquisas. Ao mesmo tempo, no seu centro de pesquisas, Peter Spink avançava nos estudos dos governos locais com a ajuda, principalmente, de Marta Farah.

***GVpesquisa: Quais os grandes focos de atenção da pesquisa em Administração Pública e em Gestão Pública, atualmente, no Brasil?***

LCBP: As pesquisas sobre Administração Pública visam compreender a estrutura do Estado; as diferenças entre seu núcleo estratégico, suas atividades exclusivas e não exclusivas; seu grau de profissionalização; sua efetividade em fazer a lei e as políticas públicas valerem; e as relações dos servidores públicos com os políticos e com a sociedade, nos níveis federal, estadual e local. Já os temas centrais da Gestão Pública são as estratégias administrativas, principalmente a gestão por resultados e por competição por excelência.

***GVpesquisa: Como a pesquisa em Administração Pública e Gestão Pública contribui para a melhoria da prática organizacional?***

LCBP: Existe uma diferença entre a Administração Pública, que é sinônimo de organização do Estado, e a Gestão Pública, que é o processo de gerir essa organização. A pesquisa nessas áreas é essencial, porque, em termos econômicos, o Estado brasileiro é responsável por 36% do PIB. Logo, o aumento da eficiência do Estado é parte importante do desenvolvimento econômico. Por outro lado, ao contribuir para um Estado mais eficiente, a pesquisa colabora para legitimar o Estado Social, forma mais justa de Estado.

***GVpesquisa: Quais as tendências de pesquisa em Gestão Pública para o futuro? Como o campo deveria evoluir?***

LCBP: O grande problema dessa área é ela se pensar um ramo da Administração ao lado da Administração de Empresas. Esse é um equívoco que limita o campo de pesquisa. A Gestão Pública deve ser pensada como uma área eminentemente política, já que seu objeto fundamental é o Estado – o sistema constitucional-legal e a organização que o garante. Essa pesquisa também envolve as organizações públicas não estatais – o terceiro setor –, cuja razão de ser é essencialmente política. A pesquisa na área caminhará a passos largos se seus pesquisadores a pensarem nesses termos, e não como uma mera técnica administrativa.

# FINANÇAS

Entrevista com William Eid Jr.

***GVpesquisa: Como começou a pesquisa em Finanças no Brasil e na FGV-EAESP? Quais eram os temas pesquisados e quais foram as primeiras iniciativas e pesquisadores importantes?***

WEJr.: Finanças surge no Brasil com o livro de João Pedro Veiga Filho, "Manual da *Sciencia* das Finanças", de 1898. Mas não houve pesquisa como conhecemos durante muito tempo. O grupo de professores do departamento de Contabilidade, Finanças e Controle da EAESP, que concluiu doutorado no exterior nos anos 1970 e 1980, entre eles Wladimir Puggina, Jorge Queiroz de Moraes Jr., João Carlos Hopp e Haroldo Giacometti, foi precursor na pesquisa em Finanças, com teses muitas vezes versando sobre a nossa bolsa de valores. Também os professores Hélio de Paula Leite e Antonio Sanvicente, o último da FEA-USP, foram pioneiros na área, sendo responsáveis pelo desenvolvimento da metodologia do Ibovespa, em uso até hoje. Com a constituição dos mestrados em Finanças na EAESP e na FEA-USP nos anos 1980, a pesquisa realmente se desenvolveu, por meio das dissertações dos alunos.

***GVpesquisa: Como evoluiu a pesquisa em Finanças nos últimos 20 anos no Brasil?***

WEJr.: Até 1980, o foco da área não era a publicação em periódicos, que eram poucos, e as teses acabavam guardadas nas bibliotecas. A partir dos anos 1990, esse cenário mudou, com foco maior na participação em congressos e publicação em periódicos. Nesse período, desenvolveu-se a utilização de métodos econométricos mais sofisticados na pesquisa em Finanças, em particular nos estudos relacionados ao mercado acionário. O mesmo ocorreu nos estudos da área de Finanças Corporativas.

**GVpesquisa: Quais os grandes focos de atenção da pesquisa em Finanças, atualmente, no Brasil?**

WEJr.: Nos últimos anos, os principais focos de atenção em Finanças têm sido questões relativas à governança corporativa, estimação de volatilidade, estrutura e custo de capital, entre outras.

**GVpesquisa: Como a pesquisa em Finanças contribui para a melhoria da prática organizacional?**

WEJr.: A contribuição para a melhoria da prática organizacional e da atuação nos mercados financeiros é grande, já que a pesquisa em Finanças busca identificar fenômenos nas empresas e mercados e, sobretudo, indicar as melhores práticas em cada segmento. Isso foi imensamente facilitado pela proliferação de escolas de Administração no País. Mas é interessante ressaltar que as dúvidas expressadas por Richard Brealey e Stuart Myers há 30 anos, na primeira edição do seu livro clássico de Finanças Corporativas, continuam, em sua maioria, insolúveis. São elas: como as decisões financeiras são tomadas? O que determina o valor presente de um projeto? O que esquecemos na relação risco e retorno? Quão importantes são as exceções em termos de eficiência de mercados? A gestão é um passivo fora dos demonstrativos financeiros? Como explicar o surgimento de novos mercados e títulos? Dividendos são bons ou ruins? Quais os riscos que uma empresa deve assumir? Qual é o valor da liquidez? E como explicar as ondas de fusões?

**GVpesquisa: Quais as tendências de pesquisa em Finanças para o futuro? Como o campo deveria evoluir?**

WEJr.: Em termos de tendências recentes, podemos observar o desenvolvimento da teoria de finanças comportamentais. Os defensores dessa teoria contestam a existência de um *homo economicus* racional, que dominou Economia e Finanças durante muito tempo. A utilização de conceitos de Psicologia para a análise do comportamento dos investidores e gestores tem sido assunto de diversas pesquisas. E, em função da falta de respostas às questões mencionadas e do desenvolvimento de finanças comportamentais, há também uma tendência de que a pesquisa se aproxime mais das organizações. Isto é, observa-se um aumento do que chamamos de pesquisa aplicada, na busca de respostas para questões básicas de Finanças, ainda sem solução.

# MARKETING

## Entrevista com Juracy Parente

***GVpesquisa: Como começou a pesquisa em Marketing no Brasil e na FGV-EAESP? Quais foram as primeiras iniciativas e pesquisadores importantes?***

JP: Até os anos 1950, o Marketing era quase desconhecido no mundo, a não ser nos Estados Unidos, onde a disciplina foi criada. Foi com a fundação da EAESP e a chegada de professores americanos da Michigan State University, como Ole Johnson, Dole Anderson, Donald Taylor e Leo Erickson, que teve início o ensino do Marketing no Brasil. A equipe inicial na EAESP era composta pelos professores Affonso Arantes, Bruno Guerreiro, Gustavo de Sá e Silva, Orlando Figueiredo, Polia Lerner Hamburger e Raimar Richers. Essa equipe desempenhou um trabalho pioneiro no País, difundindo o conhecimento de Marketing nos cursos de graduação e de treinamento de executivos. É de autoria desse grupo o primeiro livro brasileiro na área, publicado em 1972: "Administração mercadológica: princípios e métodos". O Prof. Raimar Richers merece destaque por sua pesquisa, produção e publicação de artigos e livros em Marketing; é também autor do modelo "4As" (análise, adaptação, ativação e avaliação), amplamente utilizado.

***GVpesquisa: Como evoluiu a pesquisa em Marketing nos últimos 20 anos no Brasil?***

JP: A pesquisa em Marketing no Brasil tem passado por uma notável evolução, com a propagação dos programas de doutorado em Administração. Outro estímulo para o aumento da produção e publicação acadêmica tem sido a crescente importância que as escolas de Administração vêm atribuindo às avaliações realizadas pela CAPES

sobre a qualidade dos programas de pós-graduação. Nos EnAnpads de 2001 a 2010, foram apresentados mais de 1.300 artigos científicos em Marketing, cinco vezes mais do que na década anterior. Ao longo desses 20 anos, verifica-se uma forte evolução na fundamentação teórica e no rigor metodológico desses trabalhos, assim como uma mudança nos métodos de pesquisa utilizados: uma queda no percentual de estudos conceituais e da metodologia de *surveys* e um aumento de estudos causais, do uso de modelagem por equações estruturais, de experimentos e de pesquisas qualitativas. O tema dominante tem sido o comportamento do consumidor, inclusive o de baixa renda, e suas respostas aos diferentes estímulos de Marketing.

**GVpesquisa: Quais os grandes focos de atenção da pesquisa em Marketing, atualmente, no Brasil?**

JP: Agora que a comunidade científica brasileira de Marketing já atingiu sua maturidade no uso do ferramental e do processo da pesquisa científica, recomenda-se uma maior aproximação do mundo empresarial. Para tornar as pesquisas em Marketing ainda mais relevantes, deve-se estimular investigações que tenham a empresa como unidade de análise e que procurem oferecer respostas para atender demandas e inquietações empresariais sobre gestão e práticas de Marketing.

**GVpesquisa: Quais as tendências de pesquisa em Marketing para o futuro? Como o campo deveria evoluir?**

JP: São várias as tendências que deverão inspirar as pesquisas em Marketing. Destaco as seguintes: primeiro, a cocriação de valor, investigando temas como customização, personalização, engajamento e protagonismo do consumidor; segundo, redes sociais e Marketing, tratando de tópicos como comunidades virtuais, etnografia nas redes sociais e mídias digitais; terceiro, comércio eletrônico, incluindo varejo multicanal, varejo *omni-channel*, comércio por dispositivos móveis; quarto, métricas em Marketing, investigando a interface entre Finanças e Marketing, tratamento e análise da enorme quantidade de dados de mercado (*big data*), avaliação do retorno sobre o investimento (ROI) das atividades de Marketing, modelagens e marketing *analytics*; quinto, comportamento do consumidor, em pesquisas em áreas como emoções, humores, comportamento consciente e inconsciente, processos perceptuais, neuromarketing, biosensores e *eye-tracking*; e sexto, responsabilidade social, investigando a estratégia da empresa e seu impacto na sociedade, incluindo temas como ética, sustentabilidade, capitalismo consciente, imagem da marca e reputação da empresa.

# OPERAÇÕES

Entrevista com João Mário Csillag e Luiz Artur Ledur Brito

***GVpesquisa: Como começou a pesquisa em Operações na FGV-EAESP? Quais eram os temas pesquisados e quais foram as primeiras iniciativas e pesquisadores importantes?***

JMC: Nossos pesquisadores pioneiros foram Claude Machline e Walter Delazaro. No início, eram feitos estudos de tempos e movimentos, de ergonomia e pré-cálculo de custos. Pesquisavam-se temas muito tangíveis. Um marco importante para nós foi a criação do Simpoi, na década de 1990. Naquela época, nós começamos a perceber a necessidade de realizar mais estudos científicos em Operações. Então, pensamos que o simpósio estimularia os professores da casa a pesquisar. No início, os estudos eram focados em disposição física, estudo de estoques, lotes econômicos, análise do valor, logística, teoria das restrições, produção enxuta, qualidade total, incluindo certificações e gestão de projetos.

***GVpesquisa: Como evoluiu a pesquisa em Operações nos últimos 20 anos no Brasil?***

JMC: Inicialmente, a área era chamada de Produção, porém, com a inclusão de serviços, passou a ser chamada de Operações. Hoje, a área apresenta grande interface com Marketing, Administração, Gestão de Pessoas, Tecnologia de Informação, Finanças e outros campos. A área de Operações acaba contribuindo em todas essas áreas.

**GVpesquisa: Quais os grandes focos de atenção da pesquisa em Operações atualmente, no Brasil?**

JMC: Atualmente, o *supply chain management* está muito difundido. Anteriormente, estudavam-se os elos da cadeia, isto é, as empresas; agora se estudam também os “entre elos” e o sistema como um todo. Estão em voga os estudos decorrentes de desastres naturais, causando migração de pessoas, fome e outras causas, além da ruptura das cadeias de abastecimento. A área de sustentabilidade também começou a tomar vulto. Hoje, fala-se muito em absorção de conhecimento e gestão de riscos.

LALB: Em pesquisa realizada com o professor Ely Paiva, observei que a produção veiculada em periódicos nacionais destaca principalmente os temas *supply chain management* e estratégia de operações. A natureza desses temas, que apresentam interfaces com outras áreas da Administração, aumentou o interesse de pesquisadores. Desenvolvimento de Novos Produtos e Operações de Serviços apareceram como o terceiro e quarto temas mais estudados. Além disso, há uma grande preocupação com a busca de inovação como diferencial competitivo.

**GVpesquisa: Quais as tendências de pesquisa em Operações para o futuro? Como o campo deveria evoluir?**

JMC: Hoje temos muitas máquinas que fazem a produção e as preocupações passam a ser outras, ao menos em países que já atingiram um nível alto de desenvolvimento. Anteriormente, países que detinham mão de obra barata ganhavam a produção e agora, com as tecnologias mais modernas, estamos caminhando para produções menores, mais localizadas e mais dirigidas a grupos de pessoas. Além disso, antes, era muito caro ter estoque de todas as categorias ou modelos de produtos. Agora, é possível terminar os produtos apenas quando já se sabe quais os modelos requeridos, mantendo um estoque em estágio anterior, portanto, menor. Cada vez mais haverá individualização, fornecendo pequenos lotes para poucos. Tudo isso muda bastante o contexto para a realização de pesquisas em Operações.

LALB: Temos várias oportunidades para a realização de pesquisas em Operações: primeiro, a customização em produtos de fluxo contínuo e a inovação com foco em sustentabilidade; segundo, as operações em serviços, área cada vez mais relevante; terceiro, especificamente, as operações na gestão da saúde, por sua importância socioeconômica; e quarto, as operações humanitárias. Por outro lado, há um esforço dos pesquisadores brasileiros para aumentar suas publicações internacionais. Isso pode fomentar uma elevação do nível de sofisticação e de rigor das pesquisas.

# TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Entrevista com Fernando de Souza Meirelles

**GVpesquisa: Como começou a pesquisa em Tecnologia de Informação (TI) no Brasil e na FGV-EAESP? Quais eram os temas pesquisados e quais foram as primeiras iniciativas e pesquisadores importantes?**

FSM: A área acadêmica de TI é relativamente jovem: surgiu na década de 1970, na Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações, e na década de 1980, nas escolas de Administração. Quatro programas de pós-graduação participaram de maneira mais intensa do esforço inicial de construção da área: a EAESP, a FEA-USP, o Instituto Coppead de Administração da UFRJ e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS. O principal fórum para divulgação e discussão dos resultados desse esforço foi a área de Administração da Informação do EnAnpad, criada em 1988. Mais tarde, como sinal do processo de maturidade, vieram os congressos dedicados à área, como o Congresso Anual de TI da EAESP, o EnADI da Anpad e o Contesi da FEA-USP. A primeira geração de coordenadores da área no EnANPAD, posteriormente, fundou os primeiros centros de pesquisa em TI. No primeiro EnADI, em 2007, eu, Nicolau Reinhard, da FEA-USP, e Norberto Hoppen, do PPGA-UFRGS, fomos condecorados como os Mestres de Referência da área de ADI da Anpad.

**GVpesquisa: Como evoluiu a pesquisa em TI nos últimos 20 anos no Brasil?**

FSM: Na década de 1990, os principais programas de pós-graduação em Administração criaram os primeiros centros, núcleos ou linhas de pesquisa voltadas para a área de TI. Desde 2000, novos tópicos foram continuamente incorporados, como o comércio

eletrônico, sistemas integrados de gestão, negócios na era digital, gestão do conhecimento, planejamento e alinhamento estratégico, educação a distância e inteligência analítica.

***GVpesquisa: Quais os grandes focos de atenção da pesquisa em TI, atualmente, no Brasil?***

FSM: A área pode ser dividida em duas vertentes interligadas: a acadêmica e a aplicada. A sinergia entre ambas é o grande foco na atualidade. Um exemplo bem-sucedido dessa sinergia é a Pesquisa Anual de Uso de TI do GVCia, realizada há 25 anos. Ela surge com a motivação acadêmica de uma tese de doutorado, preocupada com a criação de estatísticas e indicadores nacionais do uso de TI.

***GVpesquisa: Como a pesquisa em TI contribui para a melhoria da prática organizacional?***

FSM: Os exemplos de contribuição são muitos e não diferem de outras áreas da Administração, com a geração e disseminação do conhecimento produzido. Uma evidência relevante é o uso das metodologias, indicadores e estruturas de referência nas empresas e o impacto na sociedade que esse conhecimento produz. Como exemplo, podemos citar que indicadores produzidos pelas pesquisas integram os indicadores de desempenho críticos de várias organizações ao lado de indicadores financeiros, de mercado e de sustentabilidade; e que práticas gerenciais e de gestão de TI estudadas são adotadas por diversas empresas, que relatam a utilidade dos conhecimentos construídos.

***GVpesquisa: Quais as tendências de pesquisa em TI para o futuro? Como o campo deveria evoluir?***

FSM: No campo acadêmico, observa-se a tendência de crescimento da área. Nos últimos 25 anos, os principais programas de pós-graduação na área formaram cerca de 200 mestres e doutores e hoje abrigam perto de 200 mestrandos e doutorandos, isto é, em poucos anos, a quantidade de pesquisa em TI aplicada à Administração vai mais que dobrar! Quanto aos temas, a queda do número de publicações sobre sistemas de informação e uso de sistemas de informação revela um deslocamento das preocupações dos pesquisadores para o estudo do impacto da TI nos processos de negócios e nas organizações, preocupação compartilhada pelos profissionais da área, em razão dos altos valores investidos pelas empresas.

# FAÇA O MPA DA GV E GANHE DESTAQUE PROFISSIONAL.

**MPA**

MESTRADO PROFISSIONAL  
EM ADMINISTRAÇÃO

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

INSCRIÇÕES PELO SITE  
[www.fgv.br/mpa](http://www.fgv.br/mpa)

**MPA**  **FGV**



Informações:  
11 3799-3653 / 3637

A qualidade do ensino da GV é certificada por três entidades internacionais especializadas no assunto.

# ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

EMPREENDEDORISMO

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

FINANÇAS E CONTABILIDADE

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

GESTÃO DA SAÚDE

GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

SUSTENTABILIDADE

PESQUISA E CONHECIMENTO

# Desafios do ensino a distância

ARTIGO EM FOCO:

## Propensão dos estudantes de Ciências Contábeis à educação a distância

Cassius Klay Silva Santos, Vicente Bruno Júnior, Edvalda Araújo Leal e Alberto Luiz Albertin

A educação a distância vem se expandindo no Brasil. Desde 1996, quando a EaD foi instituída legalmente como modalidade de ensino, o número de estudantes em cursos de graduação a distância aumentou significativamente, ultrapassando um milhão em 2012. Segundo o Censo da Educação Superior, de 2011 a 2012, a EaD teve crescimento superior à educação presencial. Nesse período, a primeira teve aumento de 12% nas matrículas, enquanto a segunda alcançou a marca de 3%. E ainda há espaço para crescer, especialmente na rede pública. De acordo com o Censo, a modalidade ainda representa apenas 16% das matrículas no ensino superior, sendo a maior parte em instituições privadas.

Diante da crescente participação do EaD no ensino superior, a modalidade tem sido objeto de ampla discussão no meio educacional, dividindo opiniões. Os que a defendem destacam suas vantagens, como a eliminação de barreiras geográficas, a flexibilidade do horário para estudo e o ensino centrado no aluno. Já os que a criticam ressaltam as dificuldades na implementação e aceitação da EaD, o baixo reconhecimento dos cursos a distância, o sentimento de isolamento dos alunos e a falta de qualificação dos professores para dar aulas *online*. As dificuldades ressaltadas têm resultado em um alto nível de evasão. Soma-se a elas a imagem negativa que muitos estudantes têm dos cursos a distância, fruto do questionamento sobre a efetividade dessa modalidade em termos de aprendizado.

Nesse contexto controverso, Alberto Luiz Albertin, professor da FGV-EAESP, Edvalda Leal, professora da Universidade Federal de Uberlândia, Cassius Santos e Vicente Bruno Júnior, alunos de graduação e mestrado da mesma instituição, realizaram uma pesquisa para verificar a propensão dos alunos de Ciências Contábeis a estudarem as disciplinas do curso nas diferentes modalidades: presencial, semipresencial ou a distância. Por meio de um estudo quantitativo realizado com 264 estudantes em diferentes estágios dos cursos diurno e noturno, os autores constataram que os alunos têm baixa propensão a escolher a EaD como modalidade de ensino das disciplinas oferecidas. Na avaliação dos estudantes, apenas 9 das 54 disciplinas contidas na grade curricular poderiam ser cursadas nas modalidades presencial, semipresencial ou EaD, e, para as demais 45, eles preferem o curso presencial.

A pesquisa revelou que os alunos estão mais propensos a escolher a modalidade presencial para as disciplinas que tratam de temas específicos da área contábil. Isso confirma estudos anteriores, segundo os quais o conteúdo da disciplina impacta expressivamente a propensão dos alunos a participarem de cursos a distância. No caso de disciplinas optativas e das relacionadas a outras áreas de conhecimento, os alunos apresentam maior propensão para cursos na modalidade semipresencial ou EaD.

No entanto, quando se consideram os alunos que já tiveram alguma experiência com o ensino a distância – 25% da amostra –, a disposição para fazer disciplinas em outra modalidade que não a presencial é muito maior. Para esses estudantes, 37 das 54 disciplinas da estrutura curricular do curso de Ciências Contábeis poderiam ser ministradas nas modalidades semipresencial ou EaD. A experiência com EaD tem, portanto, efeito positivo sobre a percepção dessa modalidade.

A pesquisa buscou também entender os fatores que contribuem para a resistência à EaD. Nessa fase do estudo, os dados foram distribuídos em três grupos: resistência à EaD, competências em Tecnologia de Informação (TI) e atitudes favoráveis à TI. Discutir a familiaridade e interesse pelas ferramentas tecnológicas mostrou-se importante, na medida em que pesquisas anteriores atestaram que pouco conhecimento e pouca experiência com TI podem aumentar a resistência ao ensino a distância. Com base na análise realizada, os autores constataram que a resistência à EaD é a que mais se destaca, e os alunos reafirmam a necessidade de contato face a face com o professor e a preferência por aulas presenciais para aprendizado. Além disso, 64% dos alunos consideram a avaliação presencial mais confiável.

Quanto ao conhecimento em TI, observou-se que a maior parte dos alunos tem facilidade com computadores e experiência com a internet, ainda que não considerem seu conhecimento em informática avançado. Assim, percebeu-se uma atitude favorável em relação à TI, facilitando a adoção da EaD no curso. Para aumentar a propensão dos alunos a realizarem disciplinas a distância, os autores destacam a necessidade de ofertar cursos de qualidade e de oferecer incentivos para a adesão de novos alunos.

Fale com o autor: [albertin@fgv.br](mailto:albertin@fgv.br)

# Universidade *online* gratuita: um modelo ainda em gestação

ARTIGO EM FOCO:

## MOOCs e modelos de negócios de *startups* de educação

Libânia Rangel de Alvarenga Paes

**E**m 2012, Bill Gates afirmou, em uma convenção em Aspen, que Salman Khan era o melhor professor que ele havia conhecido, ajudando a popularizar o conceito de *Massive Open Online Course* (MOOC) ou *Curso Aberto Online* para as Massas. O termo foi criado em 2008 por Dave Cornier, da University of Prince Edward Island, para a disseminação de cursos pela internet. A maior parte dos cursos é gratuita. Não há pré-requisitos para a inscrição, apenas um simples cadastro que, na maior parte das vezes, não vai além de nome do usuário, *e-mail* e senha. Assim, temas e aulas que antigamente eram exclusivos para alunos matriculados passaram a ficar à disposição de todos.

Com a adoção do modelo por escolas de renome como Harvard, MIT e Stanford, investidores começaram a injetar recursos financeiros nas plataformas de MOOC. Entretanto, apesar do interesse que esse tipo de empreendimento vem despertando, pouco se comenta sobre o modelo de negócios que o sustenta. A pesquisa “MOOCs e modelos de negócios de *startups* de educação”, da professora da FGV-EAESP Libânia Rangel de Alvarenga Paes, faz uma análise de como tornar essas *startups* sustentáveis financeiramente, com base no estudo de alguns dos mais importantes MOOCs: os internacionais Coursera, Khan Academy, Udacity e Udemy, e os nacionais edX e Veduca.

Paes enfatiza que, a despeito de o custo por aluno ser baixo – o custo de reprodução dos conteúdos dos cursos é desprezível –, o custo de criação e produção é expressivo. Estima-se que, para uma aula de 30 minutos, sejam necessários 40 homens/hora de trabalho de criação, gravação e

edição. Além disso, a equipe deve ser multidisciplinar, uma vez que são raros os acadêmicos que detêm conhecimento de edição de vídeo e criação gráfica. E o investimento para manter no ar uma plataforma com milhões de usuários é considerável.

Como, no entanto, os cursos são, em sua maioria, gratuitos, a viabilidade econômica dos MOOCs não é clara. De acordo com a pesquisa, a tendência é que ao menos a certificação do conhecimento seja cobrada. Para o mercado, o atestado de passagem – o diploma – por uma instituição cuja marca é reconhecida é ponto crucial.

Pesquisa realizada pelas empresas Instructure e Qualtrics – a primeira, desenvolvedora de tecnologia para a educação e a segunda, líder no provimento de *softwares* para *surveys online* – mostrou que dois terços dos usuários que abandonaram um curso teriam mais motivação para concluí-lo se valesse créditos ou tivesse um certificado válido. Coursera, Udacity e Veduca têm adotado esse modelo. No Coursera, dos 538 cursos listados em novembro de 2013, 137 oferecem certificado, que custa entre 29 e 99 dólares. No brasileiro Veduca, o MBA em engenharia e inovação, que conta com professores da USP, UFSCar e UFSC, é gratuito sem o fornecimento de certificado, mas custa 6 mil reais para quem quiser o diploma.

No caso do Udacity, o certificado é oferecido ao final de cursos que começaram a ser cobrados em janeiro de 2014. Os valores vão de 100 a 150 dólares. No entanto, no caso de um curso de mestrado em parceria com o Georgia Institute of Technology, o valor é bem mais alto: 7 mil dólares mensais. Segundo o fundador, Sebastian Thrun, um dos motivos que levaram à cobrança foi a alta taxa de desistência dos cursos gratuitos: a cada 100 alunos, apenas cinco passam nas provas finais.

Essa cobrança do Udacity abriu várias discussões sobre o modelo de negócios ainda em vigência no Coursera, edX e Khan Academy. A primeira delas é que a proposta de levar educação a qualquer pessoa do mundo, principalmente de graça e de maneira eletrônica, não está fazendo com que as pessoas aprendam sozinhas. Outra discussão é a qualidade dos formatos e conteúdos dos cursos, que, muitas vezes, deixa a desejar.

Para a pesquisadora, apesar de o ensino *online* gratuito ser uma forte tendência, questões básicas como essas ainda precisam ser trabalhadas, e, provavelmente, os modelos que dependem de doações, como o da Khan Academy, serão cada vez mais raros. O site Udemy, por exemplo, vende a outras empresas a possibilidade de hospedar uma plataforma privada para o compartilhamento corporativo, a um custo de 99 dólares mensais para 50 funcionários e até 999 dólares para 1.000 funcionários.

Para as universidades, há várias vantagens em utilizar o modelo dos MOOCs, segundo Paes: o teste de uma nova tecnologia, a possibilidade de acompanhar o comportamento do aluno, o aumento da visibilidade e o ganho em termos de imagem, por aderir a um modelo novo e aberto de ensino. Além disso, a escola pode receber parte do lucro e da receita dos certificados.

O maior risco é o desconhecimento sobre a pedagogia necessária para atingir centenas ou milhares de alunos ao mesmo tempo. Como frisa a professora da FGV-EAESP, apenas filmar uma aula e colocá-la em uma plataforma é uma prática ainda comum, e que pode ser uma das causas de tantas desistências por parte dos alunos.

Fale com a autora: [libania.paes@fgv.br](mailto:libania.paes@fgv.br)

# Fundos de capital de risco: investindo perto de casa

ARTIGO EM FOCO:

## Vazio institucional e a desigualdade regional da distribuição espacial dos investimentos *venture capital* no Brasil

Gilberto Sarfati

Um dos pilares fundamentais de fomento ao empreendedorismo de alto impacto é o desenvolvimento de uma indústria de capital de risco. No Brasil, esses investimentos cresceram de maneira significativa a partir de 2003, com a regulamentação do setor. O capital comprometido com a indústria de *private equity* e *venture capital* passou de 5,6 bilhões de dólares em 2004 para 36,1 bilhões de dólares em 2009, conforme dados do segundo censo brasileiro dessa indústria.

Estudos recentes sobre capital de risco vêm dando ênfase à distribuição dos investimentos, indicando que, especialmente nas fases iniciais e de desenvolvimento dos empreendimentos de *venture capital*, há necessidade de o fundo gestor estar próximo fisicamente da empresa investida.

Conseqüentemente, empreendedores baseados em cidades distantes daquelas onde se situam os gestores têm menor probabilidade de receber investimentos que possam alavancar os seus negócios.

A maioria dos estudos a respeito dá-se em mercados desenvolvidos. Entre os poucos realizados em países emergentes, uma pesquisa mostrou que, na China, a concentração geográfica dos investimentos é ainda maior que em mercados maduros, em função de deficiências regulatórias e normativas.

Em pesquisa de opinião com gestores de fundos de capital de risco brasileiros, realizada durante o censo da indústria, 79% disseram que o fato de a empresa-alvo estar a mais de 100 quilômetros da gestora não é motivo para declinar um investimento. Apenas 13% afirmaram que a distância pode ser um fator limitante. No entanto, essa percepção está longe de ser realidade, conforme mostra o estudo "Vazio institucional e a desigualdade regional da distribuição espacial dos investimentos *venture capital* no Brasil", de Gilberto Sarfati, professor da FGV-EAESP.

Sarfati analisou as distâncias entre 305 empresas investidas e gestoras, o que correspondia à metade do universo existente no Brasil no ano analisado, 2010. A pesquisa apontou uma distribuição regional desigual dos investimentos. A concentração geográfica é maior nos casos das gestoras de *venture capital*, que têm em sua carteira empreendimentos em estágios iniciais de desenvolvimento, do que nas gestoras de *private equity*, que investem em negócios em estágio de expansão ou maturidade: 69% dos investimentos de *venture capital* estão a até 100 quilômetros das gestoras, enquanto, para *private equity*, esse percentual é de 50%.

De acordo com a pesquisa, a concentração das gestoras no Sudeste é de 95%, estando 65% delas em São Paulo e 26% no Rio de Janeiro. Há um pequeno número remanescente de gestoras situadas na região Sul do País. Em relação às empresas investidas, a proporção é de 80% no Sudeste e de 11% no Sul. "Os resultados chamam atenção para a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas para investimentos que estimulem a inovação e o desenvolvimento econômico das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste", afirma o autor.

Atualmente, essas regiões têm pouquíssima chance de receber o apoio de gestores de *venture capital*, avalia Sarfati. Como consequência, sua chance de crescimento é muito menor em comparação a *startups* localizadas nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro. "É preciso desenvolver gestores nessas regiões e construir pontes com gestores mais capitalizados do Sudeste", conclui o autor.

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

# Uma nova abordagem para a inovação aberta

ARTIGO EM FOCO:

*Microfoundations for open innovation: is effectuation a valid approach for open innovation managers?*

Bruno Rondani, Tales Andreassi e Roberto Bernardes

**G**estores de negócios são, geralmente, treinados para trabalhar com um objetivo predeterminado e um conjunto definido de recursos. No entanto, muitas situações da vida empresarial não obedecem a essa lógica causal. A indiana Saras Sarasvathy desenvolveu a teoria da efetivação (*effectuation*), originalmente utilizada para o empreendedorismo, um campo em que as decisões são tomadas em um cenário cheio de imprevisibilidade, para tratar dessas situações.

Criadores de novos negócios perguntam-se: quem sou?, o que eu sei? e quem eu conheço? Identificam os meios que possuem, administram as contingências e buscam colaboração. E deixam que os objetivos emergam ao longo do tempo.

No artigo "*Microfoundations for open innovation: is effectuation a valid approach for open innovation managers?*", publicado na revista *Gestão & Conexões*, os pesquisadores Bruno Rondani, do Centro de Inovação Aberta, Tales Andreassi, da FGV-EAESP, e Roberto Bernardes, da FEI, mostram como e quando os conceitos da teoria da efetivação podem ser usados em uma situação cada vez mais comum no mundo empresarial: a inovação aberta, ou seja, a busca de recursos fora da organização para a inovação.

Os autores expõem duas categorias de inovação aberta. Na primeira, a empresa procura externamente conhecimento, tecnologias e ideias preexistentes, uma prática mais previsível e, portanto, que trabalha mais próximo da lógica causal. Na segunda, uma rede de negócios e pessoas serve à troca de conhecimentos complementares para desenvolver novas tecnologias e ideias, o que é característico de problemas que se encaixam na teoria da efetivação. O que prevalece nas decisões, nesse caso, é como controlar o processo, e não a previsibilidade.

Nesse tipo de inovação aberta, advogam Rondani, Andreassi e Bernardes: primeiro, há recursos e competências, e não objetivos; segundo, os membros da rede devem se comprometer a colocar seus recursos baseados em quanto estão dispostos a perder no pior cenário, e não de acordo com o princípio de retornos esperados, como fariam dentro da lógica causal; terceiro, os parceiros em um projeto farão acordos para reduzir as incertezas e não procurarão identificá-las e evitá-las, como se esperaria numa abordagem causal; quarto, as surpresas no caminho são vistas como fonte de oportunidades, e não como barreiras a serem superadas rapidamente para que se atinja o objetivo no tempo esperado; e quinto, as oportunidades devem ser criadas, e não exploradas.

Os autores dão alguns exemplos de práticas de gestão de inovação aberta que deveriam utilizar a teoria da efetivação: incubadoras de novos negócios, parques de ciência e tecnologia e projetos com envolvimento dos consumidores. Em todos eles, os objetivos não estão bem definidos e há o envolvimento de uma larga rede de empresas ou pessoas não previamente definidas.

Por outro lado, quando o objetivo de um projeto é bem definido, e há um grupo limitado e previamente estabelecido de parceiros, então o que predomina é a lógica causal. Os pesquisadores citam alguns exemplos de inovação aberta que seguem essa abordagem: busca de parceiros para necessidades ou problemas predefinidos; transferência de tecnologia dada a um número limitado de parceiros; *joint-venture*, estabelecida por complementaridades de capacidades; aquisição de uma *startup* para incrementar as potencialidades do negócio.

Rondani, Andreassi e Bernardes observam que há situações em que tanto a abordagem causal quanto a da teoria de efetivação podem coexistir em diferentes estágios, como em parcerias de pesquisa e em participação acionária em um novo negócio para explorar uma nova tecnologia. Há momentos em que as oportunidades são exploradas e as contingências controladas, e há momentos em que objetivos podem ser predefinidos e perseguidos.

Fale com o autor: [tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br)

# Alianças estratégicas: fontes de vantagem competitiva e de lucros

ARTIGO EM FOCO:

*Conduits of innovation or imitation?  
Assessing the effect of alliances on the  
persistence of profits in U.S. firms*

Sérgio G. Lazzarini, Luiz A. L. Brito e Fábio R. Chaddad

**A**pós o estudo precursor de Dennis Muller, "*Profits in the long run*", publicado em 1986, muitos pesquisadores passaram a investigar por que algumas empresas apresentam, e conseguem sustentar por um determinado período, lucros acima da média da indústria na qual atuam. Para os proponentes da "visão baseada em recursos", por exemplo, recursos valiosos, raros e difíceis de imitar seriam fonte de vantagens sustentáveis para as empresas.

No entanto, para alguns autores, o cenário concorrencial caminha cada vez mais para a hiper-competição, na qual as manobras estratégicas das companhias e a evolução tecnológica tornam mais provável a redução dos lucros. Tal contexto desencadeou um fluxo considerável de pesquisas voltadas a examinar os fatores que podem aumentar ou diminuir a capacidade das empresas em manter sua vantagem competitiva ao longo do tempo.

A pesquisa "*Conduits of innovation or imitation? Assessing the effect of alliances on the persistence of profits in U.S. firms*", dos pesquisadores Sérgio Lazzarini, do Insper, Luiz Arthur Ledur Brito, da FGV-EAESP, e Fábio Chaddad, da Universidade de Missouri, contribui para a literatura ao abordar um fator específico: como as alianças construídas pelas empresas afetam seu desempenho financeiro. Embora estudos anteriores tenham procurado examinar como as firmas criam valor por meio de parcerias, ainda não havia sido investigado como essas alianças podem sustentar ou minar o valor ao longo do tempo.

O caráter positivo das alianças ainda é algo em discussão. Por meio das parcerias, as firmas podem acessar recursos e competências de que ainda não dispõem, como novos canais de distribuição, conhecimento para desenvolvimento de novos produtos, entre outros. O acesso aos recursos externos permitiria criar vantagem competitiva ou até mesmo reverter desvantagens competitivas. Por outro lado, as alianças aumentam o risco de imitação. Com a interação, os recursos internos – e que trazem vantagens para a empresa – ficam mais expostos, podendo ser utilizados para benefício individual da parceira. Assim, a vantagem competitiva torna-se temporária, na medida em que é dominada por outras organizações.

Partindo da análise dos dados financeiros de 509 empresas norte-americanas entre 1992 e 2002, Lazzarini, Brito e Chaddad constataram o efeito positivo das alianças sobre o desempenho das companhias. Os resultados indicam que se engajar em um maior número de alianças cria condições para que as vantagens competitivas permaneçam por mais tempo, assim como diminui a persistência de desempenhos inferiores e ajuda a reverter desvantagens competitivas.

As parcerias firmadas podem ser benéficas para empresas que já têm vantagem competitiva e apresentam desempenho superior, mas são ainda mais decisivas para companhias que enfrentam uma situação de desvantagem competitiva e desempenho abaixo da média da indústria na qual atuam. Para essas companhias, as parcerias podem contribuir para melhoria do acesso aos recursos externos, valiosos e usufruídos por outras empresas. Para as companhias que já possuem uma vantagem competitiva, as alianças facilitam a inovação e servem como amortecedor para eventuais choques externos que poderiam, eventualmente, corroer suas vantagens existentes. Assim, os pesquisadores concluem que as alianças podem ser utilizadas como uma ferramenta efetiva para aumento da *performance* empresarial.

Fale com o autor: [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br)

# O efeito das doações eleitorais sobre o crescimento das empresas

ARTIGO EM FOCO:

## A influência da conexão política na diversificação dos grupos empresariais brasileiros

Rodrigo Bandeira-de-Mello, Maick William Oliveira Costa e Rosilene Marcon

**G**rupos empresariais que fazem doações significativas a campanhas políticas vitoriosas são os que alcançam maior diversificação econômica e, conseqüentemente, maior crescimento. Esse é o resultado de estudo de Rodrigo Bandeira-de-Mello, da FGV-EAESP, em conjunto com os pesquisadores Maick William Oliveira Costa e Rosilene Marcon, publicado na *RAE-Revista de Administração de Empresas*.

Para a realização dessa pesquisa quantitativa, foram analisados dados de grupos brasileiros de capital aberto no período de 2001 a 2008, que engloba duas eleições para cargos majoritários (em 2002 e 2006), e informações sobre doações para campanhas políticas encontradas no site do Tribunal Superior Eleitoral.

Segundo os autores, grupos empresariais utilizam as doações a candidatos eleitos para aumentar sua força política e obter acesso a informações, ao processo legislativo, a tratamento preferencial e até a proteção contra governos que não facilitem seus interesses. Assim, eles crescem e se diversificam. E, num processo circular, isso os leva a aumentar sua força política e a obter ainda mais vantagens no jogo político. “É uma relação clientelista, em que há benefícios diretos e indiretos para os grupos”, afirmam Bandeira-de-Mello, Costa e Marcon.

A maior parte dos estudos em estratégia empresarial analisa a diversificação em termos de racionalidade econômica. Segundo a teoria dos custos de transação, por exemplo, os grupos empresariais diversificam-se por causa de imperfeições do mercado. No entanto, quando ocorrem reformas nesse mercado, os grupos empresariais tendem a diminuir a sua diversificação, concentrando-se no negócio principal, de modo a não incorrerem em custos organizacionais excessivos e se aproveitarem de gastos menores para realizar suas transações num mercado mais eficiente.

O estudo de Bandeira-de-Mello, Costa e Marcon avaliou se isso realmente acontece no Brasil, com base em diversos indicadores, como o *Index of Economic Freedom* (IEF), da Heritage Foundation, que engloba critérios como liberdade econômica, liberdade de comércio, liberdade fiscal, gastos governamentais, liberdade monetária, liberdade nas relações de trabalho, liberdade na realização de investimentos, eficiência do sistema bancário, direitos de propriedade e corrupção.

A resposta foi negativa: considerando os dois fatores conjuntamente – as doações para campanhas políticas e a questão institucional –, mesmo com melhoria nas instituições, o que levaria os grupos a diminuir sua diversificação, a conexão política leva a se diversificarem ainda mais. Conclui-se, portanto, que a realidade política sobrepõe-se à racionalidade econômica, ou seja, os grupos aumentam, crescem e se diversificam para obter vantagens com um maior acesso e influência no jogo político, e o fazem mesmo quando, do ponto de vista da eficiência econômica, seria mais racional uma concentração no negócio principal.

Fale com o autor: [rodrigo.mello@fgv.br](mailto:rodrigo.mello@fgv.br)

# O jeito de inovar das multinacionais brasileiras

ARTIGO EM FOCO:

## *The Brazilian multinationals' approaches to innovation*

Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury e Felipe Mendes Borini

**C**omo as empresas brasileiras, que são em geral pouco inovadoras, conseguem competir no mercado internacional? Os professores Afonso Fleury, da USP, Maria Tereza Leme Fleury, da FGV-EAESP, e Felipe Mendes Borini, da ESPM, buscaram compreender as estratégias presentes nas empresas nacionais para fomentar a inovação.

Décadas de baixo incentivo governamental e uma cultura empresarial avessa à inovação e à abertura para a competição no mercado internacional levaram a uma participação tímida de empresas brasileiras nos *rankings* internacionais. Entretanto, os autores identificam traços claros de inovação nas empresas nacionais mais internacionalizadas, que são objeto de estudo da pesquisa "*The Brazilian multinationals' approaches to innovation*".

A lógica de análise não utilizou a abordagem tradicional das pesquisas sobre inovação empresarial, que associa inovação a indicadores, como investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), número de patentes e qualificação dos profissionais de uma empresa. Em seu lugar, foi utilizada a abordagem das capacidades empresariais, que parte do levantamento sobre as competências e recursos disponíveis internamente por uma empresa para definir o tipo de inovação praticada por ela.

Ao analisar as empresas que fazem parte da base de dados Ginebra e classificar o tipo de inovação das multinacionais brasileiras em três categorias (produto, processo e modelo de gestão), foi possível identificar cinco fatores com impacto significativo nos processos de internacionalização e inovação das empresas brasileiras: primeiro, a competência administrativa, especialmente nas áreas financeiras e de recursos humanos; segundo, a competência de marketing ou a capacidade de responder às demandas de clientes; terceiro, as competências de base tecnológica; quarto, a importância da projeção global da imagem da empresa; e quinto, a competência de operações, que permite que a empresa responda rapidamente à pressão de seus competidores.

Com base nessa análise, os autores conseguiram identificar quatro *clusters* nos quais se classificam as multinacionais brasileiras, de acordo com seus modelos de gestão e suas potencialidades para inovação. O primeiro *cluster* é composto por empresas cujas competências organizacionais ou administrativas destacam-se, permitindo navegar de maneira eficiente em períodos menos turbulentos e tomar decisões mais ousadas de gestão quando necessário. Desse grupo fazem parte companhias como Embraer, AmBev e Odebrecht, que podem ser consideradas inovadoras em seus modelos de negócio, pois entregam produtos já existentes a partir de uma plataforma distinta para produzi-los.

O segundo *cluster* está ancorado no *design* de produto e nas competências de atendimento e relacionamento com clientes, que permitem customizar produtos e serviços voltados a nichos de mercado. A Marcopolo, a Random e algumas empresas de tecnologia encaixam-se nesse grupo.

O terceiro *cluster* é formado por empresas que inovam em produtos. Dele fazem parte empresas que estão na cadeia de valor de setores como eletrodomésticos ou automobilístico, onde a própria inserção internacional leva ao desenvolvimento de novos produtos. Entre os casos mais representativos desse grupo de empresas, destacam-se a WEG, a Embraco e a Sabó.

O último *cluster* concentra empresas de *commodities*, como a Petrobras, que se aproximam de universidades e centros de pesquisa para manter a competitividade e a eficiência de suas operações.

O estudo abre espaço para investigações posteriores que avaliem se os modelos de inovação das empresas brasileiras estão presentes também entre aquelas que não se internacionalizam e se há relação de causalidade entre a decisão de inovar e o processo posterior de internacionalização.

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

# Como pequenas empresas forjam sua reputação no Facebook

## ARTIGO EM FOCO:

A reputação corporativa formada nas redes sociais digitais: relação entre confiança, capital social e engajamento em *fanpages* no Facebook

Eliane Pereira Zamith Brito

**P**equenas empresas não contam com as ferramentas típicas de grandes organizações para construir sua reputação. A maioria delas não tem uma área de marketing formalizada nem pode contratar empresas especializadas em relações públicas para as auxiliar. Nesse contexto, as redes sociais digitais tornam-se uma ferramenta poderosa de construção da imagem da marca corporativa, ajudando a forjar a reputação da empresa.

A professora da FGV-EAESP Eliane Pereira Zamith Brito realizou uma pesquisa para investigar como pequenas empresas constroem sua reputação em *fanpages* no Facebook. Foram analisadas páginas de 10 empresas (um salão de cabeleireiro, uma microcervejaria, uma companhia de serviços médicos, um *pub*, duas pousadas, um hotel e três restaurantes), todas com presença marcante na rede social.

A pesquisa mostrou que as pequenas empresas podem beneficiar-se consideravelmente do Facebook como ferramenta de promoção e construção da reputação corporativa, engajando consumidores e, assim, expandindo o conhecimento e confiança na marca. Nas *fanpages* analisadas, esse processo dá-se por meio de incentivos que levam os consumidores a se envolver, elogiando a marca, compartilhando o conteúdo e convidando seus amigos.

No estudo, os conteúdos que trouxeram mais manifestações de envolvimento dos usuários do Facebook foram: primeiro, aqueles que remetem a experiências prévias dos consumidores da empresa (por exemplo, um hotel que posta fotos na rede social Instagram produzidas pelos consumidores, com uma *hashtag* que remete à experiência vivenciada); segundo, promoções, que levam a compartilhamentos (um restaurante, por exemplo, pediu sugestões aos consumidores e as melhores concorreram a um jantar); e terceiro, aqueles que trazem informações que fazem com que o internauta se identifique com a marca (um exemplo é uma cervejaria que exibiu uma imagem do urso símbolo da marca vestido como músico de uma banda para celebrar o "Dia do Rock").

Segundo a pesquisadora, a criação de laços que expandem os relacionamentos da empresa é mais visível quando os consumidores mencionam seus pares ao compartilhar um conteúdo ou mesmo na área de comentários. Dessa forma, a empresa consegue ganhar mais fãs e divulgar sua marca para mais pessoas, que são convidadas a participar da *fanpage*. Muitas vezes, ao convidar um consumidor para uma *fanpage* ou alertá-lo para uma promoção, conversas entre vários amigos acontecem. Também aumentam as interações quando consumidores tiram dúvidas uns dos outros, por exemplo, no caso de como poderiam utilizar *vouchers* em um restaurante.

As empresas ainda utilizam as *fanpages* para aumentar o grau de confiança dos seus consumidores no negócio. Por exemplo, quando uma pousada mostra no Facebook fotos que refletem tanto aspectos hedônicos, relacionados à beleza do lugar, como utilitários, com informações práticas, os consumidores reagem com elogios ao ambiente em que o negócio está localizado e também em relação à forma como lá foram atendidos.

A conclusão da autora é de que pequenos empresários podem se beneficiar de tais *insights*, sem, contudo, se iludirem com o poder da emoção, que não é permanente. "O simples ato de curtir algo para ganhar uma promoção é um ato comportamental desvinculado do lado psicológico, de modo que não é necessariamente um engajamento verdadeiro", observa a pesquisadora.

Fale com a autora: [eliane.brito@fgv.br](mailto:eliane.brito@fgv.br)

# Como usar estrategicamente as mídias sociais

ARTIGO EM FOCO:

## O duplo foco da gestão de marcas nas redes sociais

Felipe Zambaldi, André Ofenheim Mascarenhas e Fábio Martins Natrieli

A chegada das redes sociais mudou o modo como as empresas relacionam-se com o mercado. No entanto, poucas são as organizações que conseguem realmente tirar vantagem das novas mídias, argumentam Felipe Zambaldi, professor da FGV-EAESP, André Ofenheim Mascarenhas, professor do Centro Universitário da FEI, e Fábio Martins Natrieli, mestrando da FEI, em artigo publicado na revista *GV Executivo*.

Eles citam dois estudos, um publicado pela revista *Harvard Business Review* e outro do MIT, para mostrar que, apesar das potencialidades do Facebook, Twitter e outras ferramentas de comunicação que predominam na atualidade, as empresas ainda não conseguem usá-las em sua gestão de marcas. No primeiro estudo, de 2.100 empresas consultadas, apenas um terço mede a efetividade desses canais e menos de um quarto usa algum tipo de ferramenta para analisá-los. Somente 12% das instituições se consideram usuárias ativas das redes e 7% estariam aptas a integrar apropriadamente as novas mídias às suas estratégias de marketing. No segundo estudo, realizado com empresas de 24 indústrias em 115 países, 80% dos entrevistados mostraram compreender a importância das redes sociais, mas pouquíssimas empresas possuíam, de fato, uma estratégia para medir a efetividade de suas ações nessas mídias.

Para Zambaldi, Mascarenhas e Natrieli, ambos os estudos refletem a dicotomia das redes sociais nas organizações: “De um lado, há o vasto potencial e entusiasmo dos líderes em incorporá-las em suas estratégias e, do outro, a ausência de métricas que confirmem essa potencialidade”. Segundo

os autores do artigo, um grande equívoco que as empresas cometem é começar a interagir com os clientes nas redes sociais sem ter um objetivo definido.

Eles citam dois exemplos de organizações que conseguem usar a tecnologia a seu favor e compreender a complexidade dos ambientes virtuais. Um deles é o da Starbucks, que conta com 33 milhões de fãs no Facebook, quatro milhões de seguidores no Twitter e mais de um milhão no Instagram. Em 2012, a Starbucks inglesa lançou uma campanha na qual as pessoas precisavam apenas tirar fotos diariamente sobre um determinado tema proposto e incluir a *hashtag* #MyFrappuccino antes de enviar a imagem pelo Twitter. Cada dia, um participante era premiado com um cupom de 10 libras para utilizar nas lojas da rede. Com somente 10 dias de duração, a campanha figurou entre os tópicos mais comentados do Twitter em várias localidades. “Foi uma promoção simples, com baixo custo e integrando várias plataformas”, afirmam os autores.

O segundo exemplo é o da marca de biscoitos Oreo. Em 2013, quando as luzes do estádio Superdome se apagaram em New Orleans, durante a final do Super Bowl, a Oreo postou em suas páginas no Twitter e no Facebook um anúncio que dizia: “Acabou a luz? Sem problemas! Você ainda pode mergulhar (Oreo) no leite no escuro”. A mensagem repercutiu imediatamente nas redes sociais, com 15 mil retuítes e mais de 20 mil curtidas no Facebook. A empresa preparou-se para agir nas mídias sociais durante a partida por saber que um terço da audiência estaria assistindo ao jogo conectado a um *smartphone* ou computador. A estratégia, além de imediata e eficaz, pode ser considerada de baixo custo, principalmente se comparada aos quatro milhões de dólares que podem ser cobrados por 30 segundos de anúncio na televisão durante o intervalo do Super Bowl.

Os autores do artigo ainda chamam atenção para outro aspecto da gestão de marcas nas redes sociais: não se trata apenas de focar o comportamento dos consumidores, mas também de outros *stakeholders*, como os colaboradores. “Redes sociais, como Facebook, Twitter e LinkedIn, são eficazes para a promoção da marca com objetivo de atrair, estimular e reter talentos”, afirmam.

Eles citam empresas como Microsoft, Walt Disney, AT&T, Walmart, Allianz, Ford Motor, General Motors, Nokia, UBS, BMW, GE, Basf, P&G e Google, que possuem páginas sobre carreiras no Facebook dedicadas exclusivamente à divulgação da área de recursos humanos. Por meio dessas ferramentas, as organizações demonstram quais valores cultivam e permitem que seus colaboradores compartilhem histórias de sucesso, transformando-os em embaixadores da marca.

Também internamente, organizações têm investido em redes sociais corporativas como instrumentos inovadores de gestão de pessoas. Das 500 empresas com melhor desempenho financeiro listadas pela revista *Forbes*, 85% valem-se de alguma plataforma social para uso interno. A tecnologia acaba fazendo a conexão em tempo real entre colaboradores, reduzindo barreiras hierárquicas e departamentais. “Os principais benefícios são o incentivo à colaboração e ao engajamento, maior diálogo na companhia, compartilhamento de conhecimento e cultura, além da criação e apoio aos chamados embaixadores internos da marca”, afirmam os autores.

Fale com o autor: [felipe.zambaldi@fgv.br](mailto:felipe.zambaldi@fgv.br)

# Desafios e oportunidades para o varejo em mercados emergentes

ARTIGO EM FOCO:

## Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes

Edgard Barki, Delane Botelho e Juracy Parente

A rápida expansão do poder de compra de países como Brasil, China e Índia está transformando essas regiões nos mercados líderes para varejo e bens de consumo. Entretanto, de acordo com os professores da FGV-EAESP Edgard Barki, Delane Botelho e Juracy Parente, para atuar e distribuir produtos e serviços em mercados emergentes, as empresas enfrentam uma série de dificuldades que, se vencidas, poderão gerar imensas oportunidades.

No artigo "Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes", publicado na *RAE-Revista de Administração de Empresas*, Barki, Botelho e Parente enumeram quatro desafios principais que se apresentam aos varejistas em países caracterizadas por um mercado de "base da pirâmide".

O primeiro deles é a competição entre empresas locais e grandes redes, uma disputa que afeta diretamente a lealdade e a escolha do consumidor. Os varejistas locais, muitas vezes, conseguem ser mais competentes do que as multinacionais, pois compreendem que os consumidores de baixa renda são menos sensíveis ao preço do que se imagina. Assim, esses varejistas criam soluções mais próximas das necessidades desses clientes, investindo em um ambiente de loja agradável, serviços como o de empacotadores e funcionários atenciosos e bem treinados.

O segundo desafio é a dificuldade de acesso a populações mais distantes ou de locais menos seguros. Além da inadequação de estradas, aeroportos e infraestrutura básica, há uma ausência de sistemas regulatórios de propriedade eficazes. Os países emergentes mostram grande variação nessas condições, devido aos seus diversos estágios de desenvolvimento e de renda.

O terceiro desafio relaciona-se a essa heterogeneidade dos mercados, que exige uma atuação mais local. Apesar de Índia, China, África do Sul e Brasil serem considerados países emergentes, existem algumas diferenças marcantes entre eles, que também se refletem nos níveis de modernidade do varejo em cada um. Na Índia, por exemplo, a estrutura do varejo de alimentos é predominantemente tradicional, com pequenas mercearias, lojas independentes e feiras livres. Somente 2% das vendas do país provêm do varejo moderno, que inclui hipermercados, supermercados e lojas de conveniência. Na China, 62% dos negócios de alimentos dão-se no varejo moderno. O Brasil também transita rapidamente para esse modelo.

O quarto e último desafio é a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, o que significa que investimentos em treinamento e políticas de retenção são muito importantes.

Nesse contexto, Barki, Botelho e Parente apontam quatro oportunidades: primeiro, entender as peculiaridades do consumidor dos mercados emergentes, com toda a sua heterogeneidade, para a adoção de estratégias mais adequadas; segundo, buscar a diferenciação baseada em serviços, com ênfase especial na qualificação dos funcionários; terceiro, investir em inovação de produtos de qualidade e baixo custo, em uma perspectiva próxima da inovação reversa (desenvolver ideias em um mercado emergente e fazer com que sejam aplicadas também em mercados desenvolvidos) e trabalhar mais intensamente os conceitos de multicanal e *omni-channel* (integração total de canais físicos e virtuais); e quarto, estreitar o relacionamento entre fornecedores e varejistas, com grandes fornecedores intensificando o apoio a pequenos varejistas locais, que podem ser importantes canais de distribuição, e grandes varejistas trabalhando ativamente com pequenos fornecedores locais, que têm maior entendimento das necessidades da população de seu entorno.

Fale com o autor: [edgard.barki@fgv.br](mailto:edgard.barki@fgv.br)

# Desafios da gestão da diversidade nas organizações

ARTIGO EM FOCO:

## *Management et diversité: approches théoriques, approches comparées*

Jean-François Chanlat, Stéphanie Dameron, Maria Ester de Freitas,  
Jean-Pierre Dupuis e Mustafa Özbilgin

A administração das empresas está intrinsecamente ligada à gestão da diversidade, que pode referir-se a competências, habilidades, gênero, experiência, idade, origem social ou cultura. O desafio dos gestores é conseguir uma integração organizacional que não anule o potencial das diferenças, ou seja, garantir identidade e coesão, porém respeitando os diferentes grupos presentes na organização.

Com o objetivo de debater e contribuir para o atendimento desse desafio tanto na teoria quanto na prática organizacional, Jean-François Chanlat, professor da École des Hautes Études Commerciales de Montréal e da l'Université Paris-Dauphine, criou e tem coordenado, juntamente com Mustafá Özbilgin, um grupo denominado Gestão e Diversidade, do qual fazem parte pesquisadores de diversas instituições e países, bem como empresários e gestores europeus. Em 2013, esse grupo coeditou o número especial do volume 17 da revista *Management International*, uma publicação da HEC de Montréal, que foi dedicado ao tema Diversidade e Gestão.

Nas sociedades desenvolvidas, o debate sobre diversidade encontra suas origens em quatro grandes movimentos sociais, observados após a Segunda Grande Guerra: a presença maciça e permanente das mulheres no mercado de trabalho; a mistura demográfica causada pelos movimentos migratórios e pela globalização econômica; a coexistência de várias gerações, em função do aumento da expectativa de vida; e uma cultura mais tolerante e liberal em relação às diferenças.

Embora tenham emergido diversas instituições de luta contra a discriminação e desigualdade, essas forças evidenciaram a existência de um universo organizacional marcado: primeiro, por discriminações sociais múltiplas ao acesso ao emprego; segundo, pela divisão sexual do trabalho e pela fraca representatividade feminina entre dirigentes; terceiro, por conflitos interculturais; quarto, pela dificuldade de jovens serem inseridos no mercado de trabalho; quinto, pelo afastamento de

assalariados com mais de 50 anos de idade; e sexto, pela dificuldade de inserção de pessoas com deficiências físicas, mentais ou intelectuais.

A presença e a importância das organizações na sociedade moderna têm sido cada vez mais acentuadas, e fenômenos sociais mais amplos tendem a ser reelaborados na vida organizacional de modo que se tornem forças positivas na condução dos negócios. A diversidade é um dos temas que buscam dar conta de uma sintonia entre organizações e sociedade, à medida que constrói abertura para uma economia e sociedade mais globalizadas; responde aos questionamentos morais e éticos em torno da igualdade de direitos e oportunidades; reduz reivindicações, problemas jurídicos e exposição negativa de imagem das organizações diante do risco de acusações de discriminação e preconceito; contribui para a construção de ambientes organizacionais mais ricos, estimulantes e mais representativos da face humana; e capitaliza e mobiliza forças criativas em seus benefícios em virtude da maior riqueza de análise de equipes multiculturais.

A gestão da diversidade não se faz, contudo, sem tensões, que merecem estudos e reflexões: primeiro, a tensão diversidade *versus* universalidade, que se refere ao peso do contexto na adaptação das práticas de diversidade e o quanto se deve considerar as especificidades de indivíduos e dos diferentes grupos a que eles pertencem; segundo, a tensão diversidade *versus* igualdade, que se relaciona a como a busca pela igualdade pode se desenvolver sem gerar desigualdade nas organizações, a quais são as práticas contra as desigualdades que se institucionalizam e a qual o seu impacto na gestão de organizações; e terceiro, a tensão diversidade *versus* desempenho, que se refere a como a gestão de indivíduos portadores de representações e habilidades muito diferenciadas pode ser uma fonte de desempenho ou, ao contrário, gerar dificuldades. A síntese dessas tensões pode ser expressa no desafio de se extrair o melhor das diferenças sem que o grupo perca sua consistência interna.

Trazendo o Brasil para a mesa de debate, percebe-se que ainda estamos dando os primeiros passos nesses estudos, ainda que tenham sido desenvolvidas, nas duas últimas décadas, várias leis e políticas públicas voltadas para reduzir desigualdades flagrantes e vergonhosas, que se manifestam nos mundos social e do trabalho.

Alguns grupos são mais atingidos que outros, os quais já desenvolveram formas de superação. Por exemplo, as mulheres estão hoje presentes em todos os segmentos da economia e têm participação cada vez maior nas escolas e nas universidades. Obviamente, existem ainda degraus a serem escalados, mas é inegável e irreversível a mudança de mentalidade sobre o papel da mulher. Outros grupos, como o de pessoas com deficiência e o dos homossexuais, tiveram seus direitos reconhecidos formalmente, porém, no mundo do trabalho, esses direitos precisam ser traduzidos em práticas e políticas organizacionais que ultrapassem o aspecto legal.

Ao longo dos anos, o Brasil construiu uma imagem de democracia racial, que esconde ou nega a vulnerabilidade de grupos minoritários e a perversidade conservadora de uma porcentagem da sociedade brasileira, que se julga representante exclusiva do País. Assim, ainda que tenha presenciado claras melhorias em vários sentidos, o Brasil continua cego, surdo e mudo, além de injusto e preconceituoso, em relação a parte do seu povo.

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

# A relação entre os níveis de *compliance* e o desempenho de empresas

ARTIGO EM FOCO:

*Disclosure versus* materialidade: grau de *compliance* com a evidenciação requerida na adoção inicial do IFRS *versus* impacto dessa adoção nos resultados das empresas

Edilene Santana Santos

**E**m 2010, o Brasil consolidou a adoção do *International Financial Reporting Standard* (IFRS), conjunto de normas contábeis internacionais publicadas pelo International Accounting Standards Board. Por meio dessa integração, foi possível convergir a contabilidade brasileira para padrões vigentes em mais de 120 países, contribuindo para a transparência das informações das empresas nacionais e, com isso, estimulando investimentos, parcerias e operações no mercado global.

A adoção do IFRS no Brasil foi dividida em duas etapas: a fase inicial em 2008 e a convergência completa em 2010. Para acompanhar os resultados da implantação do novo modelo, era prevista a divulgação dos efeitos das duas fases. Tornar essas informações públicas era essencial, na medida em que elas não só contribuem com a tomada de decisão sobre investimento, como também auxiliam a realização de contratos entre investidores e gestores, favorecendo a eficiência de mercado.

No entanto, pesquisas internacionais e nacionais apontam que os relatórios produzidos pelas empresas têm baixo nível de aderência às exigências de divulgação estabelecidas pelo IFRS, ainda que essas sejam obrigatórias. Ao analisar a prática de 183 empresas em 22 países, a Securities and

Exchange Commission revelou deficiências na transparência e clareza das informações publicadas, prejudicando a compreensão das transações e das demonstrações financeiras das companhias.

Essas pesquisas não consideram, contudo, que as empresas não divulgam algumas informações por não considerá-las relevantes para os usuários, ou seja, por não serem materiais. Essa possibilidade é antecipada pela norma CPC 26 do IFRS. Pressupõe-se que, além de o custo da divulgação não valer o benefício, noticiar itens não materiais torna os demonstrativos mais difíceis de serem entendidos.

No estudo “*Disclosure versus materialidade: grau de compliance com a evidenciação requerida na adoção inicial do IFRS versus impacto dessa adoção nos resultados das empresas*”, a pesquisadora da FGV-EAESP Edilene Santana Santos busca compreender como a provisão das informações sobre os efeitos do IFRS é influenciada pela materialidade delas. Para tanto, ela analisou a relação entre o nível de informação fornecido (*disclosure*) e o impacto da convergência nos resultados financeiros nas empresas. O estudo foi realizado com 359 empresas não financeiras listadas na BM&FBovespa.

Os resultados revelaram que as médias de *disclosure* variam expressivamente de acordo com a materialidade da informação. Por exemplo, quando a adoção do IFRS impactou o patrimônio líquido, as empresas divulgaram, em média, 71% dos itens demandados. Quando esse impacto não é verificado, a média de divulgação cai para 42% dos itens. Além disso, as médias de *disclosure* relacionadas a informações materiais foram próximas, ficando entre 71 e 72%, independentemente do critério empregado para definir a materialidade.

A pesquisadora constatou também que, quando a convergência para o IFRS impacta negativamente os resultados, as empresas tendem a prover mais informações. Nas empresas que tiveram variações negativas no lucro líquido ou no patrimônio líquido, em decorrência da conversão ao IFRS, os níveis de *disclosure* são maiores. Isso possivelmente ocorre porque, quanto maior o impacto negativo da adoção nos relatórios, mais incentivo os gestores têm para fornecer informações que minimizem as incertezas dos investidores sobre os efeitos do IFRS na geração de caixa da empresa.

O atendimento total ao demandado (*compliance* plena) foi maior quando a materialidade foi definida simplesmente como existência de variação. Isso indica que, no julgamento dos itens como materiais ou não, as empresas privilegiaram critérios qualitativos (se impactou ou não os resultados) em detrimento dos quantitativos (o quanto impactou). No entanto, de modo geral, os resultados sugerem a não *compliance* às demandas colocadas pelo IFRS, pois apenas 11 empresas atenderam a todas as exigências estabelecidas pela norma. Entre os itens de divulgação, os menos cumpridos são os relativos à demonstração do fluxo de caixa e à opção pelo custo atribuído.

Com base na pesquisa, Santos conclui que, quanto maior o impacto da adoção do IFRS nos resultados, maior o nível de provisão das informações requeridas sobre os efeitos da convergência. Assim, a pesquisadora contribui para a análise da materialidade da informação no atendimento às normas de divulgação dos efeitos do IFRS, sendo de interesse para o usuário investidor e para o regulador brasileiro.

Fale com a autora: edilene.santos@fgv.br

# A relação entre os sistemas de incentivo e o desempenho das empresas

ARTIGO EM FOCO:

## Sistemas de incentivos oferecidos aos gestores e desempenho das empresas brasileiras

William Eid Jr. e Claudia Yoshinaga

A atividade dos executivos afeta diretamente o desempenho das empresas. As decisões tomadas por eles ditam os rumos dos negócios, determinando o retorno do capital investido. No entanto, nem sempre os gestores perseguem os objetivos que mais favorecem os acionistas. Isso pode acontecer tanto porque os executivos agem em benefício próprio quanto pela impossibilidade de sempre se tomarem decisões perfeitamente alinhadas aos objetivos dos acionistas ou proprietários.

As divergências de interesses entre gestores e acionistas, denominadas conflitos de agência, podem afetar funções essenciais das empresas. Os níveis de investimento ou de endividamento, a preferência ou a aversão ao risco, entre outras, podem comprometer o desempenho empresarial, gerando perdas para os proprietários.

Nesse contexto, diferentes iniciativas têm sido desenvolvidas para minimizar os problemas causados pelo conflito de agência. Entre elas, destacam-se os sistemas de incentivos oferecidos aos executivos, por meio dos quais a remuneração dos gestores é atrelada ao desempenho das empresas. Parte-se do pressuposto de que, para receber maiores salários, os gestores buscarão aumentar o desempenho empresarial, alinhando-se, assim, aos interesses dos acionistas.

Utilizando como amostra empresas listadas na BM&FBovespa, os professores da FGV-EAESP William Eid Jr. e Claudia Yoshinaga investigaram se realmente há relação positiva entre os incentivos oferecidos aos gestores e o desempenho das empresas. A amostra foi baseada nas empresas do IBrX, índice da BM&FBovespa que mede o retorno de uma carteira composta por 100 ações selecionadas entre as mais negociadas, em termos de número de negócios e de volume financeiro.

As empresas que compõem o IBrX emitem anualmente relatórios exigidos pela BM&FBovespa. Com base nesses relatórios, os autores extraíram informações, relativas aos anos 2009 e 2012, sobre ganhos dos membros do conselho de administração, da diretoria executiva e do conselho fiscal, incluindo remuneração fixa (salário ou pró-labore, benefícios diretos e indiretos, participação em comitês etc.) e remuneração variável (bônus, participação nos resultados, participação em reuniões, comissões, pós-emprego etc.). Já as informações relacionadas ao desempenho das empresas foram extraídas do banco de dados da plataforma Bloomberg.

Os resultados indicam que há relação entre a remuneração variável oferecida aos administradores e o desempenho econômico das empresas. Na amostra estudada, quanto maior a remuneração variável, maior o lucro por ação, indicando que o incentivo concedido tem impacto positivo no desempenho empresarial. Outra questão considerada foi o tamanho das empresas analisadas (medido pelo total de ativos). Essa variável foi escolhida por influenciar as medidas contábeis de desempenho e, de acordo com estudos anteriores, ter um alto poder de explicação dos incentivos oferecidos e da remuneração dos executivos. No entanto, na análise realizada por William Eid Jr. e Claudia Yoshinaga, constatou-se que os incentivos nas empresas estudadas não são influenciados pelo tamanho das empresas.

Assim, observa-se que, independentemente do tamanho da empresa, os sistemas de incentivos podem ser uma relevante alternativa para promover o alinhamento dos interesses entre gestores e acionistas. A estrutura apropriada desses sistemas dependerá, em parte, das estratégias adotadas pelas empresas, podendo os incentivos financeiros, quando relacionados ao desempenho da empresa, levar os gestores a buscarem sua maximização.

Fale com o autor: [william.eid@fgv.br](mailto:william.eid@fgv.br)

# As estratégias que garantem o sucesso do microcrédito

ARTIGO EM FOCO:

## Microcrédito produtivo no Brasil: histórico recente e condicionantes de desenvolvimento

Lauro Emílio Gonzalez, Lya Cynthia Porto de Oliveira e Eduardo Henrique Diniz

O microcrédito produtivo surgiu como uma promessa de inclusão social, por meio de empréstimos direcionados para pequenos comércios e manufaturas nas periferias das regiões urbanas. Há estimativas de que o Brasil possui entre 8 e 10 milhões de microempreendedores, a maioria informais, aptos a participar do mercado de crédito, dos quais apenas pouco mais de um milhão são atualmente atendidos.

O aumento do acesso ao crédito pela população de baixa renda depende da integração de interesses de diversos atores: microempreendedores; instituições financeiras; organizações de infraestrutura como *bureaux* de crédito, sistemas de pagamento e tecnologia de informação; e órgãos reguladores e fiscalizadores.

No artigo “Microcrédito produtivo no Brasil: histórico recente e condicionantes de desenvolvimento”, os professores da FGV-EAESP Lauro Emílio Gonzalez e Eduardo Henrique Diniz, juntamente

com a doutoranda Lya Cynthia Porto de Oliveira, analisam diferentes participantes do sistema de microcrédito, identificando seus interesses e processos de negociação e as perspectivas futuras para o desenvolvimento desse modo de financiamento no País.

Um deles é o Banco do Nordeste (BNB), banco público que administra os principais programas de microcrédito existentes hoje no Brasil: o Crediamigo e o Agroamigo. Outro é a Empresta Capital, uma das mais inovadoras experiências em Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte (SCMEPP), que criou um modelo de fundo de investimento (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios – FIDC) para captar recursos. E o terceiro e último é o Banco Pérola, que se destaca entre as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) na área de microcrédito.

O estudo desses três atores revela que bons resultados dependem tanto de estratégias internas, como gestão eficiente, capacidade de inovação e concentração na metodologia do crédito orientado para micronegócios, quanto de estratégias externas de fortalecimento das associações de representação e negociações com órgãos governamentais, particularmente com o Banco Central.

Entre as estratégias internas, o crédito orientado desponta como um fator essencial para a continuidade das iniciativas de microcrédito. No caso do BNB, após a implementação do método de microcrédito orientado, a inadimplência no segmento de agricultores abaixo da linha de pobreza caiu vertiginosamente, de 40% para 2%. E beneficiou produtores agrícolas com rendimento de até 4 mil reais por ano que, até a implantação do programa, em 2003, não tinham acesso a créditos bancários.

No Banco Pérola, seguir à risca o microcrédito produtivo orientado também é fator de sucesso. Seu principal diferencial é dar consultoria aos empreendedores para que comecem seus negócios. Se o empreendedor ainda não se sente seguro para iniciar seu negócio, o Banco Pérola promove um intercâmbio de experiências com outro empreendimento que já está em andamento.

Na Empresta Capital, por sua vez, o relacionamento em profundidade com os clientes também é um destaque. A organização especializou-se em segmentos específicos e analisa a raiz das pessoas em seus locais de moradia, o que difere bastante do processo formal de um banco tradicional.

Todas as organizações analisadas no estudo mantêm parcerias fundamentais para suas atuações e resultados. No entanto, a participação no processo decisório das políticas públicas de microcrédito com os ministérios é bastante frágil e quase inexistente nos casos da SCMEPP e da Oscip. Já o BNB deve grande parte de seus resultados às suas múltiplas parcerias com os ministérios. Além disso, o banco tem forte influência de participação no processo decisório, ao contrário dos representantes dos outros dois segmentos, que afirmaram haver ausência e desconhecimento do setor de microcrédito pelos órgãos governamentais.

Um dos principais desafios futuros é o investimento em tecnologia para o microcrédito, e este, na análise dos autores da pesquisa, pode ser feito, sobretudo, em parceria com órgãos governamentais.

Fale com o autor: lauro.gonzalez@fgv.br

# Como empresas latino-americanas gerenciam recursos financeiros durante crises econômicas

ARTIGO EM FOCO:

## *Impact of trade credit on firm inventory investment during financial crises: evidence from Latin America*

Hsia Hua Sheng, Adriana Bruscatto Bortoluzzo e Gisler André Pereira dos Santos

Como as empresas latino-americanas gerenciam recursos financeiros, lidando com a restrição de financiamento em períodos de crise? Em busca de resposta para essa questão, o professor da FGV-EAESP Hsia Hua Sheng, juntamente com Adriana Bortoluzzo, do Insper, e Gisler André dos Santos, da FGV-EESP, desenvolveram o estudo "*Impact of trade credit on firm inventory investment during financial crises: evidence from Latin America*", publicado no periódico *Emerging Markets Finance & Trade*.

Os pesquisadores analisaram se, em épocas de crise, empresas brasileiras, argentinas e mexicanas utilizam o crédito comercial em substituição a canais mais tradicionais de financiamento, como o crédito bancário. De acordo com pesquisas anteriores, o crédito comercial pode crescer em períodos de crise, uma vez que os fornecedores desse tipo de crédito enfrentariam menos riscos do

que os bancos. Além disso, mais informação, controle e facilidade de recuperação de ativos pelos clientes justificariam o aumento do uso dessa alternativa de financiamento.

Brasil, Argentina e México foram escolhidos para o estudo por serem as maiores economias na América Latina. A amostra foi composta por empresas listadas nas bolsas de valores entre os anos de 1994 e 2009, quando várias crises globais abalaram os países analisados. Os dados foram coletados por meio dos balanços anuais das empresas, disponíveis no banco de dados Economatica, e, para a análise, foram considerados o setor e o tamanho das companhias.

A pesquisa revelou que as pequenas empresas tendem a substituir o financiamento bancário pelo crédito comercial. No entanto, isso não se dá de modo homogêneo. Empresas brasileiras e argentinas usam mais crédito externo do que as mexicanas, que cobrem as flutuações causadas por crises com capital próprio. Isso ocorre porque a oferta de financiamento no Brasil e na Argentina é maior do que no México.

As grandes empresas, por sua vez, tendem a utilizar outras formas de financiamento, na medida em que estão menos sujeitas a restrições financeiras e podem contar com fontes de financiamento nos mercados locais e estrangeiros. Já as empresas médias são menos regulares. As pequenas e médias tendem à substituição no Brasil e na Argentina, enquanto as médias e grandes tendem à substituição no Brasil e no México.

Os pesquisadores revelaram também que as empresas estudadas apresentam um comportamento conservador em relação à forma de financiamento. Elas tendem a manter os níveis de liquidez bem maiores que os níveis de crédito comercial em períodos de crise. Isso ocorre possivelmente porque as empresas latino-americanas enfrentam grandes desafios para levantar capital no valor e no momento desejados, fazendo mais uso de dinheiro para atender as necessidades de financiamento cotidianas.

Não foi encontrado um padrão de financiamento das empresas diferenciado por setor. Em todos os setores estudados, a substituição do financiamento bancário pelo crédito comercial foi fortemente influenciada pelas características nacionais, sendo verificada a adoção do crédito comercial por alguns setores, dependendo do país em questão. Para os pesquisadores, existem três possíveis explicações para essa variação. A primeira é a influência dos incentivos de políticas públicas para determinados setores. A segunda é a diferença de maturidade dos mercados locais brasileiro, argentino e mexicano. E a terceira diz respeito ao tamanho e ao número de empresas em cada setor nos diferentes países.

Com base no estudo, Sheng, Bortoluzzo e Santos concluem que a substituição do financiamento bancário por crédito comercial em períodos de crise é observada em pequenas empresas listadas nas bolsas de valores das três principais economias da América Latina. Com o artigo, os pesquisadores contribuem para elucidar o comportamento de empresas de países emergentes em relação às diferentes formas de financiamento, especialmente em épocas de crise, questão ainda pouco discutida nas pesquisas do campo.

Fale com o autor: [hsia.sheng@fgv.br](mailto:hsia.sheng@fgv.br)

# Estrutura de capital sob a ótica da teoria dos contratos

ARTIGO EM FOCO:

## Endividamento e a estrutura de custos fixos operacionais

Claudia Emiko Yoshinaga

A estrutura de capital é um ingrediente essencial para a sobrevivência das empresas. A decisão de financiamento determina os custos de capital, motivando o investimento e, conseqüentemente, condicionando os próximos passos do negócio. Assim, ao se deparar com a necessidade de novos recursos, os gestores devem se perguntar qual é o melhor *mix* de dívidas e ações a ser adotado, buscando sempre aquele que minimize os custos e maximize o valor das empresas.

Diferentes questões são consideradas para se definir a estrutura de capital que trará maiores benefícios para o negócio. Entre elas, estão os problemas contratuais relacionados aos conflitos de agência, ou seja, a noção de que os contratos nem sempre serão eficientes, uma vez que divergências de interesses entre as partes envolvidas podem prejudicar sua execução. Para que esses desvios sejam minimizados, é necessário adotar alguns mecanismos de governança, os quais implicarão custos a serem considerados na escolha da melhor forma de financiamento de uma empresa.

Entre os custos contratuais, destacam-se: custos de criação e estruturação de contratos, gastos com monitoramento das atividades contratuais, gastos promovidos pelos gestores para mostrar que seus atos não são prejudiciais ao andamento das atividades e perdas decorrentes de divergências entre as decisões dos gestores e dos acionistas ou proprietários. Somam-se a eles os riscos envolvidos em todos os contratos: para os credores, existe o risco de a empresa não pagar a dívida (*default*); para os fornecedores e funcionários, existe a incerteza sobre os preços dos produtos e custos de produção.

Interessada em compreender como as decisões de financiamento se dão em face das estruturas de contratos da empresa, a professora da FGV-EAESP Claudia Emiko Yoshinaga desenvolveu a pesquisa "Endividamento e a estrutura de custos fixos operacionais", em que estuda como a fração de pagamentos fixos a empregados e fornecedores influencia a composição da estrutura de capital das empresas. Ela parte da hipótese de que, quando o montante de pagamentos fixos prometidos a empregados e fornecedores é alto, as empresas emitem menos dívidas e mais ações, com o objetivo de controlar o risco de *default* e de reduzir os custos contratuais.

Com base na pesquisa realizada com empresas de capital aberto não financeiras negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo no período de 2004 a 2012, a pesquisadora confirmou sua hipótese. "Os resultados indicam uma relação negativa e significativa entre o uso de dívida (medido pela relação entre dívida de longo prazo e ativos totais) e a fração de pagamentos fixos contratuais (medida pela relação entre a soma dos custos dos produtos vendidos mais as despesas gerais e administrativas e a receita líquida)", afirma a autora.

Isso possivelmente acontece porque, quando a empresa precisa fazer pagamentos periódicos com prazos estabelecidos para funcionários e fornecedores, os riscos de *default* e os custos contratuais aumentam. Em geral, em situações de dificuldades financeiras, o pagamento a empregados e fornecedores é prioritário. Assim, quando uma empresa tem que fazer pagamentos periódicos com prazos estabelecidos para esses atores, os credores exigem maior taxa de juros, além de outras garantias contratuais, resultando em aumento dos custos. A fim de evitar esses custos, a empresa tenderia a possuir ações, já que os detentores destas, por possuírem direitos sobre o fluxo de caixa residual, não exigiriam as mesmas condições.

Os resultados encontrados evidenciam que os custos contratuais também podem contribuir para explicar a composição da estrutura de financiamentos das empresas.

Fale com a autora: [claudia.yoshinaga@fgv.br](mailto:claudia.yoshinaga@fgv.br)

# Maquiagem criativa: o gerenciamento de resultados em IPOs

ARTIGO EM FOCO:

## Capital de risco e gerenciamento de resultados em IPOs

Sabrina P. Ozawa Gioielli, Antônio Gledson de Carvalho e Joelson Oliveira Sampaio

**E**mbora não seja ilegal, o gerenciamento de resultado (GR) é uma intervenção intencional dos gestores nos relatórios financeiros das empresas para que estes não representem a realidade dos negócios. Ao distorcer o conteúdo informativo das demonstrações financeiras, o GR pode prejudicar os acionistas. O GR é especialmente importante no momento de uma *Initial Public Offering* (IPO), pois, se os resultados forem artificialmente inflados, os investidores não informados podem pagar um preço mais elevado.

Na pesquisa “Capital de risco e gerenciamento de resultados em IPOs”, o professor da FGV-EAESP Antônio Gledson de Carvalho e os pesquisadores Sabrina Ozawa Gioielli e Joelson Oliveira Sampaio investigam o GR em ofertas públicas iniciais de ações e o papel de gestores de *Private Equity* (PE) e *Venture Capital* (VC) em dificultar essa prática.

Embora a indústria brasileira de PE/VC ainda seja relativamente pequena quando comparada a outras, de economias desenvolvidas, sua importância para os IPOs é significativa. De 2004 a 2010, período analisado na pesquisa, ocorreram 115 IPOs no Brasil, dos quais 37% foram de empresas patrocinadas por fundos de PE/VC. A amostra da pesquisa compreendeu 92 IPOs. Os autores excluíram as empresas que pertenciam aos setores financeiro e de investimento imobiliário, e companhias com menos de três demonstrações financeiras disponíveis.

Diversos estudos abordaram o GR no momento das ofertas públicas e o papel dos investidores de capital de risco. No entanto, a maioria dessas pesquisas acabou não revelando a dinâmica do GR – aqueles momentos nos quais os resultados são inflados e, posteriormente, desinflados. Isso limita o entendimento do papel desempenhado pelos citados investidores.

Com o objetivo de captar esses movimentos, os autores analisaram o comportamento do GR em quatro fases, de dois trimestres cada uma: pré-IPO, durante o IPO, *lock up* e *pós-lock up*, estimando o GR para cada um dos oito trimestres. Com base na análise, concluiu-se que o GR ocorre principalmente na fase do IPO e que as empresas financiadas por PE/VC não apresentam nível de GR reduzido uniformemente em todas as fases da oferta pública. Os IPOs financiados por PE/VC apresentam, significativamente, menor GR na fase do IPO, exatamente quando as empresas inflam seus resultados.

A maior contribuição do estudo foi mostrar que, em termos de GR, as empresas financiadas por PE/VC e as não financiadas por PE/VC se comportam de modo diferente. Além disso, encontraram-se evidências fracas de que as empresas financiadas por PE/VC gerenciam os resultados durante a fase do IPO. Já para as empresas não financiadas por PE/VC, os resultados são muito diferentes, com uma forte evidência de que gerenciam os resultados durante a fase do IPO.

A importância da heterogeneidade das empresas para explicar o GR é outra diferença relevante entre as subamostras. Para a subamostra de companhias financiadas por PE/VC, as características das empresas parecem determinar o GR, enquanto as fases do IPO são de pouca importância. Em oposição, para a subamostra não financiada por PE/VC, as características das empresas são de pouca importância, enquanto as fases do IPO apresentam maior capacidade de explicar o GR.

Por fim, os autores constataram que, para a subamostra de empresas financiadas por PE/VC, o coeficiente representativo da qualidade do auditor é estatisticamente significativo ao nível de 1% (não sendo estatisticamente significativo para a subamostra de empresas não financiadas por PE/VC), o que sugere que ou os auditores são mais efetivos para controlar o GR nessas empresas ou a escolha do auditor é mais importante para a empresa financiada por PE/VC, indicando um compromisso para não gerenciar os resultados. Essa última interpretação está alinhada com o pressuposto de que os investidores de capital de risco valorizam sua reputação, uma vez que continuamente levam as empresas ao mercado de capitais.

Fale com o autor: [gledson.carvalho@fgv.br](mailto:gledson.carvalho@fgv.br)

# O comportamento especulativo dos gestores financeiros

ARTIGO EM FOCO:

## *Hedge* e especulação com derivativos cambiais: evidências de operações cotidianas

João Luiz Guillaumon Lopes, Rafael Felipe Schiozer e Hsia Hua Sheng

**E**m tese, empresas utilizam derivativos para se proteger de riscos, principalmente de variação cambial que possa prejudicar suas operações de comércio internacional. No entanto, são conhecidos casos de grandes perdas financeiras que envolveram o uso de derivativos. No Brasil, esse tema ganhou atenção no final de 2008, quando o real sofreu extrema depreciação, e empresas tradicionais, como Sadia, Aracruz e Votorantim Celulose e Papel, anunciaram perdas recordes com as operações de derivativos com suposto propósito de *hedge* (proteção).

As estimativas sobre as perdas das empresas brasileiras com derivativos cambiais na época variam entre 10 bilhões de dólares (Banco Central) e 25 bilhões de dólares (Bank for International Settlements – BIS). No final de 2008, após a divulgação desses prejuízos, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu a Deliberação 550, que obriga as empresas de capital aberto a divulgar trimestralmente a política de *hedge* adotada, o nível de exposição e de sensibilidade aos fatores de risco, e os ganhos ou perdas com derivativos.

No estudo "Hedge e especulação com derivativos cambiais: evidências de operações cotidianas", publicado na RAC-Revista de Administração Contemporânea, João Luis Guillaumon Lopes, Rafael Felipe Schiozer e Hsia Hua Sheng, da FGV-EAESP, investigam o uso de derivativos de moedas por parte de empresas não financeiras brasileiras.

Os resultados desse estudo quantitativo, que tomou como base 29 mil operações de derivativos cambiais entre os anos de 2003 e 2011, mostram que, no período de 2003 a 2008, houve um forte componente especulativo nas decisões cotidianas dos gestores financeiros. Já no período de 2009 a 2011, não foi identificado tal comportamento. "Os resultados reforçam a evidência de que as grandes perdas com derivativos cambiais em 2008 tenham funcionado como um alerta para gestores, conselheiros, investidores e reguladores, que passaram a monitorar mais atentamente as operações com derivativos", afirmam os pesquisadores.

Os indícios de comportamento especulativo, segundo Lopes, Schiozer e Sheng, vêm do fato de os gestores financeiros desmontarem as posições de *hedge* para obter lucro, deixando as empresas expostas ao risco operacional do negócio, ou seja, os gestores se aproveitariam da exposição natural das empresas (82% das companhias da amostra têm histórico de importação e exportação) para fazer *trading*, decidindo quando manter a exposição "hedgeda" ou não. "Tal resultado é relevante quando pensamos nas implicações que isso representa em termos de governança corporativa, ou seja, para a identificação, seja pelos acionistas, pelo conselho, ou pela alta administração da empresa, da real exposição ao risco assumida pela companhia", argumentam os autores do estudo.

Ao avaliar o perfil das empresas que apresentam indícios de especulação, a pesquisa revela que as de capital nacional e aberto têm menor propensão ao comportamento especulativo, "o que é coerente com a maior divulgação de informações e melhores práticas de governança que as companhias listadas em bolsa precisam adotar", afirmam Lopes, Schiozer e Sheng.

Por outro lado, são multinacionais de capital negociado em bolsa que se destacam entre as empresas com maior propensão ao comportamento especulativo. O que explicaria esse resultado? Segundo os autores da pesquisa, os gestores dessas empresas tendem a acreditar que têm maior vantagem informacional e *expertise* quanto ao mercado de câmbio e, além disso, estão mais distantes dos controladores.

Lopes, Schiozer e Sheng concluem que há uma linha tênue e perigosa entre as operações de *hedge* e as especulativas, "não sendo possível distinguir claramente as operações destinadas a reduzir o risco financeiro da empresa daquelas que objetivam um retorno positivo *per se*". A partir do momento em que as empresas são levadas a utilizar derivativos para seu gerenciamento de risco, a mudança para uma atitude de tomar posições buscando resultados financeiros positivos parece ser comum. "Aparentemente, ao decidir pelo *hedge*, a empresa pode estar, na verdade, utilizando uma exposição existente para justificar a tomada de uma posição especulativa", afirmam os pesquisadores.

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

# Promovendo a inclusão financeira

ARTIGO EM FOCO:

## O papel das cooperativas nas microfinanças no Brasil: o caso Cresol

Lauro Emílio Gonzalez Farias

**A**s cooperativas de crédito contribuem atualmente para a inclusão financeira de aproximadamente 2,6 milhões de pessoas que não possuem conta-corrente em banco no Brasil. O objetivo central desse tipo de empreendimento é prestar serviços financeiros aos cooperados, com o intuito de desenvolver as comunidades onde estão inseridos. No entanto, esse serviço, essencial para a expansão do microcrédito no Brasil, ainda é pouco conhecido.

Para compreender melhor o papel das cooperativas de crédito na evolução das microfinanças no Brasil, o professor da FGV-EAESP Lauro Emílio Gonzalez Farias criou um método para analisar quais características fazem com que produtos financeiros promovam a inclusão social e aplicou-o em um estudo de caso. A cooperativa pesquisada foi a Cresol, que se destaca na região Sul do Brasil, a qual responde por aproximadamente 10% da população vinculada a cooperativas de crédito.

De acordo com o autor, para que os produtos de uma organização sejam inclusivos, precisam cumprir quatro condições: primeiro, ir ao encontro do que os clientes atuais e potenciais precisam (considerando, por exemplo, quem é o cliente, se o produto é para uso pessoal ou profissional, qual garantia pode ser oferecida, que tipo de seguro atende às necessidades do tomador); segundo, prover acesso ao produto (para chegar à população de baixa renda, inovações tecnológicas e o uso de correspondentes bancários são de grande auxílio); terceiro, garantir que o consumidor possa utilizar corretamente o produto (para isso, é necessário que exista uma infraestrutura financeira e de serviços que permita ao cliente ter suporte técnico); e quarto, prover um ambiente adequado em torno das operações das instituições de microfinanças e bancos (que se refere às regras governamentais que ajudam os clientes a terem acesso aos produtos).

A cooperativa analisada atua desde 1996 nas áreas rurais do Sudoeste do Paraná, fortalecida pela criação, na mesma época, do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). A Cresol é organizada por cooperativas singulares, que têm seus agentes locais atuando diretamente com os cooperados (agricultores familiares). A Cresol expandiu-se além do Paraná, chegando também a Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo e Rondônia, e com planos de expansão para São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Amazônia. No ano de 2012, a Cresol liberou 593 milhões de reais em microcrédito.

A organização cumpre papel importante, pois todos os produtos e serviços que oferece podem ser considerados inclusivos. Os agentes locais e os analistas compreendem as demandas dos associados e estes fazem parte da direção e coordenação do sistema. Não existe um método formal para consultar os cooperados (clientes) quanto a suas demandas. Os agentes e analistas avaliam pessoalmente o que os participantes buscam na Cresol, o que existe ou não e o que pode ser modificado. Ao criar um novo produto ou modificá-lo, a equipe central da Cresol realiza um seminário para capacitar os analistas que atuarão diretamente em contato com as cooperativas singulares.

As cooperativas singulares estão bem distribuídas nos municípios nos quais existem sócios. Os agentes locais avaliam conjuntamente quais são as melhores alternativas para as carências existentes e alcançam a população que mais necessita do microcrédito.

Em relação ao ambiente, as ações do governo federal influenciam diretamente o formato e as práticas cotidianas da Cresol. Está em implementação uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), que oferecerá linhas de microcrédito para outro perfil de cooperado, diferente daqueles com vínculo com a agricultura familiar e mais próximo do perfil de microempreendedor. Desse modo, considerando os quatro requisitos, a Cresol cumpre plenamente o papel de agente de inclusão financeira.

Fale com o autor: lauro.gonzalez@fgv.br

# Por que os fundos multimercados têm desempenhos diferentes

## ARTIGO EM FOCO:

### Eficiência de mercado e desempenho de fundos multimercados

Rodrigo Fernandes Malaquias e William Eid Jr.

**F**undos de investimento multimercados têm maior retorno quanto maior o patrimônio e quanto menor o tempo de experiência de seus gestores, de acordo com pesquisa quantitativa realizada por Rodrigo Fernandes Malaquias, da Universidade Federal de Uberlândia, e William Eid Jr., da FGV-EAESP.

No estudo "Eficiência de mercado e desempenho de fundos multimercados", publicado na *Revista Brasileira de Finanças*, os pesquisadores avaliaram 831 fundos de investimento, no período de 2007 a 2011, com o objetivo de verificar se informações publicamente disponíveis (como tamanho do fundo, tempo de cadastro do gestor na Comissão de Valores Mobiliários, taxa de administração e taxa de desempenho) podem ser úteis para a obtenção de retornos extraordinários.

Se os mercados forem eficientes, diz a teoria predominante em Finanças, os gestores não conseguem agregar valor extraordinário à carteira. Eles só poderiam ter habilidades para selecionar títulos ou outros ativos inadequadamente precificados se existissem ineficiências ou anomalias de mercado. De acordo com os testes estatísticos realizados por Malaquias e Eid Jr, em média, os

fundos multimercados brasileiros analisados não geraram resultados superiores aos seus cotistas no período observado, o que pode indicar que o mercado de ações, de câmbio e de taxa de juros apresenta certo nível de eficiência no Brasil.

Mas, se os mercados são eficientes, da mesma forma, informações passadas e publicamente disponíveis não podem ser úteis para a obtenção de retornos acima do normal, pois essas informações, obtidas a custo zero, já deveriam estar refletidas no valor de cotas dos fundos. Ocorre que, segundo Malaquias e Eid Jr., há características conhecidas do público que estão relacionadas a um desempenho superior e, portanto, os cotistas poderiam segregar um grupo de fundos com maior probabilidade de apresentar um desempenho acima da média.

Os fundos com maior patrimônio na amostra apresentaram retorno superior, o que poderia ser explicado pelas vantagens dos administradores de grandes carteiras em conseguir melhores negociações e economias de escala. E os fundos com gestores menos experientes também tiveram resultados extraordinários, porque, para progredir em suas carreiras, esses administradores tenderiam a correr maiores riscos que seus pares veteranos. Em relação a outras duas variáveis testadas, a taxa de administração e a taxa de desempenho, não se verificou relação com o desempenho dos fundos multimercados.

Com base nesses resultados, os autores do estudo deixam em aberto algumas questões: essa ineficiência ocorre por falta de monitoramento dos cotistas em relação à combinação do desempenho dos fundos com suas características publicamente disponíveis?; ou existem outros fatores que estão associados à obtenção de retornos extraordinários por parte dos cotistas (como economia de tributos) e que os fazem, aparentemente, não considerar informações públicas para realizar suas negociações?; ou, ainda, o próprio fluxo (captação líquida) decorrente da busca por fundos com características ligadas a uma melhor *performance* não é um fator que interfere em sua *performance* subsequente?

Fale com o autor: [william.eid@fgv.br](mailto:william.eid@fgv.br)

# Universitários e os riscos no uso de cartões de crédito

ARTIGO EM FOCO:

## *Attitudes toward Credit and Finances among college students in Brazil and the United States*

Jill M. Norvilitis e Wesley Mendes da Silva

**C**omo estudantes universitários lidam com seus cartões de crédito? O estudo "*Attitudes toward Credit and Finances among college students in Brazil and the United States*", dos pesquisadores Jill Norvilitis, da Buffalo State, uma universidade do Estado de New York, e Wesley Mendes da Silva, da FGV-EAESP, mostra diferenças notáveis entre os universitários brasileiros e os norte-americanos, no que diz respeito às dívidas adquiridas por meio de cartão de crédito.

Os estudantes norte-americanos são mais autoconfiantes financeiramente. Eles relatam estar mais confortáveis em relação ao dinheiro, mesmo que o contexto envolva dívidas. Mais tranquilos em relação a essa questão, os universitários norte-americanos conseguem, então, ter atitudes mais positivas quando falam de suas dívidas no cartão. Segundo a pesquisa, eles são mais seguros e propensos a acreditar que atrasos em pagamentos podem ser passageiros e pontuais, ainda que causem prejuízos.

Já entre o grupo de brasileiros, o que o estudo mostrou foi o oposto. Para eles, o bem-estar financeiro foi relacionado a menores níveis de empréstimos. Eles se sentem mais confiantes financeiramente à medida que suas dívidas diminuem ou deixam de existir.

Outro ponto dispar entre os dois grupos foi a maneira como cada um encara o momento em que se contrai uma dívida. Enquanto para o grupo de brasileiros os empréstimos são a última alternativa, para muitos jovens norte-americanos, as dívidas são inevitáveis e uma escolha necessária – o que não significa, é interessante notar, que eles estejam bem-informados sobre a decisão de tomar um empréstimo.

Em comum, o que se observou foi que, independentemente do ano letivo em que se encontram, os universitários mais velhos são mais tolerantes às dívidas do cartão e mais propensos a adquirir novos cartões de bandeiras ou instituições financeiras diferentes. Fatores educativos também são determinantes para a maneira como cada grupo enfrenta uma situação de dívida: quanto mais bem-informado o estudante está em relação aos seus débitos (juros pagos, prazo de vencimento), maiores são as chances de encarar a situação de uma maneira mais equilibrada.

No gerenciamento da crise financeira entre universitários norte-americanos e brasileiros, os pais parecem ter papel fundamental, principalmente para antecipar a dívida e para prever que a falta de pagamento aconteceria cedo ou tarde. Nesse sentido, os pais norte-americanos, mais otimistas do que os brasileiros, dão maior suporte a seus filhos. Os pesquisadores acreditam que muitos estudantes norte-americanos podem ter ficado mais confiantes de que superariam as dívidas depois de conversar com seus pais, que já haviam passado por várias crises financeiras.

Boa parte das diferenças entre norte-americanos e brasileiros deve-se ao histórico de cada país em relação à indústria do cartão de crédito. Enquanto no Brasil o setor disparou apenas entre os anos de 2004 e 2011, o que é um histórico bastante recente, nos Estados Unidos, essa é uma indústria consolidada, que já faz parte da vida das famílias há pelo menos três gerações.

O mercado de crédito para os estudantes vem crescendo rapidamente no Brasil. Já nos Estados Unidos, restrições legais foram impostas para tentar conter o agravamento da crise financeira no país, que teve um ápice em 2009, quando 84% dos estudantes universitários tinham pelo menos um cartão de crédito. Uma dessas restrições diz respeito à comprovação de renda, principalmente para quem tem menos de 21 anos.

Por fim, os pesquisadores destacam que pelo menos uma atitude é observada com frequência. Para os norte-americanos, o cartão de crédito é apenas um meio de pagamento. Para os brasileiros, muitas vezes, ele é considerado um símbolo de *status*, uma maneira de ter maior visibilidade e aceitação na sociedade.

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

# Empresas que terceirizam a infraestrutura de TI valem mais

## ARTIGO EM FOCO:

### Percepção de valor nos anúncios de terceirização de infraestrutura de TI: um estudo de eventos com empresas brasileiras

Otávio Sanchez e Álvaro Luiz Massad Martins

**N**o Brasil, são crescentes os gastos das empresas com tecnologia de informação (TI). Estudos mostram que a taxa média de aumento nos investimentos foi de 8% ao ano, de 1990 a 2010. Para sustentar essa expansão, as companhias têm cada vez mais optado pela terceirização dessa área. Em 2010, praticamente todas as médias e grandes empresas no Brasil tinham alguma parte de sua TI terceirizada, principalmente infraestrutura de comunicação e armazenamento de dados (*datacenters*) e infraestrutura de gerenciamento de redes e computadores (*service desk*).

No entanto, boa parte das pesquisas realizadas em estratégia de TI indica que a contratação de terceiros para gerenciar a área, especialmente na parte de infraestrutura, não traz diferencial competitivo, porque esse tipo de serviço é padronizado e disponível para qualquer empresa.

Otávio Sanchez e Álvaro Luiz Massad Martins, pesquisadores da FGV-EAESP, decidiram, então, realizar um estudo para verificar se realmente esse argumento é verdadeiro ou se, ao contrário, a terceirização permite às organizações liberarem recursos para se concentrarem em suas atividades principais e, assim, gerarem maior eficiência na alocação de recursos.

Sanchez e Martins analisaram estatisticamente o impacto do anúncio da contratação de serviços de TI por companhias de capital aberto sobre o valor de suas ações nas bolsas de valores, no período entre 2005 e 2010. Os resultados, publicados no artigo "Percepção de valor nos anúncios de terceirização de infraestrutura de TI: um estudo de eventos com empresas brasileiras", da *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, mostraram evidências de que a terceirização desse tipo de tecnologia por empresas de capital aberto no Brasil é percebida pelo mercado como fonte de geração de valor, aumentando a expectativa de lucros futuros, o que se reflete positivamente em seu valor de mercado.

De fato, houve retorno anormal das ações nos períodos imediatamente antecedentes e posteriores à data de anúncio de terceirização de TI das empresas com papéis negociados em bolsa. De acordo com diversos estudos, isso acontece porque o fornecedor, especializado, consegue economias de escala que seriam repassadas em parte aos seus clientes. Além disso, segundo os autores do estudo, se o fornecedor tiver capacidades e conhecimentos suficientes para prover uma solução específica ao contratante, isso poderia permitir à organização uma diferenciação em relação a seus competidores.

Por outro lado, Sanchez e Martins alertam que, apesar de a pesquisa apontar uma expectativa positiva por parte do mercado, a terceirização envolve riscos e nem sempre dá bons resultados. Há sete situações responsáveis pela maioria das falhas em terceirizações: terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas, escolher o fornecedor errado, preparar um contrato inadequado, não considerar questões comportamentais, perder o controle sobre a atividade terceirizada, não considerar os custos ocultos da terceirização e não ter uma estratégia de saída da terceirização.

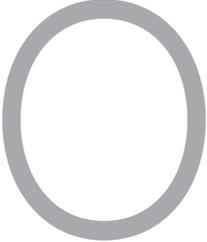
Fale com o autor: [otavio.sanchez@fgv.br](mailto:otavio.sanchez@fgv.br)

# A arte de superar barreiras: introduzindo inovações em hospitais

ARTIGO EM FOCO:

## Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar

Ana Carolina Spolidoro Queiroz, Lindolfo Galvão de Albuquerque e Ana Maria Malik

 sucesso econômico das organizações está associado, em menor ou maior medida, à capacidade de inovar. Tendo em vista as vantagens que a inovação pode trazer para as empresas, organizações de diferentes setores têm realizado esforços no desenvolvimento de produtos, serviços ou processos que as coloquem à frente no cenário competitivo. Com as instituições hospitalares não tem sido diferente. Estas têm investido significativamente em inovações, concentrando-se no desenvolvimento de novas tecnologias diagnósticas e terapêuticas que reduzam os altos índices de erros assistenciais.

No entanto, as inovações realizadas têm se mostrado insuficientes, tanto em termos de melhoria na qualidade da prestação de serviços quanto em termos de redução de custos. O conservadorismo das organizações de saúde é identificado como um dos principais fatores para o fracasso de inovações no setor. Soma-se a isso a ausência de uma visão estratégica para o avanço da qualidade da assistência e para o aumento da segurança do paciente. Nesse contexto, o maior desafio para essas instituições estaria na superação de aspectos organizacionais e culturais da prática assistencial que minam o sucesso das inovações.

Interessados em compreender como variáveis organizacionais e práticas de gestão de pessoas podem favorecer a inovação em organizações hospitalares, os professores Ana Carolina Queiroz, da FGV-EBAPE, Lindolfo Galvão de Albuquerque, da USP, e Ana Maria Malik, da FGV-EAESP, realizaram um estudo em três hospitais, sendo dois brasileiros e um estadunidense. Essas organizações foram escolhidas por seu reconhecimento na adoção de soluções inovadoras no setor de saúde. Além disso, as três instituições foram acreditadas pela Joint Commission (nos Estados Unidos) e pela Joint

Comission Internacional (no Brasil), o que indica que elas são comparáveis em relação aos serviços prestados.

O hospital A, reconhecido por possuir os equipamentos mais sofisticados para o tratamento de doenças de alta complexidade na América Latina, possui uma estrutura semelhante à burocracia profissional. Nos últimos anos, tem inovado nas práticas de gestão de pessoas, incorporando ações voltadas para a fidelização dos colaboradores e para a construção de equipes multiprofissionais. Entre as mudanças realizadas, destacam-se também a separação entre a prática médica e a prática assistencial, a designação de um *staff* corporativo para acompanhar e controlar os padrões de assistência, e o aumento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento dos profissionais.

O hospital B, situado nos Estados Unidos, pode ser considerado o mais inovador entre as instituições estudadas, desenvolvendo produtos e serviços de impacto significativo na área médica. Seu modelo organizacional baseia-se na estrutura matricial, constituída por equipes multiprofissionais, nas quais diferentes especialistas colaboram para o tratamento do paciente. Para a integração das especialidades, são utilizados recursos de tecnologia da informação, como sistemas de prontuário eletrônico e de divulgação de resultados de exames *online*. Outro fator que contribui para a integração é a atuação do médico de família, responsável por compartilhar informações sobre os pacientes e direcioná-los para as equipes.

O hospital C é referência em cardiologia na América Latina. De menor porte que os demais, ele tem avançado mais lentamente na modernização administrativa, mas fez mudanças importantes na sua estrutura – evoluindo do modelo mecanicista e centralizador para o modelo funcional – e nas práticas de gestão de pessoas – aprimorando a comunicação e a integração de novas áreas na organização. Com isso, descentralizou seu processo decisório, estimulando o trabalho em equipes multiprofissionais e empregando novos métodos de avaliação de desempenho.

Os pesquisadores constataram que os hospitais estudados encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento organizacional. O hospital B possui políticas de gestão de pessoas alinhadas à estrutura matricial e à estratégia organizacional mais ampla, que engloba a inovação como um de seus objetivos. Nos hospitais brasileiros estudados, por sua vez, a adoção de modelos organizacionais flexíveis e de práticas de gestão de pessoas que estimulem a inovação se dá em resposta a pressões de mercado, a exigências dos processos de certificação ou para se igualarem aos pares. Os autores destacam, contudo, que o mimetismo tem favorecido essas organizações, contribuindo para mudanças na estrutura rígida que dificulta a inovação.

Queiroz, Albuquerque e Malik afirmam que não é possível relacionar diretamente as variáveis organizacionais e de gestão de pessoas às inovações realizadas pelas instituições. No entanto, ao comparar os hospitais, os pesquisadores concluem que essas variáveis podem favorecer a inovação. Eles enfatizam que “quando a estratégia organizacional contempla objetivos de inovação e quando as variáveis do contexto organizacional e as políticas e práticas de gestão de pessoas estão alinhadas a esses objetivos, a organização de saúde é capaz de superar as limitações culturais e organizacionais inerentes à sua prática”.

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

# A importância das práticas básicas de gestão para os hospitais

ARTIGO EM FOCO:

## A competitividade dos hospitais de médio porte

Luiz Artur Ledur Brito, Eliane Pereira Zamith Brito, Ana Maria Malik, Sergio Bulgacov e Tales Andreassi

**S**egundo a visão da estratégia baseada em recursos, uma empresa alcança diferenças sustentadas de desempenho se tiver recursos e competências que não conseguem ser imitados por seus concorrentes. Assim, esses recursos ou competências não deveriam ser encontrados nas práticas mais elementares de gestão de áreas como finanças, marketing, recursos humanos ou operações. Tais práticas são de fácil acesso para os gestores, sendo ensinadas nos cursos de Administração, divulgadas em livros e manuais e disponíveis para implantação por consultorias.

No entanto, pesquisas recentes sugerem que a excelência na gestão dessas áreas pode trazer diferenças competitivas para as empresas. A fim de explorar os efeitos de práticas tradicionais de

gestão no desempenho das organizações, os pesquisadores da FGV-EAESP Luiz Artur Ledur Brito, Ely Laureano Paiva, Eliane Pereira Zamith Brito, Ana Maria Malik, Sergio Bulgacov e Tales Andreassi desenvolveram a pesquisa "A competitividade dos hospitais de médio porte".

As empresas de médio porte foram selecionadas por apresentarem maiores diferenças no uso de práticas gerenciais. Isso se expressa de maneira ainda mais significativa em organizações do setor hospitalar, conhecido, não só no Brasil, pela demora na adoção de práticas de gestão. A gestão pouco profissionalizada é apontada como a principal explicação para essa característica.

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases. Na primeira, de caráter qualitativo, os pesquisadores mapearam a utilização de práticas básicas de gestão em três instituições: o Hospital Total Cor, o Hospital Vita e a clínica Premium Care. Esses hospitais foram selecionados por representarem a diversidade de tipos de unidades hospitalares que atuam no mercado.

Com base no mapeamento realizado, foi estruturado o questionário utilizado na segunda fase, de caráter quantitativo. Nesta, o objetivo era compreender a relação entre as práticas de gestão e o desempenho nas empresas estudadas. O levantamento foi realizado com gestores de 47 dos 195 hospitais de médio porte sediados no Estado de São Paulo.

Os resultados da pesquisa indicam que a adoção de práticas básicas de gestão é um processo em andamento nos hospitais e que vários deles têm um nível insuficiente de uso dessas práticas. Apenas 33% das unidades hospitalares estudadas usam a maioria das práticas gerenciais listadas, enquanto 23% usam apenas algumas ou nenhuma delas. As práticas menos utilizadas são as de marketing e de planejamento estratégico e a mais desenvolvida é a gestão de operações.

Os hospitais maiores são os que utilizam a maior parte das práticas básicas de gestão, sendo também os mais eficientes no quesito taxa de ocupação, usado para mensurar o desempenho das instituições analisadas. Isso sugere que o nível de aplicação de práticas gerenciais está associado com o tamanho do hospital. Indica também que as práticas de gestão empregadas trazem benefícios para esses hospitais, gerando maior rentabilidade em sua operação.

Para os pesquisadores, os resultados evidenciam que as práticas básicas de gestão, embora conhecidas, trazem diferenças de desempenho para as empresas. Assim, a não aplicação dessas práticas implica limitação da capacidade competitiva, diminuindo, por consequência, o desempenho. A questão que fica é: se essas práticas são valiosas e fáceis de imitar, por que essas empresas não as incorporam? Os autores sugerem que as barreiras à adoção são de natureza cognitiva e comportamental, que devem ser mais bem entendidas para que se possa ajudar tais organizações a melhorar seu desempenho.

Fale com o autor: [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br)

# As estratégias operacionais da Sony e da Microsoft no mercado de *videogames*

ARTIGO EM FOCO:

*Supply networks and value creation in high innovation and strong network externalities industries*

Fernando Claro Tomaselli e Luiz Carlos Di Serio

A indústria de *videogames* apresenta um ciclo de vida curto. A cada cinco anos, em média, há uma inovação radical em consoles que pode levar ao sucesso ou ao fracasso das empresas do setor. Tal condição é fruto, em grande parte, da coordenação que tais empresas exercem sobre suas cadeias produtivas. Nesse contexto, uma questão importante é: quais são as estratégias das companhias líderes para desenvolver suas redes de fornecedores?

No estudo "*Supply networks and value creation in high innovation and strong network externalities industries*", os pesquisadores Fernando Claro Tomaselli e Luiz Carlos Di Serio, da FGV-EAESP, procuram responder a essa questão. O principal fator de sucesso na indústria de *videogames* identificado pelos autores é a construção da maior base possível de *hardware* e de opções de jogos. Porém,

para atingir esse objetivo, é necessário que haja liderança em custos de *hardware* e também uma administração dinâmica da rede de fornecedores, o que envolve frequentemente repensar todo o modelo de negócios.

De acordo com os autores da pesquisa, a indústria de *videogames* é dominada por empresas que detêm a tecnologia de produção de consoles (no estudo, foram analisados os casos da Sony e da Microsoft). Elas procuram controlar a cadeia produtiva com parcerias estratégicas e, ao mesmo tempo, tentam evitar a dependência de uma única tecnologia. No entanto, não conseguem evitar a influência crescente dos *publishers* de *games*, com os quais precisam negociar.

O estudo revelou que a Sony e a Microsoft procuram ganhar o apoio dos produtores e desenvolvedores de *games*. De início, a Sony foi mais efetiva nessa estratégia. Isso ocorreu com o sucesso do PlayStation 2 e a capacidade da Sony de controlar a cadeia de valor e, assim, reduzir custos e ganhar participação de mercado.

No entanto, a Microsoft, após dificuldades iniciais, fez boas parcerias com desenvolvedoras de *games* e criou uma plataforma de desenvolvimento amigável, com ferramentas parecidas com aquelas de um PC. A empresa também implementou um sistema integrado para gerenciar seus múltiplos fornecedores de *hardware* e *software*, que possibilitou a contratação de desenvolvedores na China e Índia. Assim, conseguiu ser bem-sucedida com o Xbox Live.

Sony e Microsoft têm procurado verticalizar parte de sua cadeia de valor, comprando empresas especializadas no mercado de *games* e criando times de desenvolvimento. No entanto, os *publishers* independentes continuam ganhando poder. A Sony, durante muito tempo, teve alto poder de barganha devido a sua larga base instalada, mas, com o alto custo e baixas vendas do PlayStation 3, essa vantagem tem desaparecido rapidamente.

A Sony tem uma cadeia de valor mais vertical, pois a empresa gera propriedade intelectual a partir de suas empresas de música, filme e televisão, e assim cria *games* exclusivos para seus consoles. A empresa também usa sua experiência como fabricante de *hardware* para produzir partes essenciais do console. A Microsoft, por sua vez, inicialmente desenvolveu uma estrutura mais horizontalizada.

Na geração atual de *videogames*, as estratégias de Sony e Microsoft mostram-se convergentes. As duas empresas vêm utilizando companhias que prestam serviços de produção eletrônica, como a Austek e a Foxconn. É interessante notar que a abordagem da Sony tornou-se mais parecida com a da Microsoft, quando ela terceirizou partes da produção de *hardware*, e a abordagem da Microsoft aproximou-se daquela utilizada pela Sony, quando ela verticalizou a propriedade intelectual de partes importantes do seu *hardware*.

Para os pesquisadores, o maior risco da estratégia da Sony é o alto custo de seu *hardware* e o fato de oferecer uma tecnologia além do que os clientes precisam, a um valor mais alto do que estes estão dispostos a gastar. No caso da Microsoft, a aposta na integração de *software*, *hardware* e serviços numa única experiência é uma inovação, no entanto o Xbox Live pode ser facilmente copiado.

Fale com o autor: [luz.diserio@fgv.br](mailto:luz.diserio@fgv.br)

# Como gerar valor em cadeias produtivas

ARTIGO EM FOCO:

## Criação e captura de valor em relacionamentos de empresas químicas

Luiz Artur Ledur Brito e Manoel de Andrade e Silva Reis

**H**á várias maneiras de se avaliarem os relacionamentos entre compradores e fornecedores e identificar os benefícios decorrentes. A pesquisa conduzida pelos professores da FGV-EAESP Luiz Arthur Ledur Brito e Manoel de Andrade e Silva Reis contribui para compreender tais relacionamentos.

Os autores testaram um modelo integrativo de valor, com base no qual se pode medir a criação de valor no relacionamento, refletida na captura dos benefícios obtidos por duas empresas e na parcela do valor derivado do relacionamento – o que permite expandir a forma de medição baseada em desempenho.

O estudo tem como referencial teórico a Visão Relacional da Estratégia (RV), que enfoca a obtenção de vantagem competitiva a partir de atividades sinérgicas conduzidas no âmbito do relacionamento comprador-fornecedor e que resultam em rendas relacionais. As rendas relacionais são lucros adicionais que as empresas obtêm por meio do relacionamento, que é a fonte desse valor.

Conforme os autores, a literatura tem utilizado largamente a RV em pesquisas sobre relacionamentos, mas há divergências quanto à operacionalização de seus construtos. Por conta disso, o estudo trata a questão testando separadamente os quatro construtos da RV no modelo, denominados

recursos relacionais: especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança efetiva.

Outra lacuna teórica explorada está relacionada à necessidade de testar modelos mais complexos que considerem relações de moderação. Assim, a geração e a captura de valor do relacionamento a partir dos recursos relacionais foram analisadas na presença de variáveis de contexto, por meio da introdução de duas variáveis ambientais amplamente empregadas na literatura de relacionamentos comprador-fornecedor: incerteza e competição.

Para aplicar a pesquisa, foi realizado um *survey* transversal, por meio da internet, com empresas do setor químico brasileiro. A escolha dessa indústria é justificada pelo seu potencial para o desenvolvimento de relações duradouras que derivam da natureza técnica dos produtos e da possibilidade de personalização de múltiplas aplicações para eles. No total, 445 questionários foram enviados diretamente aos responsáveis pelo atendimento comercial e 121 respostas foram consideradas válidas e completas, ou seja, uma taxa de resposta de 27%.

Os resultados apurados apontam que os recursos relacionais geram valor ao longo do tempo e para o fornecedor, e que o contexto importa: a incerteza reduz a captura de valor pelo comprador e diminui o efeito da especificidade de ativos sobre a captura de valor pelo fornecedor, ao passo que a competição impacta o efeito da especificidade de ativos sobre o valor gerado ao longo do tempo do relacionamento.

A forma proposta de medição de valor contribuiu para um entendimento mais completo e integrado dos relacionamentos, ao permitir a identificação dos diferentes aspectos do valor nas relações entre comprador e fornecedor. Há diferenças entre o valor capturado pelo comprador e pelo fornecedor e, por consequência, no desempenho de cada um deles, assim como existe uma parcela do valor que advém da relação e se manifesta ao longo da duração do fornecimento. A escala de medição de criação de valor apresentou boa qualidade de ajuste e representa uma contribuição para a literatura de Operações.

Entretanto, os autores destacam que a realização de novos estudos é necessária para dar seguimento à validação do modelo de medição utilizado, observando, corrigindo e complementando eventuais limitações da pesquisa conduzida por Brito e Reis. A aplicação das escalas em diferentes setores contribuirá para ampliar a validação do instrumento de coleta de dados, reanalisando a validade discriminante dos construtos que não foi observada entre complementaridade de recursos e compartilhamento de conhecimento. Além disso, sugere-se que a pesquisa seja expandida para amostras maiores, outras indústrias e outros perfis de respondentes (compradores), contribuindo para a validade e a confiabilidade dos modelos e para a investigação e confirmação das hipóteses.

Os autores ainda ressaltam a importância de realizar estudos longitudinais no âmbito da cadeia de suprimentos, para observar como os resultados das análises se comportam ao longo do tempo, enfatizando a dinâmica dos relacionamentos, que, como verificado, está relacionada à criação de valor.

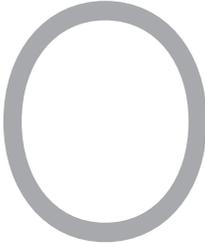
Fale com o autor: [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br)

# Estratégias empresariais para lidar com ambientes turbulentos

ARTIGO EM FOCO:

## Incerteza na cadeia de exportação de açúcar

Márcio Cesar dos Santos, Luiz Carlos Di Serio, Flávio Romero Macau e André Luis de Castro Moura Duarte

 Brasil é responsável por metade do açúcar comercializado no mundo e por 20% da produção mundial de etanol, segundo dados de 2012. Como esse produto é uma *commodity* de baixo valor agregado, a cadeia sucoalcooleira funciona com foco em custos. Entretanto, as variações nos preços internacionais, nos volumes das safras da cana-de-açúcar e a possibilidade de as usinas alterarem o *mix* de produção entre açúcar e etanol trazem grandes incertezas para o setor, prejudicando a busca por eficiência.

No estudo “Incerteza na cadeia de exportação de açúcar”, publicado na revista *Pretexto*, os pesquisadores Márcio Cesar dos Santos e Luiz Carlos Di Serio, da FGV-EAESP, em conjunto com Flávio Romero Macau, da Universidade Paulista, e André Luis de Castro Moura Duarte, do Insper, identificam as estratégias que as empresas da cadeia de exportação de açúcar utilizam para lidar com esses riscos.

Santos, Di Serio, Macau e Duarte realizaram a investigação científica em quatro empresas que estão entre os maiores *players* no mercado de exportação de açúcar. Os principais riscos identificados são aqueles inerentes à cadeia produtiva, relacionados à oscilação tanto da demanda quanto do câmbio. Tais incertezas causam um “efeito chicote”: grandes volumes acabam sendo comercializados em intervalos curtos, de modo a maximizar a oportunidade ou minimizar as perdas. A arbitragem de mercado, que confronta demanda interna e externa, bem como a possibilidade de produção de etanol no lugar de açúcar, amplia ainda mais as incertezas.

Segundo os entrevistados no estudo, uma ação de grande impacto, mas de difícil implantação, para lidar com os riscos é o maior alinhamento da área comercial com a de logística, de modo a fazer uma análise com base nos custos operacionais totais, e não apenas no preço comercial do momento. Outra estratégia, mais utilizada, é o estabelecimento de contratos de longo prazo, que nivelam os volumes fornecidos e atenuam a variação dos preços. Uma terceira estratégia é trabalhar com diversas fontes de suprimento, mesclando possibilidades para manter a estabilidade da operação e, conseqüentemente, diminuindo os riscos na produção e expedição do açúcar.

Questões de infraestrutura, típicas do chamado “custo Brasil”, também contribuem para tornar o cenário de incertezas ainda mais grave. Entre as várias formas que as empresas encontram para superar esses obstáculos, estão: primeiro, a profissionalização do fornecimento de frete rodoviário; segundo, a realização de contratos de longo prazo com fornecedores de transporte; terceiro, a realização de investimentos em ativos ferroviários e rodoviários especializados em açúcar e na operação portuária; quarto, o fretamento de navios; quinto, o aumento da capacidade de armazenagem em usinas; sexto, a criação de estoques de segurança próximos aos portos; e sétimo, a contratação colaborativa, com outras empresas, de ativos na área de transporte.

Em relação aos sistemas de informação, outro aspecto considerado essencial pelos entrevistados, as companhias também adotam diversas estratégias, tais quais: primeiro, implantar sistemas para troca de informações de demanda, suprimentos e estoques entre os membros da cadeia; segundo, implantar sistemas para suporte de decisão e de troca de informação em tempo real; terceiro, reduzir tempos perdidos; e quarto, desenvolver conjuntamente indicadores de *performance* e formas de medir o desempenho da cadeia.

Um aspecto que permeia todas essas questões é a colaboração entre os diversos agentes da cadeia, em especial entre empresas competidoras, um objetivo difícil de alcançar. Por exemplo, isso pode se dar por meio do alinhamento de incentivos entre os diferentes agentes. “As incertezas que desestabilizam a cadeia de suprimentos de açúcar pedem por ações que foquem tanto a redução de custos quanto a responsividade e a agilidade, trazendo grandes desafios para seus membros”, concluem os autores. Os resultados do estudo certamente serão úteis para executivos e empresários atuando em outras cadeias produtivas, mas que experimentam problemas similares àqueles da cadeia analisada.

Fale com o autor: [l Luiz.diserio@fgv.br](mailto:l Luiz.diserio@fgv.br)

# O impacto das boas práticas operacionais no desempenho empresarial

ARTIGO EM FOCO:

## Práticas operacionais e seu efeito nos desempenhos operacional e financeiro

Luiz Artur Ledur Brito e Ely Laureano Paiva

**N**os últimos 30 anos, houve um desenvolvimento significativo de novas práticas operacionais com o objetivo de melhorar o desempenho das companhias. A academia tem se debruçado sobre o tema para investigar a relação entre essas práticas e a *performance* das empresas. O estudo "Práticas operacionais e seu efeito nos desempenhos operacional e financeiro", dos professores da FGV-EAESP Luiz Artur Ledur Brito e Ely Laureano Paiva, testou diversas práticas de gestão simultâneas em um único setor. Os autores escolheram a indústria de embalagens. Para eles, o ambiente competitivo do setor, envolvendo companhias de diferentes portes e de distintas estruturas societárias, combinado com variados níveis de utilização das práticas operacionais, favorece a análise quantitativa das relações entre práticas e desempenho.

As hipóteses testadas pela pesquisa são que, isoladamente, as práticas de TQM, *just-in-time*, *lean manufacturing*, *time-based manufacturing* (TBM), *supply chain management* (SCM) e gestão de recursos humanos (GRH) têm impacto positivo sobre o desempenho das empresas e que existe um efeito de interação positiva entre o uso conjunto dessas práticas operacionais em relação ao desempenho.

Para coleta de dados, o instrumento utilizado foi um método inovador proposto em 2010 por Nicholas Bloom e John Van Reenan, no qual entrevistadores especialmente treinados desenvolvem um diálogo com o entrevistado seguindo um roteiro e avaliam a posição da empresa em uma escala especialmente desenvolvida. Esse método de coleta tem vantagens em relação aos métodos convencionais de questionários autoadministrados, porque evita um viés que pode influenciar as respostas dos entrevistados.

Os resultados indicam que a utilização combinada de práticas operacionais em grau avançado está relacionada positivamente e de modo significativo com a lucratividade, com o crescimento do faturamento e com a produtividade, reforçando os efeitos sinérgicos entre as práticas operacionais. A utilização de práticas combinadas também reduz a variância do processo de fabricação, resultando em redução dos estoques e diminuição de retrabalho.

O uso de práticas *just-in-time*, por sua vez, diminui os tamanhos de lotes, o que gera redução de refugos e retrabalho decorrentes de falhas de processo. Já o uso de práticas de SCM, como a participação de fornecedores no projeto dos produtos, faz com que as capacidades das peças, componentes e outros insumos comprados sejam conhecidas e incorporadas, gerando produtos acabados de melhor qualidade.

Em relação à adoção de práticas de gestão de recursos humanos, estas incentivam os colaboradores a serem inovadores e autônomos, o que aumenta a resolução de problemas e melhorias nos produtos e processos produtivos, além de facilitar a adoção de diversas práticas relacionadas à TQM, *just-in-time* e SCM.

Além disso, observou-se que maiores lucratividade, crescimento do faturamento e produtividade são características encontradas nas empresas avançadas, ou seja, aquelas que apresentam maior grau de utilização das práticas operacionais. Também foi possível notar que empresas com maior número de colaboradores e que exportam obtêm melhores resultados.

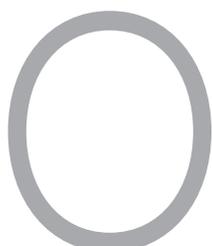
Fale com o autor: [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br)

# A ecologia política da produção do óleo de palma

ARTIGO EM FOCO:

## *The political ecology of palm oil production*

Renato J. Orsato, Stewart Clegg e Horacio Falcão

 óleo de palma (azeite de dendê) tornou-se uma *commodity* controversa nas duas últimas décadas. Ao mesmo tempo que é uma fonte de energia renovável e serve como insumo para milhares de produtos, essa matéria-prima foi apontada como a maior causa de desflorestamento e perda de biodiversidade no Sudeste Asiático. Grupos ambientalistas e a cadeia industrial de óleo de palma entraram em conflito.

No estudo "*The political ecology of palm oil production*", publicado no *Journal of Change Management*, o professor da FGV-EAESP Renato Orsato, em conjunto com Stewart Clegg (da University of Technology, de Sydney) e Horacio Falcão (do Insead), analisa o desenvolvimento dessa disputa em relação à produção de óleo de palma na ilha de Bornéu, que se tornou um exemplo emblemático na questão de degradação ambiental.

Até 1997, a exploração predatória do meio ambiente na ilha de Bornéu não chamava a atenção nem da opinião pública nem de políticos. Naquele ano, no entanto, grandes incêndios, provocados com o intuito de aumentar a área disponível para a plantação de palmeiras, provocaram uma densa fumaça que cobriu toda a Malásia e Indonésia, e chegou até Singapura, causando problemas respiratórios na população. Houve repercussão internacional, e a mídia estabeleceu a ligação entre o desflorestamento e a indústria de óleo de palma.

As ONGs ambientalistas aproveitaram o momento para intensificar suas campanhas, e a indústria rapidamente respondeu, organizando uma coalizão liderada pelas principais empresas da cadeia de óleo de palma, o Fórum sobre o Óleo de Palma Sustentável (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*, ou RSPO).

Ao analisar as forças políticas em torno da formação do RSPO, Orsato, Clegg e Falcão mostram que esse “clube verde” não foi garantia de uma solução para as disputas. Ao mesmo tempo que o RSPO teve como idealizador uma ONG ambientalista, a WWF, que acreditava ser melhor estar envolvida no plano das decisões, mesmo que tivesse que fazer concessões, outras ONGs colocaram-se contra, principalmente o Greenpeace.

O RSPO esperava acalmar os ânimos com a credibilidade que viria da união com organizações ambientalistas e com a iniciativa de uma certificação para as plantações que obedecessem a critérios de manejo sustentável. Mas a oposição do Greenpeace desafiou a lógica do sistema sob a qual trabalhava o RSPO: para essa ONG, era insuficiente aprimorar as práticas da agricultura, pois também seria necessário limitar a área de plantio, impedindo mais desmatamento e, inclusive, recuperando matas nativas que haviam sido devastadas.

Em novembro de 2007, o Greenpeace divulgou um relatório intitulado “Cozinhando o clima”, ligando membros do RSPO a emissões de carbono de áreas desflorestadas na Indonésia. Em seguida, em abril de 2008, outra campanha foi lançada, dessa vez contra a Unilever. Pressionada, a multinacional tentou convencer outros grupos de interesse a se engajarem na moratória de desmatamento desejada pelo Greenpeace, mas essa iniciativa apenas enfureceu os produtores de óleo de palma.

De acordo com os autores do estudo, a questão central da arena de disputa do óleo de palma relaciona-se ao poder de decisão: quem deveria definir o que seria feito em relação a essa cadeia de produção? A criação do RSPO, com uma adesão substantiva de produtores e organizações ambientalistas, procurou criar legitimidade por meio de um sistema de certificação. Mas as campanhas do Greenpeace desestabilizaram esse arranjo, trazendo uma proposição diferente de quais condições técnicas seriam legítimas para tornar a cadeia sustentável, o que enfraqueceu a teia social que sustentava a coalizão. O impasse permanece. “A criação de uma nova lógica institucional – como a do RSPO – não necessariamente leva à estabilidade”, concluem os pesquisadores. O caso traz lições importantes para profissionais e ativistas interessados em questões socioambientais.

Fale com o autor: [renato.orsato@fgv.br](mailto:renato.orsato@fgv.br)

# Aprendendo com parcerias entre pequenos agricultores e grandes multinacionais

ARTIGO EM FOCO:

*Managing food supply chains at the base of the pyramid: understanding the buyer-supplier relationship between multinational companies and smallholders*

Edgard Barki

**E**mpresas multinacionais de agronegócios têm procurado fortalecer suas cadeias de fornecimento de matérias-primas por meio de compras contratadas de pequenos produtores em países emergentes, como o Brasil. Essa prática tem sido tratada como um negócio inclusivo, pois, ao mesmo tempo que gera impacto social e melhora os meios de subsistência dos produtores rurais, permite às empresas conseguir matéria-prima de qualidade a custo mais baixo e reforçar a sua posição no mercado.

Há diversos estudos dedicados às vantagens competitivas que as multinacionais de alimentos conseguem com essa estratégia. No entanto, de acordo com Edgard Barki, professor da FGV-EAESP, existe pouco conhecimento sobre os desafios em construir um vínculo de longo prazo numa rela-

ção tão assimétrica em termos de poder, dependência e valor. Com a finalidade de explorar essa questão, Barki realizou uma pesquisa de campo em que entrevistou gestores de multinacionais e pequenos produtores em três setores-chave dominados pela agricultura familiar no Brasil: laticínios, aves e suínos e produção hortícola.

De acordo com o autor, estabelecer uma relação de confiança é um pré-requisito para a construção de uma parceria duradoura. E esse passo inicial não é trivial. Além de exigir que ambas as partes estejam satisfeitas em relação aos resultados, é preciso que exista a percepção de justiça. Como a relação é assimétrica, mecanismos de poder coercitivo, tais como multas, afetam negativamente o processo de construção de confiança.

Estabelecido o primeiro passo, a relação estreita-se com o fortalecimento da interdependência. Nesse estágio, cada uma das partes considera que seu esforço e desempenho individual é relacionado ao de seu parceiro, e que ambos perdem se o trabalho conjunto não der certo. Para isso, é necessário fomentar um alinhamento conjunto, que dê conta das diferenças organizacionais. Isso pressupõe um modelo de poder não coercitivo, com o uso, por exemplo, de assistência técnica e mecanismos de recompensa.

Barki acredita que esse fator de interdependência é o que faz a diferença para que se atinja o último estágio da parceria, o do comprometimento. Este é alcançado quando os pequenos proprietários e as multinacionais perseguem objetivos comuns e fazem todo o esforço possível para manter a relação.

Por outro lado, Barki propõe três cenários nos quais a parceria é imperfeita ou incompleta. A primeira, denominada oportunismo potencial, ocorre quando não há nem relação de interdependência nem de confiança, fazendo com que ambas as partes ajam apenas com base na busca de benefício individual e possam quebrar a palavra a qualquer instante. A segunda, denominada lealdade temporária, dá-se quando há confiança, mas não há interdependência. Nesta, indústria e produtor não procuram ativamente outras oportunidades, mas permanecem receptivos a outras ofertas, porque ainda não desenvolveram o comprometimento. E na terceira, denominada lealdade consentida, embora exista interdependência, não há confiança entre as partes, um caso específico no qual o contrato de compra e venda garante a segurança e a dependência, mas o comprometimento não existe, porque é o poder coercitivo que conduz a relação.

Segundo o pesquisador, dado o alto nível de insegurança, desconfiança e diferenças organizacionais entre pequenos produtores rurais e grandes multinacionais, as partes não são naturalmente propensas a realizar em conjunto um negócio de longo prazo. Assim, além de construção de uma estratégia de negócios, é preciso também investir em inovações relacionais.

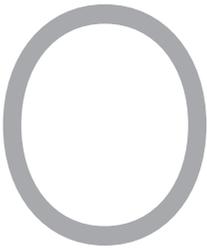
Fale com o autor: [edgard.barki@fgv.br](mailto:edgard.barki@fgv.br)

# Muito além da filantropia: a colaboração entre empresas privadas e agências humanitárias

## ARTIGO EM FOCO:

### Relacionamento intersetorial: competências para o desenvolvimento de parcerias em cadeias de suprimento humanitárias

Susana Carla Farias Pereira e Renata Oliveira

 crescente número de catástrofes – naturais ou provocadas pela ação do homem – tem exigido esforços de coordenação, planejamento e logística de operações de ajuda humanitária. Um dos principais desafios é como envolver e integrar as diferentes organizações que participam dessas operações. Se, por um lado, o envolvimento dessas diferentes organizações traz recursos e competências, por outro, há o aumento da complexidade da gestão.

Com o objetivo de entender como se caracteriza a relação entre organizações privadas e humanitárias, a professora da FGV-EAESP Susana Carla Farias Pereira estudou o caso da parceria entre o maior programa humanitário do mundo, o *World Food Program* ou Programa Alimentar Mundial

(WFP), e uma das principais empresas privadas de logística global. O WFP, braço de ajuda alimentar da Organização das Nações Unidas (ONU), conta com escritórios em mais de 80 países e, a cada ano, fornece alimentos para 90 milhões de pessoas. A empresa de logística global, primeira parceira corporativa do WFP, possui a maior rede de distribuição expressa rodoviária de toda a Europa, China, Índia e Brasil.

No caso desta empresa, que foi analisado, a principal ação é o Projeto de Alimentação Escolar da ONU, denominado Programa *Twinning*. De acordo com a pesquisa realizada por Pereira, a motivação inicial para a parceria era puramente filantrópica. A intenção da empresa era estabelecer ações de responsabilidade social nas quais a empresa se via como doadora. “Mas, aos poucos, a relação foi evoluindo para ações mais estratégicas, e a empresa começou a perceber a possibilidade de ganhos para além da imagem filantrópica”, afirma a autora do estudo.

Desde 2010, o responsável pelo Programa *Twinning* na sede da empresa analisada, na Holanda, reformulou a parceria, abrindo novas possibilidades de prestação de serviços logístico para a WFP e de desenvolvimento de competências para a empresa estudada. Além de campanhas de doações, a empresa enfrentou o desafio de entregar alimentos em regiões de conflitos ou com infraestrutura precária. Assim, os funcionários desenvolveram competências em movimentação e armazenagem. A autora destaca que houve também o desenvolvimento de competências de gestão organizacional, tais como coordenação e planejamento.

Outro importante ganho decorrente da parceria é a maior visibilidade da organização em nível internacional, bem como a formação de uma rede com organizações de diferentes setores, governamentais, locais e também de relações públicas. O envolvimento com o WFP também tem aumentado o comprometimento dos funcionários com a empresa, resultando em uma menor rotatividade de mão de obra e nas consequentes redução de custos e retenção de conhecimento.

Fale com a autora: [susana.pereira@fgv.br](mailto:susana.pereira@fgv.br)

# O precário controle das compras públicas de madeira

## LIVRO EM FOCO:

### Compras públicas sustentáveis na promoção do controle social da madeira e de seus subprodutos: o caso de São Paulo

Zilma Borges de Souza

**N**os últimos anos, o Estado passou a realizar ações voltadas para a sustentabilidade, não apenas relacionadas com a legislação e a fiscalização, mas também assumindo a responsabilidade em relação às compras públicas. Afinal, no Brasil, estas representam de 10 a 16% do Produto Interno Bruto (PIB).

No artigo "Compras públicas sustentáveis na promoção do controle social da madeira e de seus subproduto: o caso de São Paulo", Zilma Borges de Souza, professora da FGV-EAESP, examina o exemplo do Estado de São Paulo, que é um dos principais consumidores de madeira nativa do País.

Para que uma estratégia de compras sustentáveis seja incorporada à rotina da Administração Pública, é preciso incluir novos agentes e novos modelos de gestão. A gestão governamental tem, ainda, que criar mecanismos de acompanhamento da inserção de bens e serviços sustentáveis que possam ser monitorados pela sociedade. A pesquisadora investiga justamente esses aspectos das compras públicas.

Souza analisou inicialmente o portal de transparência do Estado de São Paulo e concluiu que, embora ele apresente dados relativamente atualizados sobre a aquisição de madeira, trata-se de dados agregados, ou seja, não há possibilidade de fazer qualquer segregação por espécie, volume orçamentário e formas de uso dos produtos e subprodutos de origem amazônica.

Com o uso da Lei de Acesso à Informação, que obriga os gestores públicos a responderem a pedidos de informação por parte de qualquer cidadão, foram solicitados dados sobre compra de madeira a 12 secretarias. “A partir dos resultados colhidos, é possível afirmar que ainda não há transparência nos processos de aquisição de compras de determinados produtos, em especial madeira”, afirma a pesquisadora.

Grande parte das secretarias afirmou que não foram realizadas compras de madeira, uma informação contraditória com o levantamento realizado. “Isso demonstra que não houve um esforço por parte das secretarias de saber se as informações existiam antes de negá-las”, comenta a pesquisadora.

Cinco das secretarias redirecionaram as questões colocadas, sem detalhar os motivos para tal. Mesmo que essa prática seja prevista em lei, não foi esclarecido se as questões foram redirecionadas devido à impertinência da questão ou à incapacidade da secretaria em respondê-la. No caso específico das perguntas feitas às Secretarias da Fazenda e Gestão, a resposta foi que, devido ao modelo descentralizado de compras públicas no Estado, o pedido deveria ser realizado de maneira separada.

De acordo com Souza, a precária sistematização das compras sustentáveis não apenas compromete a transparência de tais dados como o próprio controle gerencial, uma vez que o volume de informações e processos inviabiliza análises abrangentes.

Na etapa final da pesquisa, foram realizadas entrevistas em quatro secretarias. Mais uma vez, a descentralização dos órgãos revelou-se um desafio para a efetivação das práticas de compras públicas sustentáveis, pois, com a fragmentação, faltam recursos humanos e financeiros para a sensibilização e para processos de capacitação das unidades compradoras.

A Secretaria do Meio Ambiente lidera o processo de incorporação de compras sustentáveis de madeira nativa, por meio de incentivos como seminários e a elaboração de um selo ambiental. No entanto, a secretaria aponta muitas dificuldades. Entre os 150 mil itens cadastrados na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado, apenas 900 possuem selo socioambiental, pois faltam recursos humanos que se dediquem a tal tarefa.

O estudo aponta, ainda, que as dificuldades na organização e divulgação de informações relacionadas a compras sustentáveis também se dão pela própria resistência da burocracia pública em relação à aquisição de produtos certificados. Isso ocorre principalmente porque estes possuem maior custo financeiro.

De acordo com Souza, as organizações analisadas ainda estão num estágio de desenvolvimento de ferramentas e mecanismos de compras públicas sustentáveis. A pesquisadora aponta a necessidade de realizar capacitações periódicas para os servidores, com o intuito de incorporá-los a uma rotina de trabalho que promova instrumentos mais transparentes para promoção do controle social das aquisições governamentais de madeira e outros bens sustentáveis.

Fale com a autora: zilma.borges@fgv.br

# Por que as empresas adotam sistemas de gestão ambiental

ARTIGO EM FOCO:

## *ISO 14001 certified plants in Brazil – taxonomy and practices*

Luri Gavronski, Ely Laureano de Paiva, Rafael Teixeira e Marta Cleia Ferreira de Andrade

Vários estudos têm investigado as razões que levam as empresas a adotarem práticas de responsabilidade social ou sistemas de gestão ambiental, assim como seus impactos sobre o desempenho. No entanto, ainda se sabe pouco a respeito das motivações para adotar tais práticas em empresas localizadas em países emergentes como o Brasil.

O artigo *"ISO 14001 certified plants in Brazil – taxonomy and practices"*, do pesquisador Ely Laureano de Paiva, da FGV-EAESP, juntamente com Luri Gavronski e Rafael Teixeira, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e Marta Cleia Ferreira de Andrade, da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, procura preencher essa lacuna ao propor uma taxonomia para fábricas brasileiras certificadas com o ISO 14001.

Os autores realizaram uma pesquisa com 99 empresas que atuam nos setores químico, metalomecânico e eletroeletrônico. Os dados foram obtidos com base nas respostas a um questionário enviado aos gerentes de operações, responsáveis pela adoção do ISO 14001 nessas companhias. As informações coletadas foram submetidas a técnicas estatísticas de análise, a partir da qual as firmas foram classificadas em três grupos.

O primeiro grupo reúne empresas focadas em aspectos internos. Nesse grupo, as companhias adotam o ISO 14001 com o intuito de adequarem suas capacidades e recursos internos, de modo a obter benefícios operacionais. Assim, a ferramenta tornou-se um meio para transformar capacidades e recursos em vantagens competitivas. Outro fator importante para a adoção da ferramenta por esse grupo foi o senso de responsabilidade ética dos gestores.

No segundo grupo, encontram-se as empresas que se movem por razões externas, cuja preocupação principal é atender às expectativas do mercado e lidar com a pressão social e as demandas de instituições regulamentadoras. As empresas que compõem esse grupo buscam reconhecimento pela adoção de práticas de gestão bem-sucedidas já empregadas por outras empresas do mesmo setor. Tais companhias são as maiores em termos de números de empregados e, por isso, tendem a sofrer maior pressão de grupos ativistas e governos.

O terceiro grupo compreende as companhias com visão integrada, que, em sua estratégia ambiental, valorizam todas as dimensões de motivação, sejam elas internas ou externas. Esse grupo reúne o maior número de empresas da amostra, que se caracterizam por ser, em geral, de menor porte.

Segundo os autores, o surgimento desse grupo com visão integrada é inesperado. Esse grupo, quando comparado aos outros dois, tem as políticas mais avançadas de gestão ambiental e também apresenta níveis mais elevados de desempenho ambiental. Além disso, as companhias que compõem o grupo são mais eficientes no uso de recursos e matérias-primas, possuem alta integração com fornecedores e investem em centros e instituições de pesquisas para desenvolvimento de alternativas mais eficientes de uso dos recursos.

Com base no estudo, os pesquisadores concluem que a integração externa e a melhoria dos processos conduzem a uma abordagem unificada das práticas ambientais, resultando em melhoramentos no desempenho.

Fale com o autor: [ely.paiva@fgv.br](mailto:ely.paiva@fgv.br)

# Por que empresas aderem a índices de sustentabilidade

ARTIGO EM FOCO:

## *Sustainability indexes: why join in? A study about the 'ISE' in Brazil*

Renato J. Orsato, Alexandre Sanches, Wesley Mendes da Silva, Roberta Simonetti e Mario Monzoni

**C**riado em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi uma iniciativa pioneira na América Latina, voltada para a construção de uma carteira de ações de companhias comprometidas com a sustentabilidade. O ISE é composto de, no máximo, 40 companhias entre as 200 mais líquidas da BM&FBovespa. Entretanto, pesquisas mostram que participar do índice não acrescenta valor às ações das empresas e que o ISE não tem desempenho superior a outros índices do mercado financeiro, como o Ibovespa.

Foi essa a primeira descoberta do estudo "*Sustainability indexes: why join in? A study about the 'ISE' in Brazil*", dos professores da FGV-EAESP Renato Orsato, Wesley Mendes da Silva e Mario Monzoni, em conjunto com o doutorando em Administração de Empresas Alexandre Sanches e a pesquisadora do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP Roberta Simonetti. Assim, surgiu a questão: por que, então, as empresas dedicam recursos para participar de índices de sustentabilidade como o ISE?

Para responder a essa pergunta, os autores realizaram entrevistas em três empresas, duas incluídas no ISE e uma que não aderiu ao índice. Em todos os casos, os entrevistados disseram que não há realmente influência da participação no ISE no valor de suas ações. Compor o ISE é, para as duas empresas que fazem parte do índice, consequência de um processo “natural” de incorporação de preocupações ambientais e sociais na estratégia de negócios.

Dessa forma, a decisão de participar do ISE não é uma tentativa isolada de aumentar o valor da empresa, e sim uma questão de coerência e alinhamento entre sustentabilidade e estratégia corporativa. São fatores intangíveis e indiretos da sustentabilidade que influenciam o desempenho do negócio.

As empresas que participam do ISE têm expectativa de ganho de prestígio e reputação, embora não consigam dimensionar o impacto. Em levantamento com 400 empresas globais, realizado em 2011, a consultoria GlobeScan constatou que 50% consideravam que aumentar a transparência do negócio é a atitude mais importante para ganhar confiança do público. Empresas comprometidas com a sociedade atraem mais atenção da mídia e do público e conseguem diferenciar-se mais facilmente.

Para os entrevistados, a sustentabilidade é considerada uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, fazer parte do ISE não traz benefícios. São várias ações agregadas, que podem reduzir os riscos, por exemplo, advindos de mudanças de legislação e de conflitos com a comunidade.

Outro aspecto relevante é que iniciativas como o ISE envolvem o compartilhamento de conhecimento sobre melhores práticas, códigos e sistemas de administração de questões ambientais e sociais. Isso permite a criação de um ambiente de aprendizagem entre os participantes.

Fale com o autor: [renato.orsato@fgv.br](mailto:renato.orsato@fgv.br)

# Analizando falhas estruturais nos pilares da Administração

ARTIGO EM FOCO:

*A blast at the past: an inquiry into Herbert Simon's arguments against the principles*

Ion Georgiou

**E**m 1946, o economista, sociólogo, cientista político e psicólogo norte-americano Herbert Alexander Simon publicou um artigo de grande impacto na revista *Public Administration Review*, intitulado *"The proverbs of administration"*. Era uma crítica feroz à visão clássica da gestão baseada nos princípios estipulados pelo industrial francês Henri Fayol: divisão do trabalho, disciplina, unidade de comando, ordem e hierarquia.

No artigo, Simon atacava particularmente o influente trabalho de Luther Gulick. Este último era, nos anos '30, membro do Brownlow Committee, cujos membros, selecionados a mão pelo presidente Franklin D. Roosevelt, prepararam uma série de recomendações estruturais de gestão racionalizada para o governo federal. Destas recomendações surgiu o livro *Papers on the Science of Administration* que Gulick editou junto com o britânico Lyndall Urwick. O primeiro artigo colecionado neste livro é de Gulick, titulado *"Notes on the Theory of Administration"*, artigo considerado clássico nos anais da história de administração. Foi este artigo que Simon atacou.

De acordo com Ion Georgiou, professor da FGV-EAESP, a maioria dos estudiosos em gestão apoiou e tem apoiado a investida de Simon contra Gulick. Simon foi um dos fundadores de uma nova linha de estudos, predominante desde então, centrada no comportamento organizacional, e foi também o criador do termo “racionalidade limitada”, muito utilizado até hoje. Ele inovou ao afirmar que é impossível para o ser humano conhecer todas as alternativas e consequências para uma decisão e maximizar os resultados.

No artigo *“A blast at the past: an inquiry into Herbert Simon’s arguments against the principles”*, publicado na revista *Public Administration*, o professor da FGV-EAESP não se contrapõe às ideias lançadas por Simon, da “racionalidade limitada” e do estudo comportamental da gestão. O que Georgiou pondera é que a crítica de Simon a Gulick foi baseada em argumentos falhos ou que não elucidaram realmente os problemas da teoria estruturalista, baseada em princípios e na criação de sistemas.

Por exemplo, Simon ataca a ideia de Gulick de que um subordinado deve receber ordens de apenas um chefe e argumenta que, na realidade, as decisões são mais apuradas quando influenciadas por múltiplas fontes. Defende Georgiou que Gulick, quando escreveu sobre “unidades de comando”, não tratava de analisar como as decisões são formadas, e sim como são comunicadas aos subordinados após terem sido tomadas. Portanto, na avaliação de Georgiou, a argumentação de Simon está deslocada.

Para Georgiou, é importante não desmerecer as contribuições nem de Gulick nem de Simon, e sim considerar que ambas as perspectivas podem ser trabalhadas na gestão. “Parece lógico que as pesquisas em Administração devam levar em conta tanto as estruturas de desenho organizacional dentro das quais a gestão é realizada como as cognições que dão origem a práticas observáveis”, afirma.

Fale com o autor: [phokion.georgiou@fgv.br](mailto:phokion.georgiou@fgv.br)

# Cursos brasileiros de Administração: filhos da Guerra Fria

ARTIGO EM FOCO:

Os EUA e a exportação e a expansão do ensino de management no Brasil nas décadas de 1950 e 1960: os cursos de management na UFBA e na UFRGS

Rafael Alcadipani e Carlos Osmar Bertero

**A**tualmente, mais de 20% dos alunos brasileiros de graduação estão matriculados nos cerca de 2 mil cursos de Administração de Empresas existentes no País. Poucos estudos foram realizados com o intuito de entender as origens históricas de tal expansão. Entre eles, destacam-se os de Rafael Alcadipani e Carlos Osmar Bertero, professores da FGV-EAESP, os quais têm procurado compreender o papel do governo e de instituições dos Estados Unidos na disseminação do ensino do *management* no Brasil.

O *management* despontou no final do século XIX e início do século XX nos Estados Unidos, como um conjunto de técnicas e habilidades que valorizava a eficácia e a eficiência, pretendia-se politicamente neutro e partiu de escolas comerciais independentes para universidades. Entretanto, a investigação histórica de Alcadipani e Bertero revela que a visão norte-americana não era imparcial. Durante os anos de Guerra Fria, nas décadas de 1950 e 1960, a representação diplomática dos Estados Unidos, a Michigan State University (MSU) e a Fundação Ford (FF) formaram uma rede governo-universidade-fundação para exportar o ensino do *management* ao Brasil, com o objetivo de difundir os valores norte-americanos e estreitar as relações entre os dois países.

Isso ocorreu em um período político conturbado. No Brasil, entre 1953 e 1966, aconteceram o suicídio de Getúlio Vargas, a renúncia de Jânio Quadros e a deposição de João Goulart. Excluindo o período de crescimento econômico no governo Juscelino, a economia brasileira teve problemas sérios, e a relação com os Estados Unidos passou por atritos. Documentos oficiais que fizeram parte da pesquisa dos professores da FGV-EAESP mostram que havia pressões expressivas para que os Estados Unidos fornecessem mais ajuda e cooperação ao Brasil.

Assim, a primeira instituição para a exportação e expansão do *management* no Brasil foi a representação diplomática dos Estados Unidos. Ela cumpriu o papel de municiar o governo dos Estados Unidos com informações sobre o Brasil e ainda serviu de suporte às operações da missão da MSU nos seus diferentes projetos.

A segunda instituição, a MSU, esteve envolvida em 150 projetos de cooperação técnica internacional em diferentes países do mundo, em inúmeras áreas do conhecimento. Havia nos Estados Unidos, nessa época, uma verdadeira indústria de cooperação internacional acadêmica, com muitos recursos disponíveis. Um dos projetos desenvolvidos no Brasil foi o da criação das escolas de *management*, que ocorreu entre 1953 e 1966. Envolveu a FGV-EAESP e as universidades federais da Bahia (UFBA) e do Rio Grande do Sul (UFRGS). Segundo o mais recente estudo de Alcadipani e Bertero, tal projeto custou o equivalente hoje a cerca de 10 milhões de dólares, e foi financiado pelo governo brasileiro e pela United States Agency for International Development (USAID).

A MSU teve a função de apoiar o desenvolvimento e expansão da capacidade de se ensinar *management*, oferecendo expertise técnica. O artigo I do contrato entre a MSU e o governo dos Estados Unidos estabelecia com detalhes as funções da MSU em relação à FGV-EAESP e demais instituições de ensino de *management* no Brasil. Entre 1954 e 1958, 11 professores da MSU vieram ao País e aqui ficaram por aproximadamente dois anos. A maioria deles esteve na FGV-EAESP. Houve, ainda, professores na UFRGS e na UFBA, e no curso de Engenharia da Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

A MSU tinha o papel de gerir todas as questões associadas à mudança e à manutenção dos professores. Isso envolvia, entre outras atividades, conseguir certificados de que os professores não tinham relações com comunistas. Todos os móveis, utensílios domésticos e até mesmo os carros dos professores eram enviados por navio. Os professores mantinham correspondência frequente com a MSU e reportavam suas atividades no Brasil.

A terceira instituição, a FF, entrou no projeto quando o ensino do *management* já tinha destaque no País e forneceu auxílio financeiro para se consolidar ainda mais a iniciativa, catalisando a expansão para outras áreas geográficas brasileiras.

O estudo de Alcadipani e Bertero contribui para a compreensão da formação do campo de Administração no Brasil, mostrando em detalhes como a representação dos Estados Unidos, a MSU e a FF formaram uma rede que permitiu a exportação e a expansão do *management* para o país, nas décadas de 1950 e 1960, não apenas no Sudeste, mas também em outras regiões.

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

# Oito propostas para melhorar a qualidade da pesquisa em Administração

ARTIGO EM FOCO:

## Produção científica brasileira em Administração na década de 2000

Carlos Osmar Bertero, Flávio Carvalho de Vasconcelos, Marcelo Pereira Binder e Thomaz Wood Jr.

Os estudos científicos em Administração de Empresas têm crescido com notável vitalidade no Brasil. O número de programas de mestrado e doutorado multiplicou-se nos últimos anos. Os principais eventos dessa área de pesquisa recebem milhares de trabalhos acadêmicos. No entanto, a produção brasileira ainda é pouco original e relevante, de acordo com os professores Carlos Osmar Bertero, Marcelo Pereira Binder, Thomaz Wood Jr., da FGV-EAESP, e Flávio Carvalho de Vasconcelos, da FGV-EBAPE, autores do artigo "Produção científica brasileira em Administração na década de 2000", publicado na *RAE-Revista de Administração de Empresas*.

De modo a contribuir para um avanço na qualidade da pesquisa científica brasileira em Administração, Bertero, Binder, Wood Jr. e Vasconcelos desenvolvem, no artigo, oito propostas de mudança:

1. Focar o Brasil: as revistas científicas brasileiras deveriam estabelecer linhas editoriais que privilegiassem o desenvolvimento de conhecimento e teorias sobre temas, objetos e fenômenos brasileiros – e também deveriam ser segmentadas por campos da Administração. Além de facilitar o trabalho dos editores e avaliadores, tal reorientação levaria a uma contribuição mais efetiva da produção nacional para o desenvolvimento da Administração e atrairia a atenção da comunidade internacional interessada em ler e aprender sobre o Brasil.
2. Aproximar teoria e prática: hoje, muitos pesquisadores das instituições brasileiras atuam distantes das organizações. É preciso estabelecer fóruns de diálogo e cooperação, que permitam

a aproximação entre pesquisadores e gestores, de modo a construir agendas de pesquisa que possam tanto fazer avançar a teoria sobre fenômenos locais quanto contribuir para a reflexão sobre as práticas administrativas e seu aperfeiçoamento.

3. Criar planos de pesquisa: para gerar conhecimento e melhores teorias, os programas deveriam ir além das metas numéricas, estabelecendo diretrizes de pesquisa voltadas para a construção de conhecimento em torno de determinados temas, objetos e fenômenos. Tais escolhas deveriam ser coerentes com a história das instituições de ensino, as competências já estabelecidas e sua inserção local, regional e internacional, sem deixar de garantir espaço para a diversidade de perspectivas e abordagens.
4. Fomentar o rigor: hoje, os eventos e revistas são frequentemente vistos como “escoadouros” para a produção científica. Parece haver uma premissa tácita de que tudo que é produzido com um mínimo de qualidade deveria ser veiculado. Uma atuação mais criteriosa de editores de revistas científicas e de coordenadores de áreas de eventos contribuiria para o aumento da qualidade da produção local, barrando os trabalhos de menor relevância e estimulando aqueles de maior potencial.
5. Focar o impacto da produção: o sistema nacional de avaliação atual dos pesquisadores estimula-os a “multiplicar” publicações para garantir maior pontuação. Com isso, a quantidade frequentemente avança em detrimento da qualidade. Indicadores de impacto, por sua vez, deslocariam o foco da produção para a utilização do conhecimento.
6. Privilegiar periódicos internacionais de alto nível: a experiência de publicar nos principais periódicos exigiria o desenvolvimento de competências específicas, em termos de desenvolvimento teórico e métodos, que poderia irradiar-se dos autores para seus programas. Além disso, a veiculação de trabalhos nesses periódicos poderia dar visibilidade internacional para a produção local e contribuir para o desenvolvimento de teorias mais robustas, validadas (ou não) em um país emergente.
7. Reformar os programas de pós-graduação: hoje, há um incentivo ao crescimento dos programas, visando aumentar o número de mestres e doutores. Na prática, entretanto, muitos egressos não têm perfil científico e de pesquisador, e não seguirão carreira acadêmica. Programas de doutorado mais restritos e exigentes, com forte incentivo para a realização de períodos de estudo e pesquisa no exterior, provavelmente apresentariam uma relação mais favorável entre os recursos investidos e os resultados obtidos. Em paralelo, os programas de mestrado poderiam continuar a ser ampliados, com maior foco na formação de docentes e considerando que uma parcela restrita, porém representativa, de egressos viria a cursar o doutorado.
8. Reconhecer pesquisadores e pesquisas exemplares: os doutorandos e jovens doutores preocupam-se cada vez mais com suas publicações e pontuações e cada vez menos com a construção sólida de conhecimento e o desenvolvimento de contribuições científicas consistentes. Deveria-se celebrar pesquisadores que, por seu idealismo e conduta coerente, trouxessem contribuições notáveis ao desenvolvimento do campo. Deveria-se, também, premiar trabalhos excepcionais de pesquisa.

Fale com o autor: carlos.bertero@fgv.br

# MPGPP FGV

Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas

Curso de pós-graduação *stricto sensu*, aprovado pela **CAPES**, destinado a pessoas que já atuam em governos e organizações públicas não-estatais e querem desenvolver seu potencial profissional. Em linha com os avanços da gestão e das políticas públicas no Brasil e no exterior.

## Inscrições pelo site [www.fgv.br/mpgpp](http://www.fgv.br/mpgpp)

Curso presencial oferecido em São Paulo, em duas modalidades - regular ou intensiva



A qualidade do ensino da GV é certificada por três entidades internacionais especializadas no assunto.

**Mais Informações**

Coordenadoria de Pós: 11 3799-3446 | [mpgpp@fgv.br](mailto:mpgpp@fgv.br)

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CIÊNCIA POLÍTICA  
GESTÃO PÚBLICA  
POLÍTICAS PÚBLICAS

# A influência das eleições municipais sobre a corrida presidencial

ARTIGO EM FOCO:

## As eleições municipais de 2012 e seus efeitos nacionais

Cláudio Gonçalves Couto, Fernando Luiz Abrucio e Marco Antônio Carvalho Teixeira

**A**s eleições municipais nas capitais brasileiras são consideradas, pela mídia e pelos partidos, importantes termômetros dos pleitos estaduais e nacionais que as sucedem. No entanto, uma pesquisa realizada pelos professores da FGV-EAESP Cláudio Gonçalves Couto, Fernando Luiz Abrucio e Marco Antônio Carvalho Teixeira revela que as eleições municipais não permitem antecipar os resultados das disputas para postos majoritários.

Isso ocorre, em primeiro lugar, porque os eleitores brasileiros têm escolhido seus representantes para as diferentes esferas de modo independente, variando conforme o nível de governo e a disputa em questão. Assim, um mesmo eleitor pode votar em um candidato de determinado partido para presidente, ainda que tenha escolhido um representante do partido adversário para prefeito. De acordo com os autores, o eleitor típico “quer saber o que os candidatos a prefeito farão com suas cidades, e os presidenciáveis, para o País. É por isso que o mesmo cidadão pode votar em partidos diferentes para pleitos distintos, considerando, por exemplo, que a legenda mereça seu voto para o plano municipal e não deva recebê-lo para a disputa federal ou estadual”. Soma-se a isso o fato de que muita coisa pode acontecer nos dois anos que separam as eleições municipais das estaduais e presidenciais, impactando tanto a preferência dos eleitores quanto as lideranças e estratégias partidárias.

As eleições municipais de São Paulo de 2004 e 2012 constituem exemplos de como a dinâmica política local muitas vezes se distingue da disputa nacional. Em 2004, Marta Suplicy (PT) não conseguiu se reeleger, ainda que em 2002 o PT tenha alcançado o Palácio do Planalto. Pesou na decisão

o desgaste da gestão da petista diante da classe média, a qual se opunha à criação de novos tributos. Nessa ocasião, venceu para prefeito José Serra, do PSDB, candidato derrotado nas eleições de 2002 para presidente, inclusive na capital paulista. Em 2007, Serra saiu da prefeitura para assumir o governo do Estado de São Paulo.

Após três anos como governador, em 2010, Serra candidatou-se novamente ao cargo de presidente. Apesar de sua aprovação na capital paulista, onde teve a maioria dos votos, o candidato tucano perdeu a concorrência em nível nacional para Dilma Roussef (PT). Com o fracasso nas eleições presidenciais, em 2012, Serra tentou retornar à prefeitura de São Paulo. No entanto, perdeu em segundo turno para o petista Fernando Haddad. A avaliação negativa do governo 2008-2012 de Gilberto Kassab (ex-PFL/DEM e atual PSD), seu vice e sucessor na prefeitura de São Paulo, é apontada como fator determinante para o resultado das eleições.

Couto, Abrucio e Teixeira constataram, contudo, que os resultados das eleições de 2012 podem auxiliar na identificação de potenciais aliados ou adversários partidários nas eleições de 2014, ainda que não se possa antecipar seus resultados. Com base na análise dos resultados de 2012, foi possível mapear a distribuição do poder dos partidos nos Estados (dado pelo número de prefeituras que cada sigla obteve em cada unidade da federação) e medir a propensão à competição ou à complementaridade partidária nas diferentes localidades.

Como esperado, PT e PSDB tendem a competir, assim como PMDB e PP, e PMDB e PSD. Além desses, PP e PT aparecem como uma dupla propícia à competição. Apesar de serem atualmente aliados nacionais e de terem construído uma importante aliança nas últimas eleições municipais em São Paulo, esses partidos foram rivais no passado e tendem a ser fortes em lugares semelhantes e, por isso, a concorrer pelos mesmos cargos. No entanto, embora complicada, essa parceria pode ser feita de modo peculiar, com alianças em Estados-chave para disputa nacional.

As demais duplas tendem a se complementar no restante do País. O PMDB, partido com maior capilaridade e implantação no território nacional, figura entre os parceiros a serem disputados. "Ter prefeituras espalhadas pelos Estados significa possuir uma rede de apoiadores com poder político e administrativo, algo muito relevante na eleição presidencial. Não é à toa que o PMDB, mesmo sem ter candidatos próprios nas últimas quatro eleições, foi a noiva cortejada em todas elas", afirmam os autores. É preciso ressaltar, contudo, que esse estudo aponta tendências de complementaridade e competitividade. Até a largada da corrida presidencial e para os governos dos Estados, muito pode acontecer, influenciando as alianças que serão construídas e os resultados finais.

Os professores da FGV-EAESP destacam, por fim, que, as eleições municipais afetarão provavelmente de maneira mais incisiva a composição do Congresso Nacional, favorecendo o PT, o PMDB e os crescentes PSB e PSD, dado o aumento de participação e o tamanho das prefeituras conquistadas. "Assim, a oposição deveria se preocupar com os resultados de 2012 não por seu impacto na disputa presidencial, mas por sua provável influência sobre a distribuição de cadeiras congressuais", concluem os autores.

Fale com o autor: [claudio.couto@fgv.br](mailto:claudio.couto@fgv.br)

# A influência do prefeito nas eleições estaduais e federais

ARTIGO EM FOCO:

## *Do parties matter? Intra-party linkages and electoral performance in Brazil, 1996-2010*

George Avelino e Ciro Biderman

A eleição de um prefeito aumenta as chances de seu partido ganhar votos em eleições subsequentes para o Poder Legislativo Estadual e Federal. Este é o principal resultado da pesquisa "*Do parties matter? Intra-party linkages and electoral performance in Brazil, 1996-2010*", dos professores da FGV-EAESP George Avelino e Ciro Biderman. Os autores fizeram um estudo quantitativo com dados de eleições ocorridas entre 1996 e 2010, considerando para análise apenas municípios com menos de 200 mil eleitores.

Os autores advogam que, além do efeito direto que o prefeito tem na eleição seguinte, pode existir um efeito indireto por meio do aumento no número de filiados do partido que supostamente trabalharão pelos candidatos da legenda nas eleições seguintes. Após um teste estatístico, eles chegaram à conclusão de que os 11% de impacto de um prefeito nas eleições subsequentes podem ser decompostos em 7% de efeito direto e 4% de efeito indireto.

Os autores também exploraram o impacto entre diferentes partidos brasileiros. Partidos “poliárquicos”, como PT e PMDB, que contam com organizações municipais fortes e um processo descentralizado de tomada de decisão, são mais capazes de extrair votos de um prefeito eleito. Os autores interpretam esse resultado como consequência da organização partidária. Nos outros dois tipos de partido, os “oligárquicos” e os “monocráticos”, não há uma clara diferença de impacto. Os “monocráticos”, como o PTB e o PP, possuem um número limitado de organizações municipais e um processo de tomada de decisão centralizado. Já os partidos “oligárquicos”, como o PSDB, o PDT e o DEM, têm características heterogêneas em relação ao número de organizações municipais e apresentam centralização das decisões partidárias.

Avelino e Biderman acreditam que é interessante explorar a questão de como um prefeito é capaz de transferir votos para os candidatos de seu partido em eleições proporcionais e estaduais posteriores. Eles acreditam que, em primeiro lugar, isso ocorre porque o prefeito é o centro de referência para os eleitores em seu município. Nas eleições para o Legislativo, para fazer uma escolha diante da abundância de candidatos, os eleitores procuram um atalho informacional, que pode ser fornecido pelo prefeito. E, em segundo lugar, conforme indicado na pesquisa, a eleição do prefeito pode levar ao aumento no número de filiados locais do partido, que trabalham para a eleição dos candidatos de sua legenda nas eleições subsequentes.

Fale com o autor: [george.avelino@fgv.br](mailto:george.avelino@fgv.br)

# Como reduzir a corrupção nos municípios brasileiros

ARTIGO EM FOCO:

## *Governance in managing public health resources in Brazilian municipalities*

George Avelino, Lorena G. Barberia e Ciro Biderman

A corrupção tem sido considerada uma ameaça importante para o bom funcionamento dos sistemas de saúde. Segundo estudos realizados, os desvios de recursos prejudicam a capacidade do governo de fornecer serviços básicos, como imunização, ou de atingir metas universais, como a redução da mortalidade infantil. Trata-se de um setor sensível a práticas de corrupção, pelas altas quantias de dinheiro envolvidas, pela complexidade dos atores envolvidos, como usuários, hospitais, empresas farmacêuticas, convênios, prestadores de serviços, e pela assimetria de informação que envolve esses diferentes agentes.

No estudo "*Governance in managing public health resources in Brazilian municipalities*", publicado na revista *Health Policy and Planning*, os pesquisadores George Avelino, Lorena Barberia e Ciro Biderman, da FGV-EAESP, argumentam que uma melhor governança local na área de saúde pode ajudar a reduzir os índices de corrupção em nível municipal, no Brasil.

Avelino, Barberia e Biderman fizeram um estudo quantitativo considerando dados de auditorias em municípios realizadas pela Controladoria-Geral da União (CGU) e informações sobre os Conselhos Municipais de Saúde, uma nova instituição obrigatória para municípios que recebem

doações intergovernamentais. Dos 980 municípios analisados, 881 haviam estabelecido um Conselho de Saúde antes ou durante o ano da auditoria. O tempo médio de operação desses conselhos nesses municípios era de 11 anos.

Os autores verificaram que os municípios com conselhos mais antigos apresentam menor incidência de corrupção do que os municípios com conselhos mais recentes (ou sem conselho algum). Cada ano a mais de experiência do conselho está associado a uma diminuição do índice de corrupção em 0,4 ponto percentual. "Consideramos esse impacto relativamente elevado, uma vez que o percentual médio do índice de corrupção é de 19%. Usando essa proporção como base, isso significa que, em um município com 19% de taxa de incidência de corrupção, a presença de um conselho de saúde levaria a um declínio desse indicador para 15% ao longo de um período de 10 anos, ou a uma redução de 21%", dizem os pesquisadores.

Os resultados do estudo também sugerem que o desvio de recursos públicos é mais provável de ocorrer em municípios cujos orçamentos dependem de doações intergovernamentais. Entretanto, considerando o efeito da governança do conselho, a descentralização dos gastos não impacta significativamente os níveis de corrupção. "O desequilíbrio entre esferas de governo pode aumentar a corrupção na saúde, mas a boa notícia é que os municípios com conselhos de saúde mais experientes podem ser capazes de compensar essa lacuna", afirmam Avelino, Barberia e Biderman.

Os autores ponderam que, enquanto as auditorias federais são uma ferramenta importante anticorrupção dirigida centralmente, "a supervisão complementar local eficaz é fundamental para fazer com que funcionários municipais prestem contas e para reduzir a corrupção".

Fale com o autor: [george.avelino@fgv.br](mailto:george.avelino@fgv.br)

# O impacto da disputa eleitoral sobre a oferta de serviços públicos

ARTIGO EM FOCO:

## *Electoral competition and local government responsiveness in Brazil*

Paulo Roberto Arvate

**É** possível avaliar os efeitos da relação entre competição eleitoral e a oferta de serviços públicos? A literatura científica existente dá margem a controvérsia. É nesse contexto que o professor da FGV-EAESP Paulo Roberto Arvate realiza uma análise do cenário municipal brasileiro, publicada no periódico *World Development*.

A decisão de conduzir esse tipo de estudo com base na realidade brasileira traz importantes vantagens institucionais sobre o mesmo tipo de análise feita em outros países. Como destaca o autor, o fato de o Brasil possuir um sistema federalista que considera cada um dos mais de 5.700 municípios brasileiros como um ente independente, capaz de formular suas próprias propostas orçamentárias, faz com que boa parte do poder decisório sobre políticas públicas esteja nos municípios.

Somam-se a esse fator a pluralidade partidária brasileira, o processo eleitoral em dois turnos para cidades com mais de 200 mil habitantes e o voto obrigatório, que fazem com que a análise do cenário municipal brasileiro tenha peculiaridades que não aparecem em países como México, Índia, Bélgica e Estados Unidos, onde estudos similares já foram conduzidos.

Duas correntes de análise são apresentadas no artigo. A primeira, seguindo a tradição da Escola de Chicago, entende que o “mercado” político se comporta como qualquer mercado econômico: quanto maior o número de candidatos, menor a possibilidade de políticos no poder tomarem decisões rentistas de políticas públicas, ou seja, que beneficiem apenas os grupos organizados com acesso à tomada de decisão. A segunda corrente associa um número grande de candidatos ao surgimento de tendências de proteção de grupos minoritários, o que tenderia à tomada de decisões que não beneficiam toda a coletividade.

A pesquisa conduzida por Arvate cruzou dados das eleições municipais do período entre 1996 e 2004 com dados fornecidos pelo censo 2000 do IBGE. O ano de 2000 foi o ponto de partida para avaliar a evolução da oferta de serviços públicos. O autor optou pela escolha de indicadores nas áreas de educação e saúde, por concentrarem o maior volume de investimentos sociais dos agentes públicos no Brasil. Nessas áreas, foram analisados três indicadores específicos que dizem respeito à nossa realidade municipal: matrículas na rede pública de educação básica por 10 mil habitantes, número de professores dessa rede por 10 mil habitantes e quantidade de vacinações gratuitas por 100 mil habitantes.

Os resultados do estudo indicam que, no Brasil, a competição eleitoral contribui para a oferta de serviços públicos. Foi percebido um aumento de 14% nas matrículas escolares, 0,8% na quantidade de professores e 15% no acesso a vacinação gratuita, confirmando estudos que apontam para a diminuição do comportamento rentista pelos eleitos em função da concorrência eleitoral acirrada.

O estudo também aponta como a competição eleitoral nas cidades com previsão de segundo turno aumenta, e, com isso, gera-se um impacto positivo na oferta de serviços públicos: cada candidato efetivo nas cidades com mais de 200 mil habitantes contribui para um aumento de 35%, 1,4% e 44% nas matrículas de estudantes, número de professores e imunizações, respectivamente. Nas cidades onde não há segundo turno e a competição é menor, os mesmos indicadores sofrem uma variação positiva de apenas 3%, 0,12% e 2%, o que aponta a importância do segundo turno para fomentar a competição eleitoral e, conseqüentemente, melhorar os resultados de políticas públicas.

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

# O poder no capitalismo dos profissionais

ARTIGO EM FOCO:

## A organização e o novo conceito de capital no capitalismo tecnoburocrático

Luiz Carlos Bresser-Pereira e Regina S. V. Pacheco

A forma de sociedade existente hoje nos países ricos e nos países de renda média não é o capitalismo clássico, no qual o capital é a relação dominante na sociedade, mas, sim, o capitalismo tecnoburocrático, no qual o fator estratégico de produção é a organização, argumentam Luiz Carlos Bresser-Pereira e Regina Pacheco, professores da FGV-EAESP. Também chamado de capitalismo dos profissionais ou de capitalismo do conhecimento, esse sistema emergiu na Segunda Revolução Industrial, quando a unidade básica de produção deixou de ser a família para ser a organização burocrática empresarial; e quando surgiu a tecnoburocracia como terceira classe social entre a burguesia e os trabalhadores.

De mero estamento burocrático a serviço dos monarcas, no século XX, a tecnoburocracia, ou classe profissional, assumiu o caráter de uma classe social, na medida em que o enorme aumento do número de seus membros implicou um salto qualitativo. Essa nova classe exerce funções técnicas e administrativas de planejamento e coordenação em grandes organizações burocráticas, públicas ou privadas. Faz a gestão, e não o controle; assim, partilha e disputa poder e privilégio com os clássicos capitalistas. Grande e diversificada, essa classe ora se alia ao Estado e ao desenvolvimento econômico, ora às empresas e ao seu crescimento.

De acordo com os autores, diferente do que acontece no capitalismo clássico, em que o capitalista possui diretamente a propriedade do instrumento de produção, no capitalismo tec-

noburocrático, o profissional tem o controle da organização burocrática. É essa organização burocrática, por sua vez, que detém a propriedade dos instrumentos de produção, das mercadorias e do dinheiro necessários para empregar trabalhadores e realizar a produção. O controle não é realizado individualmente, como acontecia antes, mas coletivamente, por um grupo de profissionais.

A distinção essencial entre o capitalismo clássico e o modo de produção tecnoburocrático baseia-se, segundo Bresser-Pereira e Pacheco, na natureza diversa das relações de produção. No capitalismo clássico, a propriedade é privada e a classe dominante é a burguesia. Na sociedade tecnoburocrática, a propriedade é coletiva e a classe dominante é constituída pelos profissionais.

Os altos executivos de empresas privadas e a alta burocracia pública são capazes de definir sua própria remuneração, mas não de modo pleno, uma vez que detêm a propriedade coletiva da organização, e não a propriedade legal. Eles precisam constantemente justificar suas ações, enquanto o capitalista está livre para fazer uso de sua propriedade em seu próprio benefício e no benefício de sua família. O mesmo acontece nos sistemas estatais.

A propriedade dos profissionais não é herdada, ao contrário da propriedade capitalista e pré-capitalista. A nova classe média profissional precisa adotar várias estratégias para transmitir suas posições de classe a seus filhos e filhas, enquanto esse processo é relativamente automático no caso das classes capitalistas e, sobretudo, nas aristocráticas.

Para os autores, isso significa que a propriedade organizacional é menos definida e menos autoritária do que a propriedade capitalista. Significa também que a organização é uma relação de produção que oferece menor estabilidade a seus proprietários do que o capital. E explica por que a mobilidade social tende a ser maior no capitalismo dos profissionais do que no capitalismo clássico. Entretanto, o ideal meritocrático está longe de ser realidade, porque a remuneração dos altos executivos se torna elevada, e a renda acaba se concentrando.

Atualmente, o valor de uma empresa é dado pelo valor potencial de seu fluxo de caixa, o que depende da qualidade da gestão da alta direção. Isso explica por que esta vê sua renda e seu poder aumentarem diariamente. Explica, também, por que a influência dos acionistas está sendo sistematicamente reduzida e por que, de maneira perversa, o abuso e a corrupção, em especial sob a forma de falsos demonstrativos contábeis, tornaram-se tão comuns.

De acordo com Bresser-Pereira e Pacheco, não é possível afirmar que a dominação tecnoburocrática seja inevitável. Além de o poder tecnoburocrático ser contestado de tempos em tempos pela burguesia rentista, também entra em conflito com os trabalhadores e as classes médias de empregados (o estrato inferior da classe profissional), que faz pressão por mais democracia. Entretanto, apesar de o poder político ter historicamente transitado do autoritarismo para a democracia nas sociedades nacionais, nas organizações empresariais, não obstante todas as tentativas de autogestão, o poder mantém-se hierárquico, pois a competição no mercado requer decisões rápidas e coordenadas que só se mostraram viáveis dessa forma.

Fale com o autor: [luz.bresser@fgv.br](mailto:luiz.bresser@fgv.br)

# A arena política das grandes obras do governo

ARTIGO EM FOCO:

## Democracia e desenvolvimento no Brasil contemporâneo: conflitos e articulação de interesses no projeto São Francisco

Maria Rita Loureiro, Marco Antonio Teixeira e Alberto Ferreira

**D**iferentemente do que ocorreu em grandes obras realizadas pelos governos militares, como Itaipu e Sobradinho, atualmente grandes projetos não são implantados sem a participação de diversos atores dos poderes políticos, da burocracia governamental e da sociedade civil. No artigo "Democracia e desenvolvimento no Brasil contemporâneo: conflitos e articulação de interesses no projeto São Francisco", os pesquisadores da FGV-EAESP Maria Rita Loureiro, Marco Antonio Teixeira e Alberto Ferreira analisam como ocorre tal processo, com base no estudo do projeto de transposição do rio São Francisco.

Esse projeto está na agenda pública do País há mais de um século e sempre foi objeto de disputas. Historicamente, houve coalizões favoráveis à transposição, compostas essencialmente por técnicos governamentais, ministros de Estado e líderes políticos dos Estados beneficiários do projeto (Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Paraíba). Houve também coalizões contrárias ao projeto, compostas por líderes políticos dos Estados potencialmente prejudicados com

a transposição (Bahia, Minas Gerais, Sergipe e Alagoas), além de grupos econômicos ligados à irrigação e geração de energia elétrica, movimentos organizados da sociedade civil, acadêmicos, instituições religiosas e juízes.

Ao ser transformado em prioridade do governo e incorporado no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o projeto finalmente saiu do papel, mas o nível de execução ficou, até o momento da pesquisa, abaixo de 70% do planejado. Para Loureiro, Teixeira e Ferreira, isso aconteceu não apenas por problemas técnicos mas também como reflexo das contestações judiciais impetradas pelo Ministério Público e organizações da sociedade civil, e em função das auditorias e fiscalizações realizadas pelos órgãos de controle. “Ou seja, diferentemente do que a imprensa propaga, o atraso na execução de grandes empreendimentos nem sempre está associado apenas a uma suposta ineficiência governamental, mas, ao contrário, ao funcionamento das instituições democráticas de controle”, afirmam.

De acordo com os pesquisadores, no projeto de transposição do rio São Francisco, estabeleceu-se “um possível novo padrão de relação entre Estado e sociedade”. Ainda persistiram “velhas gramáticas políticas do clientelismo”, como a incorporação ao projeto de obras demandadas por representantes dos Estados potencialmente prejudicados e a atribuição de cargos a líderes opositores à obra. Entretanto, as relações também se pautaram pelo maior compartilhamento de decisões, com arranjos de formulação e implantação mais participativos.

Assim, a obra foi rebatizada como Projeto de Integração, visando não só à transferência de água para o semiárido como também à revitalização da bacia do rio São Francisco e de outros programas destinados a melhorar as condições econômicas para grupos sociais que seriam prejudicados caso a política contemplasse apenas a transposição.

Esse processo trouxe desafios para os gestores, apontam Loureiro, Teixeira e Ferreira, exigindo-lhes, além de capacitação técnica e administrativa, habilidades políticas de articulação de interesses e de construção de consensos. “A implantação do projeto do Rio São Francisco tornou-se um processo bastante politizado, uma vez que se procurou neutralizar ou recuperar perdas políticas ocorridas no momento da formulação, transformando frequentemente as agências burocráticas em *loci* de representação de interesses”, observam os pesquisadores.

Para os autores do estudo, isso demonstra, por um lado, a fragilidade institucional dos partidos políticos na construção e articulação de projetos para a Nação e, do outro, em contraste, o papel de destaque desempenhado pelas burocracias estatais, hoje, nas políticas públicas. Essa politização do processo ocorre nos órgãos que implantam as políticas e naqueles responsáveis pelo controle, que, ao exigirem ajustes no projeto, criam a necessidade de negociação para superar os entraves operacionais.

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

# A corrupção prejudica a saúde dos brasileiros

## ARTIGO EM FOCO:

### A doença da corrupção: o desvio de fundos e a saúde pública nos municípios brasileiros

George Avelino e Ciro Biderman

O setor de saúde é apontado como um dos principais alvos da corrupção em todo o mundo. No entanto, nas pesquisas a respeito, ainda há importantes lacunas a serem preenchidas, principalmente pela dificuldade em se encontrarem formas de mensurar a dimensão e impacto em uma área tão complexa. No estudo “A doença da corrupção: o desvio de fundos e a saúde pública nos municípios brasileiros”, os professores da FGV-EAESP George Avelino e Ciro Biderman procuram desenvolver medidas objetivas do efeito da corrupção sobre indicadores de saúde, tais como mortalidade infantil e percentual de mortos em hospitais.

Trata-se de um efeito bastante discutido na literatura científica: ao afetar a oferta de serviços públicos, a corrupção influencia negativamente os resultados das ações do Estado e leva à degradação dos indicadores sociais. Para comprová-lo, Avelino e Biderman utilizaram como base os relatórios de auditoria da Controladoria-Geral da União (CGU), os indicadores de saúde apresen-

tados pelos municípios brasileiros no portal DATASUS e uma série de controles disponibilizados pelos órgãos oficiais.

O programa da CGU audita as transferências da União para os municípios, selecionando 60 municípios com menos de 500 mil habitantes a cada sorteio. No processo, é publicado um relatório contendo informações sobre as irregularidades encontradas relacionadas a fraudes em compras, desvio de recursos públicos para ganhos privados e superfaturamento de bens e serviços.

Com base nesse relatório, Avelino e Biderman conseguiram construir um índice que mostrou que a corrupção prejudica os padrões de saúde relacionados com a mortalidade em hospitais e estabelecimentos de saúde. Isso porque acabam faltando equipamentos adequados que deveriam ser adquiridos por meio dos recursos desviados por ações fraudulentas.

Um dos maiores escândalos de corrupção no setor de saúde noticiado no Brasil foi a chamada máfia dos sanguessugas, que fraudava a compra de ambulâncias em municípios. A utilização de ambulâncias é fundamental no deslocamento de doentes para unidades de saúde, especialmente em situações de emergência. Na falta desse equipamento, o percentual de mortos em hospitais diminui e o percentual de mortos em vias públicas e em residências aumenta.

A pesquisa de Avelino e Biderman comprova a necessidade de ações de combate à corrupção no sentido de garantir a melhoria no atendimento de saúde. Esse é um setor bastante vulnerável a atos ilícitos, pois está cercado de incertezas. Não se sabe precisamente quem adoecerá, quando, que tipo de tratamento será necessário ou quão eficiente o tratamento será. Os pacientes não têm informações suficientes para buscar melhor preço e qualidade. E são diversos atores envolvidos no processo: governo, planos e sistemas de saúde, hospitais, fornecimentos de suprimentos e pacientes. No Brasil, há ainda o desafio adicional do Sistema Único de Saúde (SUS), que trouxe uma série de benefícios decorrentes da descentralização, porém acabou por dificultar o controle de recursos, por conta da complexidade da forma de financiamento.

Fale com o autor: [george.avelino@fgv.br](mailto:george.avelino@fgv.br)

# A farsa da participação popular na Câmara Municipal de São Paulo

ARTIGO EM FOCO:

O processo de institucionalização da participação na Câmara Municipal de São Paulo: uma análise de audiências públicas do orçamento (1990-2010)

Gabriela de Brelàz e Mário Aquino Alves

**D**esde 1990, a Câmara Municipal de São Paulo é obrigada a realizar anualmente pelo menos duas audiências públicas para discutir o orçamento da cidade, a peça legislativa mais relevante a ser aprovada no ano. No entanto, essa abertura para participação tem sido realizada de maneira terapêutica, incorporando e tutelando a sociedade civil, de acordo com Gabriela de Brelàz, da Universidade Federal de São Paulo, e Mário Aquino Alves, da FGV-EAESP, autores do estudo "O processo de institucionalização da participação na Câmara Municipal de São Paulo: uma análise de audiências públicas do orçamento (1990-2010)", publicado na *RAP-Revista de Administração Pública*.

Os autores analisaram 14 mil páginas de notas taquigráficas referentes a 252 audiências públicas e reuniões técnicas realizadas no período de 1990 a 2010, levantaram 209 artigos de jornal a respeito do tema e fizeram 23 entrevistas para avaliar como se dá a participação da sociedade na aprovação do orçamento. Eles concluíram que pouco tempo é dado às manifestações da sociedade civil, não há possibilidade de diálogo e as audiências públicas acabam virando um espaço de coleta de de-

mandas que são atendidas conforme a orientação individual dos parlamentares que participam do processo – o que é próprio de um sistema clientelista.

Nas audiências públicas realizadas pela Câmara, o presidente da Comissão de Finanças e Orçamento (CFO) ou o relator do orçamento costumam abrir a sessão. Em seguida, dá-se a apresentação do secretário ou representante do Executivo. Posteriormente, os vereadores da comissão de finanças podem fazer seus questionamentos, seguidos dos demais vereadores da casa. O Poder Executivo responde aos questionamentos e, no final – e muitas vezes faltando pouco tempo para o término da audiência –, abre-se a palavra para representantes da sociedade civil, que, para se manifestarem, têm de se inscrever em uma lista e têm o direito de falar por cerca de três minutos.

Pela dinâmica da audiência, não há direito a réplica ou tréplica por parte da sociedade civil, o que, de acordo com os autores do estudo, não favorece uma discussão qualificada sobre políticas públicas, aplicação e execução orçamentária. Os representantes da sociedade civil agem como observadores e interagem em um sistema tutelado pelo Poder Legislativo, que realiza as audiências em horários de baixo potencial de participação, chama principalmente cidadãos de suas bases parlamentares e solicita que as demandas sejam enviadas por escrito.

As demandas, por sua vez, servem para legitimar as emendas dos próprios vereadores. “As demandas da sociedade civil funcionam como um verniz sobre as emendas a serem incluídas no orçamento”, afirmam os pesquisadores. Dessa forma, o Poder Legislativo usa a participação dos cidadãos como forma de se estabelecer e ganhar força na sua relação conflituosa com o Poder Executivo e, assim, conquistar legitimidade para a realização das emendas.

Brelàz e Alves verificaram que predomina uma “cultura do espetáculo” nas audiências, que se caracteriza pela simulação: “Há uma representação enganosa da democracia e uma farsa da cultura de participação, em que o cidadão crê que participa e que é um ator do sistema político, quando na verdade não passa de um espectador”.

A conclusão dos pesquisadores é que a Câmara “abriu-se” para manter a própria ordem, e não para transformá-la. “Não se estabeleceu um sistema participativo de fato”, afirmam. Houve um aumento de “participação” da sociedade civil nos últimos anos, mas isso foi decorrente do término do orçamento participativo e da redução do papel das subprefeituras – criou-se um vácuo institucional, e a interação com a sociedade tornou-se ainda mais clientelista, de acordo com Brelàz e Alves.

Para os autores do estudo, é necessário, entre outros aspectos: primeiro, repensar o papel das audiências públicas do orçamento; segundo, abrir a discussão pública durante a formulação do orçamento (e não somente quando ele está pronto e aberto apenas a emendas); terceiro, ampliar o debate por temas; quarto, garantir que a discussão seja feita em profundidade com conselhos setoriais, temáticos e de gestão; quinto, implementar outros espaços participativos, como conselhos de representantes nas subprefeituras; e sexto, abrir canais de diálogo que extrapolem a presença física na Câmara “e que permitam aos cidadãos de uma cidade com as dimensões de São Paulo participar não apenas como telespectadores passivos do palco das audiências, mas como cidadãos ativos”.

Fale com o autor: [mario.alves@fgv.br](mailto:mario.alves@fgv.br)

# Como as cidades podem unir-se para solucionar seus problemas e prosperar

## ARTIGO EM FOCO:

### Inovação na cooperação intermunicipal no Brasil: a experiência da Federação Catarinense de Municípios (Fecam) na construção de consórcios públicos

Fernando Luiz Abrucio, Eliane Salete Filippim e Rodrigo Chaloub Dieguez

**S**ozinhos, os municípios não têm conseguido formular e implementar todas as políticas públicas necessárias. Procuram, assim, associar-se a outros municípios em soluções conjuntas para os seus problemas. Mas como montar a associação de modo que se mantenha estável e funcionando bem, ao longo do tempo? Essa questão motivou os pesquisadores Fernando Luiz Abrucio, da FGV-EAESP, Eliane Salete Filippim, da Universidade do Oeste de Santa Catarina, e Rodrigo Chaloub Dieguez, da Valec Engenharia, Construções e Ferrovias, a estudar um caso singular de gestão consistente de cooperação intermunicipal no Brasil, o da Federação Catarinense de Municípios (Fecam).

A Fecam surgiu em 1980, a partir de uma forte tradição de processo cooperativo entre municípios no Estado de Santa Catarina. As prefeituras sentiam falta de uma organização que fizesse a articulação das associações de municípios com os governos estadual e federal. A Fecam é uma entidade externa aos municípios – podendo, inclusive, mediar os conflitos entre eles –, mas também é resultado da junção entre eles. Para os autores do estudo, o que dá força à Fecam é justamente sua atuação como uma organização mediadora, vista como neutra pelos governos locais.

Outro aspecto que fortalece essa associação é que, além das atividades de defesa de interesses dos membros (*advocacy*), a Fecam provê assistência técnica às prefeituras. A entidade conta com um quadro de 27 empregados, todos contratados em regime CLT, que atendem 293 municípios nas áreas jurídica, contábil, social, tributária, ambiental, administrativa, tecnológica, turística e cultural.

Segundo os autores da pesquisa, que foi publicada na *RAP-Revista de Administração Pública*, “outras associações municipalistas poderiam repetir esse padrão, caso consigam construir sua legitimidade perante os prefeitos e se montarem uma estrutura profissional de apoio aos governos locais, tendo como intenção declarada a construção de modelos de associativismo territorial”.

A Fecam ainda atua diretamente na criação e organização de consórcios intermunicipais. Um deles é o Consórcio de Informática na Gestão Pública Municipal (Ciga). Antes da criação do Ciga, que desenvolve ferramentas de informática, os municípios ficavam reféns de empresas que prestam serviços de tecnologia e comunicação oficial. O consórcio atua no desenvolvimento de novas soluções. O Ciga criou o *Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina* (DOM/SC) eletrônico, que proporcionou maior agilidade e economia de recursos públicos e aumentou a transparência governamental.

Para os pesquisadores, o sucesso dos arranjos associativos é fruto da capacidade de conciliar inovações na forma, “rompendo com o modelo compartimentalizado do federalismo brasileiro”, e no conteúdo, “uma vez que a permanência do consorciamento vincula-se bastante à obtenção de resultados concretos para um problema de política pública”.

Abrucio, Filippim e Dieguez chamam atenção para alguns aspectos que ainda precisam ser desenvolvidos na experiência da Fecam e que servem de alerta para outros modelos associativos do gênero. Primeiro, não há participação da sociedade civil na Fecam. Segundo, é necessário implantar uma cultura de mensuração e monitoramento dos resultados, por meio da adoção de indicadores de desempenho. E, por fim, para se construir um bom ambiente cooperativo, é preciso que haja relações menos competitivas entre o governo estadual e entidades municipalistas.

No caso da Fecam, ao contrário, há competição, pois o governo estadual criou Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDRs) sem respeitar as microrregiões da Fecam, o que faz com que existam sobreposições e desperdícios, e, tendo em vista o poder econômico maior do Estado, há o risco de esvaziar os fóruns municipais. “Para fortalecer a lógica de consorciamento intermunicipal, seria interessante se os demais níveis de governo se somassem à Fecam no processo de articulação dos municípios para objetivos regionais comuns”, aconselham os autores do estudo.

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

# Como promover a aprendizagem entre órgãos de controle e instituições controladas

ARTIGO EM FOCO:

*Organizational learning of controllers and controlled agencies: innovations and challenges in promoting accountability in the recent Brazilian democracy*

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

O trabalho de inspeção das agências de controle governamental, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), tem aumentado a transparência e a prestação de contas por parte do Estado, e também tem ajudado a aprimorar a qualidade da gestão pública.

O caso da relação entre a CGU e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) exemplifica esse potencial de aprendizagem organizacional. O processo de auditoria foi estudado pelos pesquisadores Cecília Olivieri, da Universidade de São Paulo, e Marco Antonio Carvalho Teixeira, Maria Rita Loureiro e Fernando Abrucio, da FGV-EAESP. Os pesquisadores publicaram os resultados do trabalho no *American Journal of Industrial and Business Management*.

A interação entre a CGU e o MDS, particularmente, com a Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS) começou em 2004. Naquele ano, a SNAS preparava as regras do Sistema Único de

Assistência Social (SUAS), implantado em 2005 com o objetivo de organizar os serviços sociais em uma rede de proteção para famílias beneficiadas por programas de transferência de renda. As principais regulações deram-se em relação a como os recursos deveriam ser aplicados nesse sistema descentralizado que cobre os três níveis de governo.

Os analistas da CGU e os gestores do SUAS encontram-se em dois momentos: o primeiro ocorre antes que a CGU realize a auditoria em uma amostra de municípios sorteados, e o segundo, após a inspeção, serve para que o MDS possa validar o relatório preparado pela CGU.

De acordo com entrevistados tanto do MDS como da CGU, a relação, embora nem sempre harmoniosa, proporcionou aprendizado para ambas as partes, o que é raro. “Na maioria dos casos, o Ministério resiste às recomendações colocadas pela agência de controle, e esta se mostra, por sua vez, relutante em alterar seus processos internos de auditoria às particularidades dos programas”, observam os autores do estudo.

No caso estudado, os analistas da CGU levaram em conta as especificidades do SNAS e a estrutura própria do MDS, mesmo que isso significasse um tempo maior de auditoria do que o normal. Em relação ao MDS, os autores do estudo apontam três ganhos de aprendizagem. Primeiro, as demandas da CGU por regras detalhadas do SUAS fizeram com que a regulamentação deste fosse aprimorada.

Segundo, ao apontar problemas na implementação do SUAS nos municípios, a CGU fez com que a SNAS revisasse as regulações e mecanismos de incentivos e controles dos Poderes Executivos Municipais. No início, isso causou um grande estresse entre os funcionários da SNAS. No entanto, com o tempo, fez com que percebessem que a informação produzida pelas auditorias da CGU poderia ajudar o MDS a saber o que estava acontecendo na ponta do sistema e aprimorar a gestão. Como a CGU é um agente externo ao Ministério, propicia uma visão “de fora” que tem ajudado os administradores do SUAS a identificarem falhas que não conseguiram perceber sozinhos. Com isso, os gestores perceberam que não adianta apenas desenhar uma política inovadora, mas também é necessário monitorar e criar mecanismos de controle e punição.

Terceiro, as demandas da CGU levaram também a uma reestruturação organizacional, pois legitimaram pedidos da SNAS ao MDS para contratar empregados e recursos destinados às atividades de controle. A SNAS criou um time próprio para lidar com as questões de inspeção e interagir com a CGU.

Para os pesquisadores, os elementos necessários para essa aprendizagem acontecer foram: primeiro, as reuniões entre os analistas da CGU e os administradores de maneira a discutir conjuntamente o SUAS; segundo, a predisposição de ambas as partes para compreender a visão e a posição do parceiro; terceiro, a manutenção dos líderes dos dois times em sua posição para que o aprendizado não se perdesse; quarto, o fato de o MDS ser um ministério novo e o SUAS estar em criação, o que permitiu maleabilidade; e quinto, a posição privilegiada do MDS, como gestor do Bolsa Família, em conseguir recursos para suas ações. Enquanto os dois últimos fatores são contingenciais, e não necessariamente podem ser replicados em outros contextos, os três primeiros podem ser incentivados em outros casos, concluem os autores do estudo.

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

# Mudando a relação assimétrica entre pequenos agricultores e grandes indústrias

ARTIGO EM FOCO:

## Desenvolvimento rural sustentável e integração produtiva da agricultura familiar: contribuições da gestão social para a coprodução do bem público

Zilma Borges de Souza, Mario Aquino Alves e Marco Antônio Carvalho Teixeira

**A**té que ponto a integração de agricultores familiares a cadeias agroindustriais beneficia os pequenos proprietários de terra? Essa questão norteou um estudo realizado pelos professores da FGV-EAESP Zilma Borges de Souza, Mario Aquino Alves e Marco Antônio Carvalho Teixeira, no município de Tupandi, que se destaca no Rio Grande do Sul pela produção de aves e suínos.

A cidade foi selecionada para a pesquisa por contar com uma política pública continuada de apoio à agricultura familiar. O Fundo de Desenvolvimento Agrícola do município (Fundat), criado em 1993, foi essencial para a introdução do sistema de integração produtiva com empresas de grande porte. Como as propriedades de Tupandi, em média de 10 hectares, situam-se em terreno rochoso e em declive, a Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente considerou que a avicultura e a suinocultura poderiam ser uma solução para o uso do solo. Então, optou-se por financiar a terraplanagem e o fornecimento de telhas para instalação de aviários e pocilgas.

Como a indústria faz uma série de exigências e não financia os produtores, o financiamento público é a única forma de viabilizar os pequenos proprietários. Além do Fundat, que é municipal,

os pequenos proprietários contam com o crédito federal do Pronaf. Calcula-se em 200 mil reais o custo médio de construção e automação de um aviário, valor que torna impossível a participação de produtores mais pobres.

Com o estudo de campo, os autores da pesquisa chegaram à conclusão de que, apesar de a integração produtiva permitir o aumento de renda dos agricultores e o desenvolvimento do município, está longe de existir uma relação equilibrada entre as partes da cadeia produtiva. Mesmo com os pequenos proprietários contando com o apoio de vários agentes sociais, como a prefeitura, os sindicatos, as cooperativas de crédito e os bancos, é a indústria que estabelece as regras (inflexíveis) de negociação.

Assim, os agricultores suportam sozinhos os riscos da atividade. Quando há morte de animais em sua propriedade, eles é que arcam com o prejuízo. Nas entrevistas da pesquisa, eles não souberam responder exatamente qual a quantidade de animais que entram e saem das suas propriedades. Desse modo, acabam sendo remunerados conforme o que é informado pelas indústrias, ficando vulneráveis às informações por elas disponibilizadas acerca de sua própria produção.

Antes da integração às grandes indústrias, os proprietários mantinham a produção em pequena escala de frangos e suínos, por meio de modos mais tradicionais de manejo. Mas, com a fabricação em larga escala, que pode chegar a 25 mil frangos em um único aviário e a 500 suínos em apenas uma pocilga, o trabalho torna-se exaustivo. No inverno, um dos produtores relatou que precisa repor a lenha nos fornos a cada três horas para manter os aviários aquecidos. Há auditorias frequentes de técnicos da indústria. As regras e o controle impõem um modo de produção bem diferente daqueles repassados de pais para filhos há gerações.

Os produtores também ficam muito dependentes de uma ou duas grandes empresas. Em 2009, com a crise de uma indústria multinacional de frangos, alguns proprietários passaram meses sem produzir. O quadro só foi revertido com o arrendamento por 10 anos das plantas industriais dessa empresa por outra, que retomou as relações de integração, mas sem se responsabilizar pelas dívidas e prejuízos causados aos produtores durante o período. Durante essa crise, muitos produtores só sobreviveram porque tinham alternativas de produção e pelo fato de parte da família desenvolver atividades não agrícolas.

Na análise de Souza, Alves e Teixeira, essas múltiplas atividades são uma forma de reduzir a dependência dos produtores. Entretanto, além de apoiar a diversificação, os agentes locais devem tomar outras atitudes para alterar a relação assimétrica estabelecida. Para que o desenvolvimento seja de fato sustentável, os autores propõem o que chamam de gestão social – em contraposição à gestão estratégica. Trata-se de uma estratégia de produção em redes e parcerias, em que as soluções sejam compartilhadas e todos os atores possam também ser responsabilizados. Nessa lógica, as tarefas desempenhadas pelos agricultores não se resumem a funções apenas produtivas ou mercantis, decidindo também sobre como os recursos naturais são empregados e de que forma os territórios são ocupados.

Fale com a autora: zilma.borges@fgv.br

# Os novos donos do espaço público

ARTIGO EM FOCO:

## *Bringing the horizon back in: the mid-range approach to organizational studies*

Peter Spink

**A**s passeatas que tomaram cidades brasileiras em junho e julho de 2013 mostraram que a burocracia governamental não tem mais o monopólio do gerenciamento dos problemas sociais, e que somente as organizações não governamentais (ONGs) convidadas em determinados fóruns não são capazes de transformar as questões públicas. No artigo "*Bringing the horizon back in: the mid-range approach to organizational studies*", o professor da FGV-EAESP Peter Spink chama atenção para essa mudança, mostrando como, no dia a dia, está em andamento um "processo de experimentação democrática" que envolve diferentes atores.

Nos 10 anos em que o Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da FGV-EAESP coletou exemplos de inovação em governos estaduais e municipais (de 1995 a 2005), afirma Spink, em somente 20% dos casos o resultado foi alcançado por um departamento governamental trabalhando sozinho. Nos casos restantes, havia outros órgãos ou ONGs cooperando. Tais organizações eram aquelas que se encontram nos espaços locais: organizações de moradores e organizações comunitárias (11%), pequenos negócios (11%), conselhos de políticas públicas (9%), organizações

religiosas católicas (6%), associações profissionais, incluindo Rotary e Lions (6%), serviços voluntários locais e ONGs (4%), associações de agricultores (4%), ramos locais de sindicatos (4%), associações comerciais (3%), e muitas outras.

Spink observa que, apesar da noção predominante de que nossa vida é governada por decisões racionais de um governo autoritário (isto é, que carrega sanções e responsabilidades institucionais), na arena pública do cotidiano, não há árbitros e imperam poucas regras. Na prática, a maioria das pessoas tenta se certificar de que os recursos irão para onde elas desejam.

Nesse espaço, tanto o planejador de serviço, preocupado com o impacto cumulativo das várias políticas, como o próprio público – nós em nossas vidas diárias – precisam se perguntar como resolver certas questões. Haverá, dessa forma, afirma o autor do estudo, uma área tensa de “ação pública”, por vezes colaborativa e muitas vezes conflituosa, de múltiplas interseções entre ação governamental e políticas públicas, de um lado, e movimentos sociais e ações comunitárias, de outro.

Spink observa também que há diferentes noções do público e de ação, muitas vezes associadas a perspectivas diversas sobre o poder. Há a linguagem do orçamento e das práticas de planejamento, e há a linguagem dos direitos. Há a linguagem da mobilização direta em torno de questões muito práticas e a linguagem da solidariedade e da filantropia. Cada uma, em seu caminho, condiciona ou executa práticas públicas.

Segundo Spink, isso também significa que muitas questões sociais acabam sendo únicas, não podendo ser replicadas em outros contextos, e que, portanto, a primeira preocupação deve ser encontrar maneiras de lidar com a realidade como ela é. “Temos que solucionar questões baseadas localmente com ações baseadas localmente, derivadas de conhecimento baseado localmente”, observa o autor.

Spink comenta o caso da região de M’Boi Mirim, em São Paulo, onde vivem perto de 600 mil pessoas. De acordo com documento da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), essa área tem 79 diferentes unidades de serviço, capazes de atender 16.610 pessoas. Dessas 79 unidades, a prefeitura administra diretamente apenas três delas; todas as outras 76 são gerenciadas por organizações que estavam atuando na região bem antes de a organização da prefeitura e de o sistema social lá chegar.

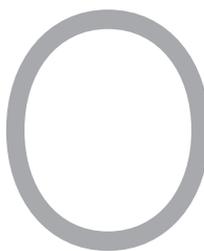
Fale com o autor: peter.spink@fgv.br

# O olhar do cidadão sobre o governo eletrônico

ARTIGO EM FOCO:

## *Rethinking e-government performance assessment from a citizen perspective*

Alexandre Fernandes Barbosa, Marlei Pozzebon e Eduardo Henrique Diniz

s governos têm usado cada vez mais a tecnologia de informação (TI) para transformar a prestação de serviços públicos à população. Entretanto, nem sempre as plataformas tecnológicas são avaliadas considerando o ponto de vista dos cidadãos, que, em última instância, utilizarão esses serviços. Normalmente, a avaliação de desempenho do chamado governo eletrônico compreende os aspectos operacional, financeiro e de eficiência administrativa, e não os impactos político e social na sociedade.

Uma medida de desempenho que considera as dimensões sociais requer modelos e indicadores que levem em conta o ponto de vista dos cidadãos. No estudo "*Rethinking e-government performance assessment from a citizen perspective*", publicado na revista *Public Administration*, os pesquisadores Alexandre Fernandes Barbosa, da CETIC.br, Marlei Pozzebon, da HEC Montreal, e Eduardo Henrique Diniz, da FGV-EAESP, constroem um modelo de avaliação de serviços públicos que inclui a dimensão do cidadão.

Para isso, foi realizado um estudo de caso do programa de governo eletrônico implementado pela cidade de São Paulo. O portal de São Paulo oferece serviços públicos pela internet para 11 milhões de habitantes e abrange 31 subprefeituras e 96 distritos locais. Foram entrevistados cidadãos, funcionários de empresas que também usam os serviços, responsáveis pela implementação do portal e administradores públicos.

As entrevistas com cidadãos, assim como com empresas usuárias, permitiram descobrir dimensões para avaliação do desempenho do governo eletrônico que não são consideradas prioritárias para gestores públicos. Para os cidadãos, é primordial que seja avaliado se a prestação de serviços compreende suas necessidades, além da conveniência (praticidade, conforto, escopo e profundidade de serviços) e dos canais de comunicação do portal (facilidade de enviar mensagens, qualidade das respostas, respeito). Para as empresas, além desses três aspectos, a questão da confiança no portal (incluindo autenticidade e integridade das informações) destacou-se.

Esses aspectos não apareceram nas entrevistas com gestores públicos, apesar de a questão da conveniência e das necessidades dos cidadãos ter sido mencionada por responsáveis pela implementação do governo eletrônico.

Em comum, todos os grupos preocupam-se com a qualidade dos serviços do portal (incluindo o valor adicionado aos cidadãos, os mecanismos de busca, a usabilidade, a navegabilidade, a organização, a linguagem e a simplicidade) e com as relações entre os cidadãos e o governo (canais de comunicação mais específicos com instâncias locais). Cidadãos, empresas e gestores públicos ainda compartilham outra dimensão, a qualidade dos serviços presenciais, que, obviamente, não é preocupação dos responsáveis pela implementação do governo eletrônico.

Para os gestores públicos, no entanto, a dimensão mais importante é a questão da eficiência da Administração Pública. Outro aspecto que aparece unicamente como foco desse grupo é a transparência da administração. "Há diferenças significativas em como os grupos dentro e fora do governo percebem o desempenho do governo eletrônico", afirmam os pesquisadores. "Os gestores públicos ainda colocam uma ênfase desproporcional em questões de eficiência interna."

Assim, os autores do estudo identificaram nove dimensões de avaliação de desempenho de governo eletrônico. Sete delas (entendimento das necessidades dos cidadãos, conveniência do portal, qualidade dos serviços do portal, canal de comunicação do portal, qualidade dos serviços presenciais, relação entre cidadãos e governo, e confiança no portal) vieram dos cidadãos e das empresas usuárias. No caso dos responsáveis pela implementação do portal, todas as dimensões mencionadas já estão incluídas nos outros dois grupos. E as duas dimensões restantes (eficiência da Administração Pública e transparência da administração) complementam os interesses dos gestores públicos.

"Apesar de a Administração Pública estar investindo recursos financeiros e tecnológicos significativos nos seus programas de governo eletrônico, sua avaliação de desempenho ainda é fortemente direcionada para resultados de eficiência interna", afirmam os autores do estudo. "Esperamos que, com um modelo que considere a perspectiva dos cidadãos, isso comece a mudar."

Fale com a autora: marlei.pozzebon@fgv.br

# As múltiplas narrativas sobre as políticas públicas

## ARTIGO EM FOCO:

Estudos de políticas públicas a partir de narrativas: o caso do processo de elaboração do programa de revitalização e desenvolvimento da região central histórica de Santos

Lúcio Nagib Bittencourt e Isleide Arruda Fontenelle

**N**o início do século XX, Santos viveu sua *belle époque*. Com o fim do ciclo do café, entretanto, a paisagem econômica, social e cultural da cidade foi se transformando, e o centro, símbolo dos tempos áureos, acabou abandonado. Até que, ao final do mesmo século, surgiu, da união entre governos municipais e empresários, o Alegra Centro, uma iniciativa vitoriosa de revitalização. Mas será que a história de Santos é uma saga na qual os heróis do Alegra Centro terminam glorificados?

Em artigo publicado nos *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, Lúcio Nagib Bittencourt, doutorando em Administração Pública na FGV-EAESP, e Isleide Arruda Fontenelle, professora da FGV-EAESP, mostram que essa narrativa não é consensual. Ao dar voz a diferentes atores envolvidos na política pública do Alegra Centro, os pesquisadores descobriram que a história pode ser contada de diferentes maneiras, inconsistentes umas em relação às outras.

Há visões diferentes, por exemplo, sobre quando se iniciou o processo de revitalização do centro de Santos. Para alguns, foi em 1989, com a regulamentação de uma subzona de interesse histórico e cultural na região que previa isenção de IPTU para imóveis ali localizados. Para outros, foi em 1998, com a revisão do Plano Diretor. Já para os empresários, o processo teve início em 1994, quando eles criaram a Associação Centro Vivo.

As questões tornam-se ainda mais contraditórias quando os atores citam as razões para o Alegria Centro. Ora destacam-se a proteção do patrimônio histórico local e o estímulo à criação de empregos, ora o fator essencial é a revalorização imobiliária.

Nas narrativas que citam o ano de 1989 como o início do processo, surge a referência à participação de sindicatos e de sociedades de melhoramento dos bairros. Nas que têm como marco o ano de 1998, a participação da sociedade civil dá-se por meio de reuniões em conselhos municipais. Em ambas, o protagonismo é claramente reservado ao governo local. Nas narrativas que citam o ano de 1994 como o início do processo, obviamente, são os empresários que impulsionaram o movimento de revitalização. Já membros de cortiços reclamam por terem ficado à margem do processo.

Entretanto, um símbolo surge como consensual para unir os atores envolvidos na revitalização do centro de Santos: o bonde. A volta do bonde às ruas de Santos é reconhecida por todos como resultado das intervenções no centro. Assim, o bonde ganha outro sentido, passando a ser um personagem que conecta o presente ao passado. "Trata-se de um forte indicativo de que o processo de elaboração da política de revitalização do centro envolve também a mobilização e valorização de pontos específicos da cultura local, sejam eles o patrimônio arquitetônico, a história, a memória ou a identidade", avaliam Bittencourt e Fontenelle.

Os autores defendem uma análise de micronarrativas de políticas públicas, como a realizada nesse estudo, como forma de ampliar a noção de público nos processos de elaboração das políticas públicas. Ao dar voz a diferentes atores, percebe-se que dificilmente se acredita no chavão "ampla participação da sociedade civil". Constata-se também que a avaliação de uma política raramente é consensual, como a narrativa faz supor. "É necessário ampliar o debate para a participação de diferentes atores, grupos sociais ou cidadãos, propiciando o encontro entre os diferentes nessas dinâmicas, tornando-as plurais", concluem os autores do artigo.

Fale com a autora: [isleide.fontenelle@fgv.br](mailto:isleide.fontenelle@fgv.br)

# Como combater a discriminação racial no trabalho

ARTIGO EM FOCO:

## *Which foot first: diversity management and affirmative action in Brazilian business*

Eliane Barbosa da Conceição e Peter K. Spink

**D**esde 1980, assiste-se nos Estados Unidos ao crescente interesse pelo gerenciamento da diversidade da força de trabalho. Esse interesse deriva não só da necessidade de lidar com uma mão de obra cada vez mais heterogênea, mas também da demanda por um espaço de trabalho igualitário. Os debates mais acirrados giram em torno de quais caminhos seriam mais efetivos no combate à discriminação de minorias nas organizações, dividindo posições.

De um lado, enfatiza-se o potencial das práticas de gestão da diversidade para superar as desigualdades e melhorar o desempenho empresarial. De outro, ressalta-se que as práticas gerenciais representam uma ameaça para a conquista de direitos, uma vez que enfocam o desempenho das empresas em detrimento da defesa dos direitos de grupos minoritários. De acordo os proponentes dessa última posição, o melhor caminho estaria nas ações afirmativas, medidas especiais adotadas pelo Estado com o intuito de eliminar desigualdades historicamente construídas. Entre as duas posições, há aqueles que acreditam que as ações afirmativas podem ser conciliadas com a gestão da diversidade.

Inseridos nesse debate, Eliane Conceição e Peter Spink, no artigo "*Which foot first: diversity management and affirmative action in Brazilian business*", procuraram avaliar, no Brasil, se as práticas de gestão da diversidade são capazes de eliminar as desigualdades no espaço de trabalho ou se é necessária a adoção de medidas e sanções pelo Estado para que mudanças sejam alcançadas.

Os autores realizaram uma pesquisa focada na desigualdade racial. Segundo Conceição e Spink, o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer para alcançar a igualdade de oportunidades e

tratamento para negros e negras. O racismo, advindo de anos de escravidão e reproduzido na vida cotidiana, é agravado pelo mito da democracia racial – a crença de que não há discriminação racial entre os brasileiros.

O setor escolhido para o estudo foi o bancário. Os bancos foram selecionados por terem sofrido pressão direta do Ministério Público do Trabalho (MPT) para promoverem ações em prol da igualdade e por adotarem práticas gerenciais modernas.

A análise foi dividida em três níveis. No primeiro, nomeado nível macronacional, foram examinadas as leis e ações públicas brasileiras para promoção da igualdade racial no espaço de trabalho. No segundo, chamado meso-organizacional, foram tratadas as formas como os bancos sediados no Brasil lidam com as questões da diversidade e da igualdade. E no terceiro nível, nomeado microindividual, foram examinados o papel histórico dos negros no mercado de trabalho nacional e os fatores que contribuem para sua participação desigual.

A pesquisa revelou que, no nível macronacional, não houve a adoção ou promoção de ações afirmativas para combate à desigualdade racial no trabalho pelo Estado. Conceição e Spink destacam que o único programa realizado foi o “Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos”, iniciativa do MPT adotada em resposta à inércia do Executivo e do Legislativo em atender grupos discriminados.

No nível meso-organizacional, observou-se que há resistência à implantação de práticas de gerenciamento da diversidade para negros. De acordo com o Instituto Ethos, apenas 6% das 500 melhores companhias brasileiras apresentam algum programa de diversidade relacionado à raça. Nos bancos, especificamente, a participação de negros na força de trabalho era de 21% em 2009, eles ganhavam 15% menos que os brancos para desempenhar as mesmas funções e ocupavam apenas 5% das posições executivas. Com o intuito de mudar essa realidade, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) acordou com o MPT uma série de ações, mas, segundo os autores, após quatro anos a situação alterou-se muito pouco.

No nível microindividual, Conceição e Spink ressaltam que, historicamente, há uma lacuna educacional entre brancos e negros. A pouca qualificação acadêmica de negros os exclui das melhores posições no mercado de trabalho – justificativa apresentada recorrentemente pelos gestores para a pequena participação de afrodescendentes em cargos gerenciais e para a não adoção de práticas de diversidade. No entanto, ainda que tenham o mesmo nível educacional, negros e negras recebem salários menores, atestando como as diferenças de participação resultam do racismo.

Com base na análise do caso brasileiro, os autores concluem que as organizações nacionais dificilmente implantarão programas de diversidade para negros sem que haja coerção estatal. Isso porque, no Brasil, há uma grande resistência à adoção desse tipo de prática, não só pelas proposições liberais mas também pelo histórico de negação das desigualdades raciais. Como ação alternativa, Conceição e Spink propõem a exposição pública das organizações que ferem os direitos de minorias. Isso pode parecer agressivo para o cenário empresarial atual, mas tem gerado efeitos positivos nas situações em que foi empregado.

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

# Os interesses por trás das políticas públicas

ARTIGO EM FOCO:

## Dimensões críticas das políticas públicas

Francisco Fonseca

**A**s políticas e os programas governamentais, genericamente intitulados políticas públicas, são tidos como naturais, neutros e consensuais pelo cidadão. De acordo com Francisco Fonseca, professor da FGV-EAESP, essa imagem “generosa” das políticas públicas, em que todos ganham e ninguém perde ou discorda, “é não apenas falsa como representa verdadeira armadilha à compreensão de seu significado, na medida em que encobre disputas de poder”.

No artigo “Dimensões críticas das políticas públicas”, publicado nos *Cadernos EBAPE.BR*, Fonseca defende que se vejam as políticas públicas como a expressão de uma ampla teia de interesses, permeada por conflitos. De fato, os conflitos ficam claros nas decisões orçamentárias relacionadas a uma determinada política, no número e qualificação de servidores envolvidos em sua consecução e no aparato institucional mobilizado.

O autor do artigo cita como exemplos duas questões centrais referentes à ocupação do espaço metropolitano: os meios de transporte e o mercado imobiliário. No caso da mobilidade urbana, diz Fonseca, corredores de ônibus e ampliação da frota de transporte público tendem a ser aceitos se a estrutura de incentivos à indústria automobilística e o livre trânsito de automóveis permanecerem intocados. No caso do setor imobiliário, historicamente parte dos vereadores é financiada por essa indústria, e as leis de zoneamento tendem a ser lenientes com os grandes interesses. “Muitos dos males de nossas cidades provêm dessa estrutura de poder pouco confrontada política e institucionalmente, apesar da existência de ‘políticas públicas’”, afirma o professor da FGV-EAESP.

Para Fonseca, os governos reformadores somente serão progressistas se, mesmo no âmbito municipal, houver protagonismo capaz de conhecer e enfrentar os interesses estabelecidos, que atualmente são capazes de vetar mudanças sociais mais profundas.

“Mas, então, como explicar os inequívocos avanços sociais vigentes há pouco mais de uma década no Brasil?”, questiona-se o pesquisador. O preço para isso foi a rendição do PT às regras estabelecidas (financiamento privado de campanhas, coalizões amplas e contraditórias, e negociação do programa de governo), assim como o compromisso de que as políticas públicas não seriam radicais.

Segundo o autor, isso permitiu fazer reformas pelas bordas, sem assustar as elites. É o caso da ampliação do crédito, do aumento do poder de compra real do salário mínimo, dos programas de transferência de renda e da ativação da economia interna. “É vedado, no entanto, incidir nas grandes fortunas, nos lucros e no ambiente de negócios”, afirma o pesquisador.

Para Fonseca, o resultado é que os avanços acabam ficando aquém do que poderiam ser ou convivem com outras “políticas públicas” claramente conservadoras – por exemplo, o apoio desmesurado ao agronegócio e o não enfrentamento do oligopólio da grande mídia. Assim, o Brasil continua a ostentar índices alarmantes de desigualdade.

Para que as “políticas públicas” sejam mais inclusivas, expressivas e “radicais” – “no sentido de irem à raiz dos problemas com vistas a transformá-los” –, torna-se fundamental, de acordo com o autor, enfrentar os interesses constituídos que sustentam o sistema político brasileiro e travam mudanças profundas.

Fonseca defende a chamada “radicalização da democracia”, com diversas ações, como: a ampliação crescente dos espaços de participação e deliberação nas arenas decisórias, institucionais e sociais; a tradução das linguagens oficiais herméticas, a começar pelo orçamento; o aprofundamento da transparência decisória; e a revisão do oligopólio da mídia.

Somente com o apoio dos movimentos sociais, por meio de canais institucionais de participação política, e com a ampliação da transparência, será possível, segundo o professor da FGV-EAESP, mudar as regras do jogo: o “jogo político”, em que hoje predomina a privatização da vida pública, e o cerne fiscal-tributário-orçamentário. “Dessa forma, pode-se dizer que é possível ‘fazer mais’ do ponto de vista fiscal, tributário e orçamentário – sem o que as ‘políticas públicas’ como um todo e as sociais em particular tornam-se meros apêndices –, o que implica fundamentalmente enfrentar os grandes poderes constituídos”, diz ele.

Fonseca conclui que “somente ‘políticas públicas’ consistentes, sistêmicas e transformadoras serão capazes de reverter, mesmo que no médio prazo, a abismal desigualdade socioeconômica e política, entre outras, que ainda vigem na sociedade brasileira”.

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

# Países com bancos tradicionais saem-se melhor em crises financeiras

ARTIGO EM FOCO:

## *Back to basics in banking theory and varieties of finance capitalism*

Kurt E. Von Mettenheim

**N**ão existe uma tendência no mundo para um capitalismo financeiro, modelo predominante nos Estados Unidos. E a última crise mostrou que países que se apoiam no modelo tradicional de bancos, voltados às suas duas funções fundamentais – captar depósitos e fazer empréstimos –, tiveram menos prejuízos do que aqueles centrados na negociação de ativos securitizados. É o que advoga Kurt E. Von Mettenheim, professor da FGV-EAESP, no artigo “*Back to basics in banking theory and varieties of finance capitalism*”, publicado na revista *Accounting, Economics and Law*.

Na Europa, afirma Mettenheim, a liberalização, a união monetária e as pressões competitivas do mercado de capitais não levaram a uma confluência para um sistema financeiro que ele denomina de “orientado ao mercado”. Bancos cooperativos aumentaram sua participação no fornecimento de crédito, entre 2004 e 2011, em países como França, Alemanha e Itália, chegando a responder por, respectivamente, 56%, 17,5% e 32% do mercado. Nos países europeus, bem como em países emergentes, bancos cooperativos, caixas econômicas, bancos de crédito hipotecário e bancos públicos de desenvolvimento detêm importante parcela de mercado.

Enquanto isso, nos Estados Unidos, houve grandes mudanças nas últimas décadas, com o declínio dos bancos tradicionais e o crescimento de produtos e serviços securitizados negocia-

dos no mercado secundário. Ocorreu também grande concentração bancária: em 2010, quatro bancos (JP Morgan Chase, Citibank, Bank of America e Wells Fargo) controlavam cerca de 45% dos ativos bancários no país e, se incluído também o Goldman Sachs, cerca de 95% do mercado de derivativos.

Mettenheim não se coloca contra os derivativos, ao contrário: para ele, trata-se de importante instrumento de administração de risco. Entretanto, afirma o pesquisador, nos Estados Unidos, os derivativos de crédito explodiram em valor nos anos que precederam a crise, são negociados no mercado de balcão, são dominados por pouquíssimas instituições financeiras e ficam à margem das regulamentações bancárias e do mercado de capitais.

De acordo com Mettenheim, enquanto nos países em que o sistema é baseado em bancos tradicionais há regulação e fiscalização mais rígida, nos Estados Unidos os bancos vêm agindo livremente, com operações sem controle, fora de bolsas de valores, câmaras de compensação e não explicitadas nos balanços financeiros.

No entanto, no momento de crise, os grandes bancos acabaram por receber imensas somas de dinheiro em operações governamentais de socorro (mais de US\$ 16 trilhões), o que, para o autor do artigo, está relacionado com um forte e longo processo de *lobby*. “A política claramente importa aqui, tanto para explicar a virada para a desregulamentação quanto para o uso da doutrina ‘muito grande para quebrar’”, afirma o pesquisador.

Enquanto isso, o capitalismo financeiro centrado nos bancos tradicionais saiu-se melhor, pondera Mettenheim. O pesquisador avalia que o financiamento dos bancos tradicionais amortece os choques econômicos, enquanto os mercados de capitais sofrem tremendamente nas crises. Além disso, nos mercados de ações, as renegociações em tempos de crise dão-se unicamente pelas forças de oferta e procura, enquanto nas finanças do crédito tradicional as relações são personalizadas e mais colaborativas. Além disso, bancos tradicionais trabalham com horizontes mais longos e fazem um acompanhamento mais eficaz das empresas.

Segundo estimativas do FMI, na última crise, em termos de PIB, as quedas de 23% na França e 11% na Alemanha ficam abaixo das de 31% nos Estados Unidos e 25% no Reino Unido, que segue um modelo parecido com o norte-americano. O custo fiscal da crise foi de 1% na França e 1,8% na Alemanha, também abaixo dos 4,5% nos Estados Unidos e 8,8% no Reino Unido. O aumento na dívida pública foi de 17,3% na França e de 17,8% na Alemanha, contra 23,6% nos Estados Unidos e 24,4% no Reino Unido.

Os custos de socorro a bancos também foram bem menores nos países com instituições que seguem o modelo tradicional de empréstimos e depósitos. “Em vez de aumentar a eficiência e a eficácia das finanças, os bancos não regulamentados centrados no mercado elevaram a captura de políticas públicas e impuseram maiores custos para a sociedade por meio de capitalizações discricionárias do Banco Central e outras políticas que surgiram desde a crise”, conclui Mettenheim.

Fale com o autor: [kurt.mettenheim@fgv.br](mailto:kurt.mettenheim@fgv.br)

# Programas federais e inovação local

ARTIGO EM FOCO:

## Políticas públicas e municípios: inovação ou adesão?

Marta Ferreira Santos Farah

**A**s políticas públicas hoje, no Brasil, são mais descentralizadas do que nos anos 1980. No entanto, segundo análise de Marta Ferreira Santos Farah, professora da FGV-EAESP, os municípios, que tiveram papel essencial na inovação de políticas públicas com a redemocratização do País, têm diminuído seu protagonismo a partir dos anos 2000 e atuado mais como implementadores de programas federais.

No período da Constituição de 1988, os governos locais eram vistos como o locus privilegiado de exercício e construção da democracia, e implantaram políticas que se opunham àquelas prevalentes no período autoritário. A essa perspectiva, somou-se a visão de que a administração municipal poderia igualmente contribuir para a garantia de maior eficiência e efetividade à ação estatal. Assim, de acordo com Farah, “os municípios foram um verdadeiro laboratório de experiências em políticas públicas em um país que tinha tudo por reconstruir nesse campo”.

De um banco de dados com mais de oito mil iniciativas inovadoras de governos subnacionais entre 1996 e 2006, do Programa de Gestão Pública e Cidadania (parceria entre a FGV-EAESP e a Fundação Ford), 82,12% eram municipais. Esse movimento, porém, não se distribuiu de maneira homogênea pelo País e entre os municípios de diferentes portes: havia uma desigualdade regional, com uma presença relativa maior de municípios do Sudeste e do Sul e de municípios de maior porte.

Diminuir a desigualdade regional e entre municípios no processo de descentralização de políticas públicas – refletida na capacidade desigual de promover inovações – foi uma das principais justificativas para o esforço recente de coordenação federativa por parte do governo federal, de

acordo com Farah. Não apenas o governo federal passou a dar as orientações gerais das políticas, como também começou a direcionar o “como fazer”, por meio da criação de programas federais em diversas áreas, aos quais os municípios são incentivados a aderir. Tal adesão é condicionada, porém, ao cumprimento de um conjunto abrangente e detalhado de requisitos. De 2008 a 2011, o número de programas federais “destinados aos municípios” aumentou de 186 para 216.

Farah nota que muitos desses programas federais tiveram como inspiração as iniciativas locais pioneiras pós-democratização. Um exemplo é o Programa de Saúde da Família, que teve influência de ações municipais de Niterói e Londrina. Outro é o do Bolsa Escola (que deu origem ao Bolsa Família), que havia sido implantado no Distrito Federal e em Campinas.

Segundo a pesquisadora, depois de um período de “incubação”, determinadas iniciativas acabaram alçadas a políticas ou programas federais, de modo a alcançar o desafio de atingir mais de 5.500 municípios de todas as regiões do País. No caso do Programa de Saúde da Família, um ano depois de sua transformação em programa federal (1995), 150 municípios já o haviam adotado – número que chegou a 5.284 em agosto de 2011. A disseminação mais extrema ocorreu com o Bolsa Escola: um ano após a criação do programa federal (2002), 5.545 municípios (99,7% de todos os municípios do Brasil) já haviam aderido ao programa.

De acordo com a professora da FGV-EAESP, os programas federais chegam aos municípios com um conteúdo e uma forma de intervenção definidos de antemão, e, em geral, com prescrições bastante estritas. O acesso aos recursos fica condicionado ao cumprimento, pelos municípios, das regras de cada programa. Assim, o governo federal passa a dirigir a ação dos governos locais e a padronizar a ação municipal.

Para Farah, essa redefinição da participação do município no “sistema de políticas públicas” envolve potencialidades e riscos. “De um lado, pode-se caminhar no sentido de um fortalecimento do papel de indução e normatização das políticas pelo governo federal, sob o argumento de que essa via garantirá a redução de desigualdades inter-regionais e intermunicipais”, afirma a pesquisadora. “Por outro lado, corre-se o risco de instaurar um padrão de formulação e implementação de políticas do tipo *top down*, em que tudo é decidido e prescrito na fase de formulação, o que contraria os princípios que orientaram a democratização e a descentralização, além de inibir respostas criativas locais”.

O ideal, para a pesquisadora, é uma coordenação federativa que estabeleça relações não hierarquizadas e cooperativas entre os entes federados. Há várias iniciativas em que governos subnacionais participam da formulação de programas federais por meio de diferentes fóruns (como pactos e conferências). Estender o princípio da discussão e da negociação à etapa de implementação das políticas e programas é um desafio considerável – em um cenário marcado por grande heterogeneidade entre os municípios e sem que isso implique interrupção e descontinuidade de serviços. “Mas apenas a adoção dessa perspectiva permitirá reconhecer e valorizar a capacidade criativa de governos e atores locais, que pode inspirar tanto novas políticas como reformulações de políticas e programas em andamento”, conclui a professora da FGV-EAESP.

Fale com a autora: [marta.farah@fgv.br](mailto:marta.farah@fgv.br)

# Uma solução para a valorização do câmbio

ARTIGO EM FOCO:

## *The value of the exchange rate and the Dutch disease*

Luiz Carlos Bresser-Pereira

**A**s exportações de *commodities* em que o Brasil tem maiores vantagens competitivas devem ser taxadas, de acordo com o economista Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor emérito da FGV-EAESP. No artigo "*The value of the exchange rate and the Dutch disease*", publicado no *Brazilian Journal of Political Economy*, Bresser-Pereira argumenta que, sem essa medida, a taxa de câmbio permanecerá sobrevalorizada, prejudicando as exportações de bens manufaturados de maior valor agregado.

De acordo com o professor, a taxa de câmbio está em um desequilíbrio crônico, em virtude de um fenômeno denominado "doença holandesa". A expressão vem dos anos 1960, quando economistas verificaram que a descoberta e exportação de gás natural na Holanda estava valorizando o florim (moeda à época), prejudicando as vendas externas dos demais produtos, cujos preços tornaram-se menos competitivos internacionalmente.

A "doença holandesa" ocorre, portanto, quando há exploração de recursos abundantes e baratos em um país cuja produção e exportação é compatível com uma taxa de câmbio mais apreciada do que aquela que tornaria competitivos negócios industriais que utilizam tecnologia de ponta. Para estes serem viáveis, de acordo com Bresser-Pereira, sua produtividade teria que superar a de companhias similares em outros países numa proporção ao menos equivalente à da apreciação causada pela "doença holandesa".

Além do desequilíbrio causado por recursos naturais, o economista acrescenta um segundo fator que pode desencadear a “doença holandesa”: a existência de mão de obra barata. Isso porque, se a diferença entre a remuneração dos trabalhadores entre países for muito alta, as empresas naquele em que é utilizada mão de obra de valor mais baixo terão um custo comparativo menor e, conseqüentemente, a taxa de câmbio tenderá a convergir para um nível que tornará rentável exportar bens baseados em salários baixos. As empresas que pagam melhor se tornarão, assim, inviáveis.

De acordo com Bresser-Pereira, em países onde há a “doença holandesa”, existem duas taxas de câmbio: aquela de equilíbrio, para a qual o mercado tende a convergir e que será sobreapreciada, e o que ele chama de taxa de câmbio para o equilíbrio industrial, “a taxa real de equilíbrio”, aquela em torno da qual o mercado deveria flutuar para tornar competitivas internacionalmente as empresas que usam tecnologia de ponta.

Pensando em termos de valor, o economista diz que o valor de equilíbrio corresponderia a uma “taxa de câmbio que cobre o custo mais uma margem de lucro satisfatória de negócios eficientes que produzem bens negociáveis no mercado externo”, enquanto o valor vigente (e em desequilíbrio crônico) equivaleria a uma taxa que cobre custo mais margem somente das empresas de *commodities* e/ou que utilizam mão de obra relativamente baixa. Ou seja, a taxa de câmbio, em termos de valor, é uma comparação entre a produtividade e os salários de empresas de um país e outro.

Bresser-Pereira, então, propõe uma forma de neutralizar a “doença holandesa”: uma taxação às *commodities*, correspondente à diferença entre a taxa de câmbio corrente, em desequilíbrio, e a taxa do equilíbrio industrial – ou seja, entre o valor da taxa que só remunera o setor de *commodities* e o valor que beneficiaria também o setor industrial. Assim, o que os produtores de *commodities* perderiam nessa taxação, ganhariam numa proporcional depreciação da moeda local. E a nova taxa para a qual flutuaria o câmbio seria aquela do equilíbrio industrial. Quem pagaria a conta dessa mudança? De acordo com o economista, toda a população, pelo aumento relativo dos preços de bens influenciados pela depreciação.

No entanto, como a compensação para os produtores de *commodities* não seria provavelmente imediata, Bresser-Pereira acredita que estes seriam resistentes à taxação, assim como os trabalhadores, que veriam seus salários reais caírem, no curto prazo, pela desvalorização. Essa seria uma situação temporária, na visão dele, que poderia ser administrada por outras medidas do governo.

O pesquisador sugere ainda a criação de um fundo internacional com as receitas derivadas da taxação, de modo a prevenir um influxo desses recursos, que levaria a uma reapreciação da taxa de câmbio, pelo lado da oferta. O governo também poderia usar parte dos recursos para fazer um fundo de garantia de preços de *commodities*, de maneira a vencer a oposição desse setor. Caso o governo opte por alternativas de uso dos recursos da taxação – como investimentos sociais –, haverá um aumento de demanda por importações que levará a uma reapreciação ao menos parcial do câmbio e a um decréscimo no superávit em conta-corrente causado pela taxação. “Portanto, a ‘doença holandesa’ não é fácil de ser neutralizada”, conclui o autor do estudo.

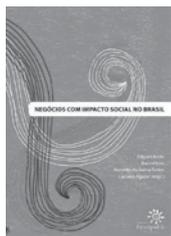
Fale com o autor: [luz.bresser@fgv.br](mailto:luiz.bresser@fgv.br)



The background features a large, dark grey diagonal shape on the left side. Overlaid on this is a complex, light grey network of lines and nodes, resembling a circuit board or a data network. The overall aesthetic is modern and technical.

LIVROS

# Livros publicados em 2013



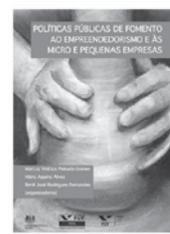
**Negócios com Impacto Social no Brasil**  
**Edgard Barki, Daniel Izzo, Haroldo da Gama Torres e Luciana Aguiar**  
1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. 249 p.



**OMC e Direito Internacional do Desenvolvimento Sustentável**  
**Ligia Maura Fernandes Garcia da Costa**  
1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2013. 406 p.



**Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil**  
**Mário Aquino Alves e outros**  
1. ed. São Paulo: PGPC, 2013. 256 p.



**Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas**  
**Marcus Vinicius Peinado Gomes, Mário Aquino Alves e Renê José Rodrigues Fernandes**  
1. ed. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013. 167 p.



**Associativismo intergovernamental: experiências brasileiras**  
**Fernando Luiz Abrucio e Hironobu Sano**  
1. ed. Brasília - DF: Editora IABs, 2013. 260 p.



**The competitive advantage of emerging market multinationals**  
**Peter J. Williamson, Ravi Ramamurti, Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury**  
1. ed. Cambridge: Cambridge, 2013. 351 p.



**Gestão em Ambientes Multiculturais**  
**Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati**  
1. ed. Atlas, 2013.



**Accountability in Context**  
**Peter Kevin Spink**  
1. ed. Santiago: Gestión Pública e Ciudadania, 2013. 200 p.



## Econometria - Análise de Dados com Regressão Linear (com Excel e Gretl)

Pedro Raffy Vartanian, Josilmar Cordenonssi e Wesley Mendes Da Silva

1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. 112 p.



## Parcerias Público-Privadas Experiências, Desafios e Propostas

Gesner José de Oliveira Filho e Luiz C. de Oliveira Filho

1. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Ltda, 2013. 409 p.



## O que esperar do Brasil?

Luis Carlos Bresser-Pereira

1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 352 p.



## Competência Analítica: Conceitos e Estratégias para a Construção da Empresa Inteligente

Jose Luiz Carlos Kugler

1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. 255 p.



## Direito e economia da concorrência

Gesner José de Oliveira Filho e José Grandino Rodas

2. ed. São Paulo: Thomas Reuters - Editora Revista dos Tribunais LTDA, 2013. 495p.

# CMCD FGV

## Mestrado Acadêmico e Doutorado

### PÚBLICO-ALVO

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

#### MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

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

#### MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO

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



A qualidade do ensino da GV é certificada por três entidades internacionais especializadas no assunto.

#### Mais Informações

[www.fgv.br/mestradoedoutorado](http://www.fgv.br/mestradoedoutorado)

# Conheça o Portal do GVpesquisa

## Vídeos

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

## Sínteses de pesquisas

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

## Produção científica dos professores

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

## Relatórios de iniciação científica

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



[www.facebook.com/EAESP.FGV](http://www.facebook.com/EAESP.FGV)



[twitter.com/fgv\\_eaesp](http://twitter.com/fgv_eaesp)



[www.flickr.com/photos/gvpesquisa/](http://www.flickr.com/photos/gvpesquisa/)



[www.youtube.com/gvpesquisa](http://www.youtube.com/gvpesquisa)



 **FGV EAESP**

ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO

