



# **ANUÁRIO DE PESQUISA 2015-2016**

## **EDITOR CHEFE**

Thomaz Wood Jr.

## **COORDENAÇÃO DO PROJETO**

Daniela Mansour M. da Silveira

## **ASSISTENTES**

Graziela Larissa da Silva Santos

Isolete Rogeski

## **EDIÇÃO**

Adriana Wilner

## **REVISÃO**

Paula Thompson

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Cris Tassi

## **PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

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

Data de impressão: 08/06/2016

Tiragem: 450 exemplares

## **PERIODICIDADE**

Anual

## **GVpesquisa**

Av. Nove de Julho, 2029 – 11º andar • 01313-902 • São Paulo

Tel.: + 55 11 3799-7719/7842

<http://gvpesquisa.fgv.br>

<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 um panorama 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.

Este anuário traz, ainda, matérias especiais sobre casos de impacto social, baseados em projetos e atividades dos Centros de Estudos da FGV-EAESP. Os casos foram escritos por Dafne Oliveira Carlos de Moraes, com a coordenação deste editor. Tais casos constituem amostra da diversidade de temas e de formas de impacto que o conhecimento desenvolvido pelos Centros pode gerar.

As sínteses das pesquisas foram preparadas pelos próprios autores e editadas por Adriana Wilner. O projeto gráfico foi conduzido pela designer Cris Tassi, e a coordenação geral do projeto coube a Daniela Mansour M. da Silveira, da equipe GVpesquisa.

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



## SÍNTESES DE PESQUISAS

### CASOS DE IMPACTO SOCIAL

- 10 Confraria de empreendedoras: GVcenn e NEOP no Programa 10.000 Mulheres
- 20 Competitividade das exportações brasileiras: GVcelog e CNI trabalham juntos para ajudar as empresas a superar desafios
- 28 Debates GVsaúde: disseminação do conhecimento e alinhamento dos atores sociais
- 35 Responsabilidade social: O GVcev e a disseminação de práticas no varejo brasileiro
- 44 Uma medida de impacto: GVces e a ferramenta de cálculo de emissões evitadas de gases de efeito estufa
- 53 Vulnerabilidade urbana: CEAPG realiza pesquisa-ação na Zona Sul de São Paulo

### ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

#### EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

- 62 A importância da interatividade no aprendizado  
Agnaldo Pedra, Richard E. Mayer e Alberto Luiz Albertin
- 64 O que fideliza alunos de cursos *on-line*  
Fernando de Souza Meirelles e Fábio Nazareno Machado-da-Silva
- 66 Tecnologia deve ser adequada ao perfil dos alunos no ensino a distância  
Lucia Helena Aponi Sanchez, Otavio Prospero Sanchez e Alberto Luiz Albertin
- 68 O papel do governo militar na criação da pós-graduação em administração  
Amon Barros e Adele Carneiro

## EMPREENDEDORISMO

### 70 A força do improviso

Talita Leucz e Tales Andreassi

## ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### 72 Como mudanças institucionais impactam o desempenho empresarial

David Kallás, Carlos Afonso Caldeira, Rodrigo Bandeira-de-Mello e Rosilene Marcon

### 74 O desenvolvimento de competências de multinacionais brasileiras

Germano Glufke Reis, Maria Tereza Leme Fleury, Afonso Carlos Corrêa Fleury e Felipe Zambaldi

### 76 O peso da origem na estratégia das multinacionais de países emergentes

Afonso Fleury, Yongjiang Shi, Silas Ferreira Jr, Jose Henrique Cordeiro e Maria Tereza Leme Fleury

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 78 Como o capital social e o engajamento nas redes sociais geram valor

Felipe Zambaldi e Delane Botelho

### 80 O novo boicote *on-line* dos consumidores

Breno de Paula Andrade Cruz e Delane Botelho

### 82 A distribuição de produtos em mercados emergentes deve ser mais pulverizada

Leandro Angotti Guissoni, Rajkumar Venkatesan, Paul Farris e Jonny Mateus Rodrigues

### 84 Os formatos das lojas em bairros de baixa renda

Ana Paula Miotto e Juracy Parente

## ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

### 86 Como associações brasileiras recrutam e engajam seus associados

Fernando do Amaral Nogueira, Laís Atanaka Denúbila, Rogério Scabim Morano e Leticia Menoita Pinto

### 88 O cotidiano de equipes com estrangeiros em multinacionais no Brasil

Janaína Maria Bueno e Maria Ester de Freitas

### 90 O modelo de negócios de empreendimentos criminosos

Thomaz Wood Jr. e Ana Paula Paulino da Costa

### 92 O que realmente gera comprometimento de voluntários com o trabalho nas ONGs

Tânia M. Veludo-de-Oliveira, John G. Pallister e Gordon R. Foxall

94 Os consumidores no centro da produção

Isleide Arruda Fontenelle

96 Quem são e o que pensam profissionais sem vínculo formal de trabalho

Marcia Carvalho de Azevedo, Maria José Tonelli e André Luis Silva

## FINANÇAS E CONTABILIDADE

98 A supervisão do Banco Central reduz fortemente riscos do setor bancário

Richard Saito e João Andre Marques Pereira

100 A expansão das cooperativas de crédito e a inclusão financeira

Eduardo H. Diniz e Lauro Gonzalez

102 O que define o prazo das dívidas das empresas latino-americanas

Henrique Castro Martins, Paulo Renato Soares Terra

104 O que impulsiona fusões e aquisições no exterior

Wesley Mendes-Da-Silva, Rafael Felipe Schiozer e Richard Saito

106 O que fomenta a rotatividade das carteiras de fundos de ações

William Eid Junior e Pedro Luiz Albertin Bono Milan

108 A lógica de entrada das multinacionais no Brasil

Jean-François Hennart, Hsia Hua Sheng e Gustavo Pimenta

110 Bancos que captam no mercado pagam mais dividendos em épocas de crise

Cristiano Forti e Rafael Felipe Schiozer

112 Empresas listadas na bolsa dos Estados Unidos são mais transparentes

Edilene Santana Santos, Vera Maria Rodrigues Ponte, Sandra de Souza Paiva Holanda e Renata Alessandra Adachi

114 Os limites do *crowdfunding*

Wesley Mendes-Da-Silva, Luciano Rossoni, Bruno S. Conte, Cristiane C. Gattaz e Eduardo de R. Francisco

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO

116 Uma metodologia para lidar com situações complexas

Ion Georgiou

## GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

118 Empresas inovadoras não conseguem gerenciar o processo de inovação

Marcos Augusto de Vasconcellos, Luiz Carlos Di Serio, Silvana Marques dos Santos Pereira Aguiar, Adriana Baraldi e Glessia Silva

- 120 **Como preparar cadeias de suprimentos para enfrentar crises**  
Marcelo Catunda Bradaschia e Susana Carla Farias Pereira
- 122 **Como realizar um diagnóstico da gestão da cadeia de suprimentos**  
Alexandre Tadeu Simon, Luiz Carlos Di Serio, Sílvio Roberto Inácio Pires e Guilherme Silveira Martins
- 124 **Crise hídrica não preocupa empresas da cadeia de alimentos**  
Priscila Laczynski de Souza Miguel, Renata P. Brito, Susana Carla Farias Pereira, Alexandre Luis Prim e Marcelo Martins de Sá
- 126 **O temor do risco Brasil**  
Priscila Laczynski de Souza Miguel, Susana Carla Farias Pereira, Alexandre Luis Prim, Guilherme Zamur, Marcelo Martins de Sá, Beatriz Sena e Ligia Rezende
- 128 **Os benefícios de alinhar e integrar a gestão da produção**  
Eliciane Maria da Silva, Ely Laureano Paiva, Camila Lee Park e Alexandre Luis Prim
- 130 **Os impactos da gestão da cadeia de suprimentos no desempenho estratégico**  
Susana Carla Farias Pereira, Eliciane Maria da Silva e Júlia Pinto de Carvalho

## SUSTENTABILIDADE

- 132 **Por que bancos participam voluntariamente de iniciativas ambientais?**  
Renato J. Orsato, José Guilherme F. de Campos, Simone R. Barakat, Mariana Nicolletti e Mario Monzoni
- 134 **Stakeholders levam as práticas de sustentabilidade a outro patamar**  
Sergio Bulgacov, Maria Paola Ometto e Márcia Ramos May

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### GESTÃO PÚBLICA

- 138 **Como engajar cidadãos na luta para melhorar as cidades**  
Sonia Tello-Rozas, Marlei Pozzebon e Chantale Mailhot
- 140 **Prestação de contas das entidades privadas sem fins lucrativos nos convênios com a União, 2008-2014**  
Sergio Goldbaum, Euclides Pedrozo Jr e Thomaz Anderson Barbosa
- 142 **A desastrosa gestão do combate ao Ebola**  
José Carlos Barbieri, Álvaro Escrivão Junior, Renata de Oliveira Silva, Artur Cesar Sartori Lopes e Dafne Oliveira de Morais
- 144 **Como é definido o uso de recursos públicos na área cultural**  
Miqueli Michetti

**146 O desafio das cidades inteligentes**

Érico Przebilovicz, Wesley Vieira Silva e Maria Alexandra Cunha

**148 Países BRICs estão pouco preparados para negociar acordos internacionais**

Lígia Maura Costa

**150 Como pagar os benefícios do Bolsa Família pelo celular**

Adrian Kemmer Cernev

**POLÍTICAS PÚBLICAS****152 O papel do Estado e dos atores privados na governança global**

Marcus Vinícius Peinado Gomes e Catherine Rojas Merchán

**154 A política contraditória da progressividade nos impostos**

Ciro Biderman e Yuri Camara Batista

**156 A política da política monetária no Brasil, de 1808 a 2014**

Kurt Mettenheim

**158 A taxa de câmbio, o acesso à demanda e a taxa de investimento**

Luiz Carlos Bresser-Pereira

**160 As dificuldades para mudar o *status quo* na cultura**

Mário Aquino Alves, Marta Ferreira Santos Farah e Anny Karine de Medeiros

**162 O novo desenvolvimento social brasileiro do século XXI**

Francisco César Pinto da Fonseca e Eduardo Salomão Condé

**164 As fragilidades institucionais nas cidades invisíveis**

Peter Spink, Francisco César Pinto da Fonseca, Marco Antonio Teixeira e Mario Aquino Alves

**166 Como tornar o Programa Minha Casa Minha Vida mais eficiente**

Lauro Gonzalez e Lucas Ambrozio

**168 O efeito de políticas federais na oferta municipal de creches**

Marta Ferreira Santos Farah, Maria do Carmo Meirelles Toledo Cruz e Natasha Borges Sugiyama

**170 Uma alternativa econômica democrática para o sertão nordestino**

Oswaldo Gonçalves Junior e Ana Cristina Braga Martes

**172 Vulnerabilidade social e poder local**

Tiago Corbisier Matheus e Lucio Bittencourt

**176 LIVROS PUBLICADOS EM 2015**





# Confraria de empreendedoras: GVcenn e NEOP no Programa 10.000 Mulheres

Dafne Oliveira Carlos de Morais

Em 2008, o grupo financeiro internacional Goldman Sachs criou o Programa 10.000 Mulheres. A iniciativa surgiu com o intuito de proporcionar cursos de educação em gestão, mentoria e consultoria para 10 mil empreendedoras de países emergentes. O banco escolheu parceiros acadêmicos em todos os países nos quais o programa foi implantado. A FGV-EAESP foi uma das parceiras no Brasil, por meio das atividades do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (GVcenn) e do Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP). Mais de 400 mulheres participaram das 12 turmas oferecidas na FGV-EAESP. Os impactos foram substantivos: os negócios das participantes foram aperfeiçoados e se construiu uma rede de mulheres empreendedoras que promove apoio mútuo entre suas integrantes. Em 2015, o programa entrou em nova fase, focando a expansão dos negócios. A FGV-EAESP foi selecionada como uma das cinco parceiras no mundo a continuar nessa nova etapa. Dessa forma, o GVcenn e o NEOP se preparam para iniciar sua 13ª turma de mulheres empreendedoras.

## Primeiro encontro nacional de alunas

Em 2008, o Banco Goldman Sachs estabeleceu o objetivo de fornecer gratuitamente educação em gestão de negócios para mulheres ao redor do mundo. Essa iniciativa foi batizada de “10.000 Mulheres” e mobilizou diversos parceiros acadêmicos para sua realização. A FGV-EAESP foi convidada para atuar como um deles.

Os professores Tales Andreassi e Maria José Tonelli, líderes do GVCenn e do NEOP, respectivamente, coordenam a iniciativa. Em outubro de 2015, realizaram o Primeiro Encontro Nacional de Alunas 10.000 Mulheres. O evento reuniu, na FGV-EAESP, cerca de 150 ex-alunas e contou com participações importantes como as de Paula Moreira, diretora do Banco Goldman Sachs, São Paulo; Adriana Rodrigues, Coordenadora da Divisão de Competitividade da APEX; e Adriana Carvalho, representante da ONU.

A atmosfera de apoio e de acolhimento marcou o encontro. O programa criou uma rede de empreendedoras que se ajudam, trocam experiências e aprendizados, replicam ensinamentos e compartilham sucessos em suas comunidades, proporcionando um efeito multiplicador incalculável de melhorias.

O Banco lançou em 2015 uma nova fase, criando a primeira linha de crédito global exclusiva para mulheres e um novo curso para guiá-las na expansão de seus negócios. GVCenn e NEOP seguem como parceiros do programa no Brasil.

## Programa 10.000 Mulheres

O programa idealizado pelo Banco Goldman Sachs foi criado em 2008 para viabilizar formação em gestão de negócios para 10 mil mulheres. O banco delineou um perfil específico para a iniciativa: as participantes deveriam ser empreendedoras, líderes em pequenas e médias empresas situadas em economias emergentes e que, por adversidades financeiras ou circunstanciais, foram impossibilitadas de receber uma formação adequada em negócios.

Para esse público, que passou por um processo seletivo criterioso, foram oferecidos cursos em gestão de negócios em instituições de ensino consideradas de excelência, bem como acesso a mentores e suporte por redes de contato. Isso ocorreu por meio do estabelecimento de parcerias acadêmicas ao redor do mundo: a Fundação Goldman Sachs, ligada ao Banco, financiava os cursos e os parceiros acadêmicos os ofereciam com a estrutura e qualidade necessárias.

O objetivo do programa amparava-se em pesquisas que indicavam o investimento em mulheres empreendedoras como peça-chave para o crescimento da economia e a melhoria do bem-estar da comunidade próxima, principalmente em países em desenvolvimento. Entre 2008 e 2013, o objetivo de matricular 10 mil alunas foi atingido e, em 2014, as últimas turmas foram finalizadas.

O curso oferecia 180 horas de atividades em sala de aula, em um período que poderia variar de cinco semanas a seis meses, de acordo com a distribuição de horas adotada pelo parceiro acadêmico. As aulas incluíram as disciplinas de Contabilidade e Finanças; Marketing; Estratégia; Gestão de Operações; Tecnologia para Vantagem Competitiva; Recursos Humanos e Aspectos Organizacionais; Plano de Negócios; Efetividade Pessoal e Liderança; e Empreendedorismo.

As alunas formadas foram acompanhadas periodicamente e forneceram informações sobre seus negócios e sua gestão. Esses dados foram analisados pelo Babson College e pela Fundação Goldman Sachs. Considerando os dados globais da iniciativa, cerca de 70% das empreendedoras tiveram expressivo crescimento nas receitas de seus negócios, em uma média de 480% de aumento no período de 18 meses após o programa. Para o mesmo intervalo de tempo, foi registrado que 58% das participantes aumentaram a oferta de postos de trabalhadores em suas empresas. Em média, o tamanho do quadro de funcionários duplicou, criando vagas geralmente para a comunidade local. Comparando respostas coletadas antes e após os cursos, foi constatado que:

- o triplo de empreendedoras passou a contar com um plano de negócios atualizado;
- mais de 20% relatavam não utilizar qualquer modalidade de demonstrações financeiras formais antes do curso e, seis meses após formadas, 95% passaram a usar;
- cresceu em 23% o número de empreendedoras que afirmaram se sentir mais confiantes para tomar decisões difíceis;
- aumentou 21% o número de empreendedoras que se julgam mais capazes de conduzir negociações;
- cerca de 85% das alunas informaram que o *networking* estabelecido com suas colegas colaborou para o crescimento de seus negócios;
- 90% das empreendedoras indicaram ter disseminado os conteúdos que adquiriram e terem realizado a mentoria de uma média de oito mulheres em suas comunidades; e
- 20% das empreendedoras afirmaram assumir posições de liderança em grupos comunitários.

Esses foram alguns dos benefícios que o Programa 10.000 Mulheres trouxe para empreendedoras de 43 países, com a ajuda de uma rede de 90 escolas parceiras.

## A FGV-EAESP como parceira acadêmica

O Programa 10.000 Mulheres contou com a parceria de mais de 30 das principais escolas de negócios do mundo. A FGV-EAESP foi convidada pelo Instituto de Empresas de Madrid. O convite ocorreu no início da idealização do programa: o Banco Goldman Sachs propunha que escolas de países desenvolvidos estabelecessem parcerias com as escolas dos países emergentes. A FGV-EAESP e o Instituto de Empresas foram os primeiros, de todos os parceiros globais, a elaborar o desenho do curso. Essa experiência levou à descoberta de uma característica importante para o perfil mais indicado ao programa: mulheres já empreendedoras, independentemente de sua idade. Esse atributo foi alinhado ao atributo já definido pelo Banco Goldman Sachs, de mulheres carentes, que não tinham recursos para pagar um curso de negócios.

A seleção das participantes foi realizada criteriosamente. No início, os responsáveis do Goldman Sachs vinham pessoalmente participar da seleção. Ao longo das edições, a escolha das participantes deixou de demandar a presença de representantes do Banco.

Desde 2008, 12 turmas foram conduzidas pela FGV-EAESP, incluindo duas turmas experimentais. A cada semestre, as empreendedoras avaliavam as aulas, o que ajudou no aprimoramento do curso. As aulas teóricas foram reduzidas; foi introduzido o apoio de consultores es-

pecializados em pequenos e médios negócios, foram introduzidas visitas a empresas e criados grupos de mentoria. O desenvolvimento do programa ocorreu em paralelo com um período de crescimento econômico no Brasil. Assim, as empreendedoras que frequentaram o programa apresentaram um dos maiores índices de melhorias, entre todas as escolas globais participantes. Alguns casos foram excepcionais.

## Casos de sucesso

Empreendedoras com negócios nos mais diferentes segmentos participaram das 12 turmas organizadas pela FGV-EAESP, incluindo arquitetura, beleza e moda, esportes, indústria e tecnologia (veja quadro a seguir).

### Segmentos e Algumas das Empresas de Mulheres Empreendedoras Capacitadas

SEGMENTOS	EMPRESAS	
Arquitetura	Mônica Raposo Arquitetura e Interiores	Cia Verde Arquitetura Paisagística
Alimentação	Jasmim Rosa Café Restaurante	Trivial Gastronomia
Beleza	Feitiços Aromáticos	Espaço 90 graus
Brindes	Empório Coralina	Cor-Arte
Comércio	AudioLivro Editora	Acrílico Eficaz
Comunicação	Rede Mulher Empreendedora	Ludwings - agência de propaganda
Consultoria	MAP Assessoria Contábil Empresarial	Raízes Desenvolvimento Sustentável
Educação	Pires e Lima Cursos Livres e Reforço	Treina Soluções Empresariais
Esportes	ASSER Esportes Aquáticos	OGZ
Eventos	Café Eventos	Ping Pong Cultural
Indústria	FAG Brasil	Sukets Bandeiras
Internet	Socialle	Connectro Soluções em Internet Ltda
Moda	Meio Ambiente Modas	Espaço Sofia Flor
Paisagismo	Native Garden Design	Plantae - Jardins
Papelaria	Royal Book Livraria e Papelaria	
Presentes	Vince - Ateliê do Papel	São Mimos
Publicidade	iSee Comunicação	Ponto Publicidade
Saúde	Clínica Vitalidade Integrada	Espaço Integração
Serviços	Espaço Emagrecer Franchising	Frida Projetos Culturais
Tecnologia	Aliança Brasil Informática	Easy Concept
Turismo	Aventura no Rancho	Campus Brasil Turismo e Intercâmbio

Fonte: website 10.000 mulheres

No total, cerca de 430 mulheres participaram do programa no Brasil. Entre muitas histórias de sucesso, o coordenador Tales Andreassi apontou algumas marcantes, como as de Raquel Cruz, de Gislene Viana e de Ana Fontes.

Inscrita com a empresa Feitiços Aromáticos, Raquel Cruz foi aluna da quarta turma. Sua pequena indústria de cosméticos iniciou suas operações em 2001 e, desde então, produz e comercializa produtos relacionados à aromaterapia. Raquel tomou conhecimento do Programa 10.000 Mulheres por meio de um consultor do Sebrae e, na época, não tinha ideia do que o programa lhe proporcionaria.

O programa trouxe novos conhecimentos, que levaram à criação de uma segunda empresa. “O acesso à teoria foi muito interessante, foi uma luz diferente. As aulas de estratégia e de marketing foram as que trouxeram mais reflexões e impactos diretos no negócio”, afirma Raquel. “Em estratégia, discutimos sobre Visão Baseada em Recursos, e identifiquei claramente que minha empresa tinha uma carteira de clientes em produtos naturais nacionais que poderia ser mais bem explorada, principalmente com a vinda da Copa e das Olimpíadas para o Brasil. Criamos, então, uma nova marca: a Brasil Aromáticos”.

Durante a disciplina de Marketing, a empreendedora notou que uma série de práticas internas de qualidade e de sustentabilidade realizadas em sua empresa não eram devidamente comunicadas para clientes e mídia. “Vi que tínhamos muitos cuidados que não eram evidenciados, e isso me levou à reflexão para mudar. Sempre fomos uma empresa de DNA responsável, preocupada com as questões ambientais e sociais na produção, mas não tínhamos ainda um reconhecimento nesse aspecto”.

Depois de aperfeiçoar o modo como evidenciava suas práticas, a empresa foi contemplada com alguns prêmios: em 2011, foi apontada pelo Instituto Internacional Socioambiental Chico Mendes como uma das melhores empresas de Produtos Sustentáveis do Brasil; em 2014, foi eleita no 1º Prêmio IstoÉ Empresas + Conscientes como a pequena empresa mais consciente do País, e segue concorrendo em outras premiações.

Raquel percebe o quanto se beneficiou pela interação com outras empreendedoras: “Fiz negócios com outras mulheres do programa e, até hoje, participo de encontros promovidos não só dentro das turmas, mas entre as turmas. [...] Foi por meio desses contatos que fui indicada para apresentar uma linha de aromas e fragrâncias para a General Motors. Sem esses acessos feitos nas aulas, eu nunca teria a oportunidade de pleitear o status de marca licenciada da GM”.

Aluna da 10ª turma, Gislene Viana também fez conquistas que foram estimuladas pela participação no programa. Proprietária da FAG Brasil, uma empresa que oferece adaptação de veículos, ela lembra que seu negócio tomou um novo rumo depois das aulas: “A FAG tem oito anos, mas, quando entrei no curso, estava quase fechando. Durante as disciplinas, percebi vários problemas: em Recursos Humanos, vi que estava fazendo tudo errado; em Negociação e em Finanças, encontrei muitos pontos a melhorar; e, em Marketing, aprendi sobre posicionamento, o que foi vital para deixar de trabalhar com uma série de produtos que não davam lucro ou em que a concorrência era muito difícil. [...] Foi quando foquei ‘negócios sobre rodas’, mais tarde sendo a empresa pioneira no conceito de *foodtrucks*”. Gislene conta que a combinação do contexto promissor do mercado na época, os conhecimentos

adquiridos nas aulas e o apoio da consultoria disponibilizada foram cruciais para conquistar o sucesso.

Outra consequência do programa foi o interesse em manter o processo contínuo de aprendizado. “Antes do programa, parecia que eu estava na pré-história, fechada em uma caixa. Depois do curso, o mundo se abriu e comecei a ficar em alerta. Não passo mais de seis meses sem estudar, sem aprender uma novidade do mercado, assistir a uma palestra ou frequentar um *workshop*”.

Interessada em adquirir conhecimentos, Gislene também passou a se mobilizar para transmiti-los. Seu negócio começou a agregar serviços semelhantes aos de uma consultoria. “Acabei abraçando a causa de ajudar o empreendedor no sonho do negócio próprio e o auxílio em alguns pontos da concepção da empresa.” Ela conta que essa prática começou quando notou que muitos de seus clientes chegavam com verbas de rescisão de empregos anteriores, como o FGTS, para investir em um empreendimento. Buscavam adaptar um veículo para montar um “negócio sobre rodas”, como um restaurante móvel, mas não haviam feito um planejamento. “Comecei, então, a dar apoio em alguns pontos: desde a compra do carro mais indicado para adaptar ao produto que poderia vender ou o melhor público-alvo. Fizemos, inclusive, uma cartilha para auxiliar o cliente a tirar a permissão especial para o carro. Percebi até que poderia cobrar pela consultoria, mas encaro isso como um diferencial nosso no mercado. Hoje em dia, até a vigilância sanitária nos indica, pois nossos *foodtrucks* saem todos de acordo com as normas”.

A FAG Brasil já saiu em reportagens de jornais, revistas especializadas e televisão e busca a expansão dos negócios: “Estou procurando outro galpão, porque no nosso não cabe mais. Os pedidos são enormes e os *feedbacks* dos clientes têm sido cada vez melhores”, afirma Gislene.

Ana Fontes foi outra aluna que trilhou um caminho de sucesso, mas de um modo peculiar. A empreendedora foi aprovada para fazer parte da terceira turma, quando estava à frente do seu negócio Elogie Aqui, um *website* de recomendação de produtos, serviços e profissionais. Durante as aulas, contudo, ela mudou completamente sua atuação: dissolveu a sociedade na empresa e abriu dois novos negócios.

Desentendimentos com seus sócios e uma nova perspectiva de gestão foram razões determinantes para o ocorrido: “As aulas me abriram a cabeça para assuntos que eu não entendia como importantes ao empreender. Foi um grande choque, por exemplo, aprender sobre modelo de negócio e perceber que eu não tinha um: eu não sabia de fato como ganhava dinheiro!”. Com o auxílio da consultoria fornecida pelo programa, Ana mudou seu direcionamento profissional para os novos negócios.

O primeiro deles originou-se de sua inquietação ao constatar a expressiva quantidade de candidatas na seleção do 10.000 Mulheres para as poucas vagas disponíveis. Ela, então, idealizou a formação de um órgão de apoio para mulheres empreendedoras, que pudesse amparar uma quantidade maior de participantes. Assim, em 2010, criou a Rede Mulher Empreendedora (RME).

A RME é uma plataforma on-line que oferece serviços para unir e apoiar mulheres empreendedoras para desenvolver seus negócios. Disponibilizando cadastros gratuitos, cada empreendedora que quiser participar pode divulgar um perfil para o seu negócio, acessar notícias

e dicas e interagir em fóruns de discussão. Em novembro de 2015, seu *website* contava com mais de 36 mil empreendedoras cadastradas, sua página do *facebook* somava mais de 180 mil seguidores e seus grupos de debate mobilizavam mais de 20 mil membros.

Ana afirma que a iniciativa que montou replica em parte o modelo do programa do Goldman Sachs, mas de uma forma mais aberta e com menos recursos: “Não temos um processo seletivo; o que buscamos é oferecer na rede, para a maior quantidade possível de empreendedoras, uma série de conteúdos e de informações. Viabilizamos um espaço para ajuda coletiva e promovemos eventos de *networking*, tudo de modo colaborativo”.

A empreendedora também criou um espaço de *co-working*, denominado Natheia. Por um valor mensal menor que um aluguel convencional, o empreendimento oferece escritórios coletivos, com salas de reunião, suporte em recepção e equipamentos eletrônicos, no qual diferentes pessoas podem dividir o mesmo espaço físico. O Natheia também divulga para uma rede de empreendedores os negócios que se filiam a ele e proporciona acesso para mais de 20 mil contatos, incluindo indicações de potenciais parceiros e fornecedores.

## Nova fase

Uma consequência do sucesso da iniciativa foi a continuidade da FGV-EAESP na nova fase que o Banco se propôs a desenvolver. Andreassi afirma que, após alcançar as 10 mil mulheres no mundo, o programa continuou com um novo propósito, mas apenas em cinco países: Egito, China, Índia, Quênia e Brasil.

Após atingir seu objetivo de capacitar mulheres em escala global, o Goldman Sachs desenvolveu um novo meio para aprofundar seu compromisso com as empreendedoras. Em parceria com a Corporação Financeira Internacional (CFI), o Banco lançou um novo programa: o Mecanismo de Oportunidades para Mulheres Empreendedoras.

A iniciativa destina uma linha de crédito global exclusiva para mulheres, a primeira na história com esse formato, somando 600 milhões de dólares para prover acesso ao capital a cerca de 100 mil mulheres. A preocupação em prover crédito a empreendedoras emergiu de estudos realizados conjuntamente pelo Banco e o Babson College, uma escola de negócios que é especializada em empreendedorismo.

Os estudos indicaram que as empreendedoras tinham baixo acesso a financiamentos, devido a dificuldades técnicas ou até mesmo psicológicas. Elas enfrentam dificuldades para entender o processo burocrático de um financiamento ou de um empréstimo. Elas ainda se sentem inseguras, por exemplo, para conversar com gerentes de banco. Essas barreiras manifestavam-se em situações críticas, como em casos de empreendedoras que preferiam desistir de seus negócios a assumir dívidas ou que não cogitavam expandir suas empresas se fosse preciso contrair um empréstimo.

Optou-se, então, por viabilizar melhorias na oferta e na demanda de crédito: por um lado, evidenciar para a comunidade bancária a oportunidade que o segmento de mulheres com pequenos e médios negócios representa e, por outro, promover novas iniciativas educativas para mulheres abordando a captação de verbas externas. Assim, emergiu uma nova fase do programa, com novo modelo de formação para um novo perfil de empreendedoras. Confor-

me explica a coordenadora Tonelli: “Em 2014, estávamos rodando a última turma do 10.000 Mulheres, quando soubemos sobre sua segunda fase. Seria muito diferente da primeira, em várias dimensões: no desenho do programa, que, mesmo apoiado em muitas atividades que já tínhamos desenvolvido, era realizado pelo Babson College; nas metodologias de ensino diferenciadas; e no foco em negócios maiores, com potencial de crescimento”.

Em abril de 2015, ao lado de outros dois integrantes do programa, Tonelli foi ao Babson College para conhecer a nova fase do programa. Marcus Salusse, aluno de doutorado em Administração de Empresas na FGV-EAESP, a acompanhou. O aluno trabalha no GVCenn como coordenador de projetos e colabora no Programa 10.000 Mulheres desde 2014, atuando inclusive como professor.

Salusse conta que o desenvolvimento do novo currículo, mesmo guiado pela faculdade norte-americana, possibilitou agregar as peculiaridades de cada um dos cinco países na nova fase: “No caso do Brasil, temos principalmente o lado do processo de financiamento ou especificidades das nossas taxas de crédito. Incluir essas características colabora para que cada mulher faça uma captação de recursos realmente importante, que não gere dificuldades financeiras depois”.

Para transmitir esses novos conhecimentos, voltados para expansão dos negócios, as disciplinas foram alteradas. Na primeira fase, as matérias contempladas eram mais tradicionais, como Finanças, Estratégia e Recursos Humanos. Já a nova etapa possui módulos com abordagens diferentes, como: Autoconhecimento e Números do seu Negócio; Análise de Cenário e Financiamento; Ações para o Crescimento (veja quadro a seguir).

### Conteúdo Programático das Aulas para a Turma 13

MÓDULOS	CARGA HORÁRIA
Orientação	8h
Autoconhecimento e Números do seu Negócio	8h
Sua Atual Abordagem de Negócio	8h
Identificação de Oportunidades	8h
Viabilidade de Mercado, Visão & Cultura Organizacional	8h
Análise de Demonstrações Financeiras & Gestão	8h
Estratégias de Marketing	8h
Avaliação de Oportunidades & Negociação I	8h
Análise de Cenário e Financiamento	8h
Operações e Processos	8h
A Importância das Pessoas e Negociação II	8h
Precificação e Clínica de Financiamento	8h
Ações para o Crescimento	8h
	104h

Fonte: Website 10.000 mulheres

Com as novas disciplinas, novos métodos ganharam espaço, em geral, com abordagens voltadas para aplicações práticas, como a “teoria invisível”. Salusse explica que a teoria invisível sugere que os conceitos teóricos não sejam explicitamente transmitidos: “A ideia é mesclar: não se deixa de utilizar metodologias tradicionais, mas elas são voltadas para questões aplicadas e sem abordar conceitos complexos”. Isso envolve o entendimento do “aprender fazendo” e o uso de exercícios mais práticos. A partir desses processos, discutem-se a teoria e os pontos de vista das alunas. Apoiadas nessas atividades, as empreendedoras serão orientadas a desenvolver planos de crescimento para seus negócios, prontos para aplicar no gerenciamento interno e na captação de recursos externos.

A FGV-EASP novamente será o primeiro parceiro acadêmico a colocar em prática o novo escopo das aulas. Conforme informa Tonelli: “Fizemos a revisão de todos os materiais, lançamos a nova turma e vamos testar a nova metodologia, atentos às diferenças culturais entre os países, para contribuir a partir dessa primeira experiência”.

## Impacto social

Engajados na realização do programa desde seu início, em 2008, Tonelli e Andreassi destacam impactos sociais da iniciativa, ou seja, benefícios alcançados na comunidade acadêmica e na sociedade como um todo, proporcionados pela incorporação de conhecimentos a práticas sociais.

Para o professor, um primeiro ponto que sobressai é a importância de a FGV-EAESP disponibilizar seu conhecimento para mulheres que, de modo geral, não teriam a possibilidade de frequentar cursos como os da própria instituição. As empreendedoras têm interesse genuíno em disseminar o conhecimento adquirido para suas comunidades, o que o leva a lugares que, sem essa iniciativa, não seriam beneficiados. A média de compartilhamento é



de oito mulheres, ou seja, cada aluna repassa seus conhecimentos para outras oito mulheres. No caso peculiar de Ana Fontes, depois de sua participação no programa, ela mobilizou uma rede com cerca de 200 mil participantes.

Outro ponto central diz respeito ao marco que a experiência proporciona para as mulheres: “O curso muda a vida das mulheres, a relação entre o antes e o depois das aulas é visível e muito intensa. Para algumas, muda completamente a carreira: elas encerram parcerias, fecham negócios, abrem novos”, afirma Andreassi. Além disso, as estatísticas para o Brasil apontam um percentual médio de crescimento da receita de 115% e de crescimento de empregos de 43%, ambos analisados para um período de seis meses após frequentarem o curso. Andreassi também indica o impacto que o programa trouxe para a FGV-EAESP e para os professores envolvidos: “Uma série de mudanças nas metodologias de ensino foi desencadeada, agregando novos conhecimentos para a instituição e para os professores”.

De modo geral, a atuação dos Centros de Estudos no programa gerou benefícios econômicos e sociais – alguns já concretizados e outros potenciais, ainda a se materializarem no futuro. Em termos de benefícios econômicos, proporcionou: melhoria da produtividade de pequenos e médios negócios no País; contribuição para o crescimento econômico e a criação de riqueza; e melhoria na base de competências das empreendedoras. Alguns negócios também se tornaram mais inovadores.

Em termos de benefícios sociais, as turmas realizadas na FGV-EAESP proporcionaram: melhorias na atuação profissional das empreendedoras, que se sentem mais seguras e aptas a gerir seus negócios; aumento na oferta de empregos nas comunidades locais dos empreendimentos; disseminação do conhecimento para outras mulheres nas comunidades das empreendedoras; e influência no debate sobre as questões da igualdade e do fortalecimento da mulher no mundo de negócios.

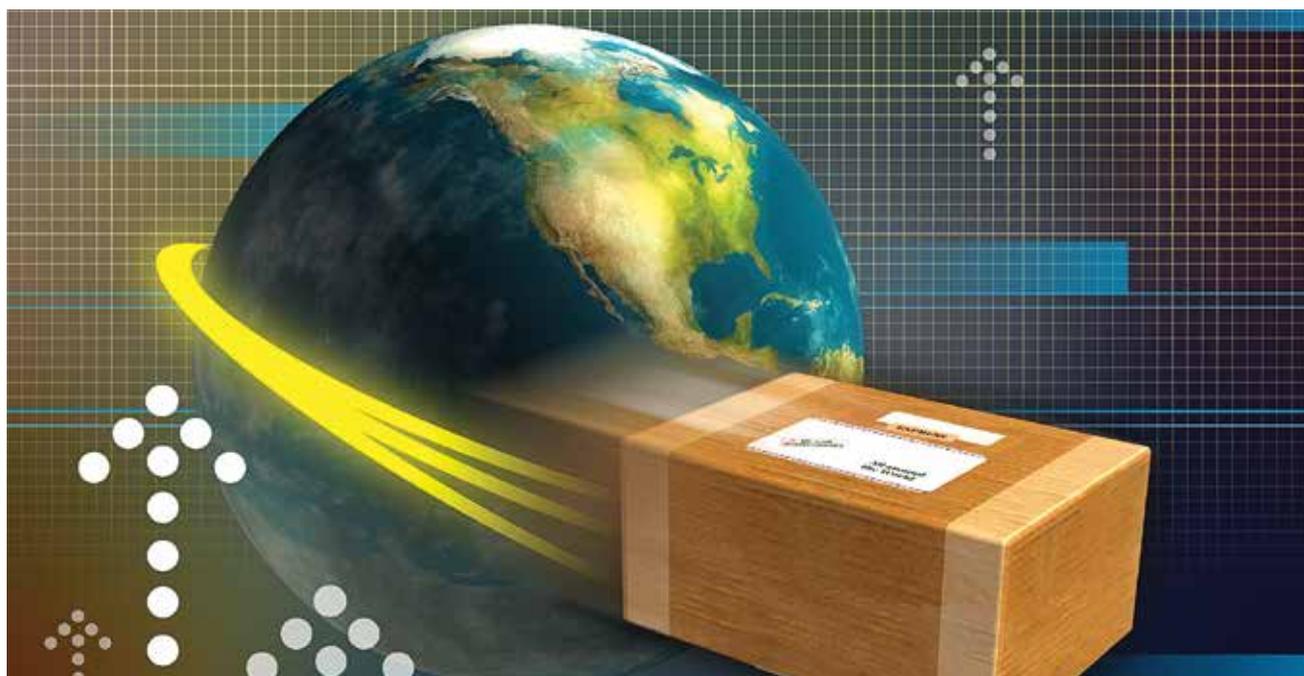
## Referências para pesquisa

Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17-33.

Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Tonelli, M. J. (2012). Women entrepreneurs: Discussion about their competencies. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7694-7704.

Tonelli, M. J. (2013). Lugar de mulher é na... presidência! *GV Executivo*, 12, 8-17.

Tonelli, M. J., & Andreassi, T. (2013). Mulheres empreendedoras. *GV Executivo*, 12(1), 50-53.



# Competitividade das exportações brasileiras: GVcelog e CNI trabalham juntos para ajudar as empresas a superar desafios

Dafne Oliveira Carlos de Moraes

Unindo rigor metodológico e aplicação prática, o Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (GVcelog), da FGV-EAESP, desenvolveu uma pesquisa em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI). No início de 2016, as duas instituições finalizaram a primeira rodada de um estudo que identificou os desafios que as empresas brasileiras enfrentam para exportar. Pretende-se replicar anualmente a pesquisa e, assim, mapear a evolução dos fatores impeditivos do crescimento das exportações brasileiras. Com esse acompanhamento, prevê-se elaborar um índice de competitividade das exportações brasileiras e guiar ações de aperfeiçoamento das políticas públicas e das práticas empresariais.

## A importância das exportações

O Brasil é responsável por apenas cerca de 1% das mercadorias exportadas no mundo. Se, por um lado, a participação do País no comércio internacional apresenta taxas inquietantemente baixas, por outro, a situação econômica em 2016 pode impulsionar o crescimento. O cenário de crise interna e a elevação do dólar são fatores que tornam a exportação atraente para muitas empresas. Para exportar, contudo, elas precisam superar uma série de desafios.

Percebendo a importância dessa atividade para a economia do País, o GVcelog passou a estudar a competitividade das exportações brasileiras. Entre 2006 e 2008, o GVcelog conduziu uma pesquisa inicial para identificar as razões que impedem o crescimento das exportações do País. Em 2015, o estudo foi retomado e ampliado, com o estabelecimento de uma parceria com a CNI. Essa instituição representa a indústria brasileira, atua na defesa e na articulação dos seus interesses perante os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

O GVcelog e a CNI pretendem agora mapear, anualmente, as barreiras ao crescimento das exportações, criando um índice de competitividade das exportações brasileiras. Assim, poderão propor ações de melhoria, por meio tanto de políticas públicas como de ações junto às empresas privadas.

## Origem do GVcelog

O GVcelog iniciou suas atividades em junho de 2005, sob a coordenação do professor Manoel Reis, do Departamento de Administração da Produção e Operações Industriais da FGV-EAESP. O Centro foi criado para atuar em questões de administração logística e da cadeia de abastecimento, buscando contribuir para aumentar o desempenho de empresas brasileiras. Para isso, passou a desenvolver atividades em pesquisa, capacitação e difusão de conhecimentos.

Uma pesquisa desenvolvida por Reis antes da criação do GVcelog foi retomada para compor as primeiras análises a serem conduzidas no Centro. Em sua versão inicial, de 1999, o “Estudo Sobre a Competitividade Global da Empresa Brasileira na Dimensão Tempo” foi realizado em parceria com Claude Machline, professor emérito da FGV-EAESP.

O estudo avaliou o impacto de gargalos das exportações sobre os tempos consumidos em atividades da cadeia logística. A pesquisa consultou um grupo de 177 empresas e classificou os gargalos conforme a importância atribuída ao seu impacto. Foi possível verificar, por exemplo, que o tempo de ciclo de exportação nacional afetava o custo operacional, o custo financeiro, o crescimento das exportações e até o crescimento do market share.

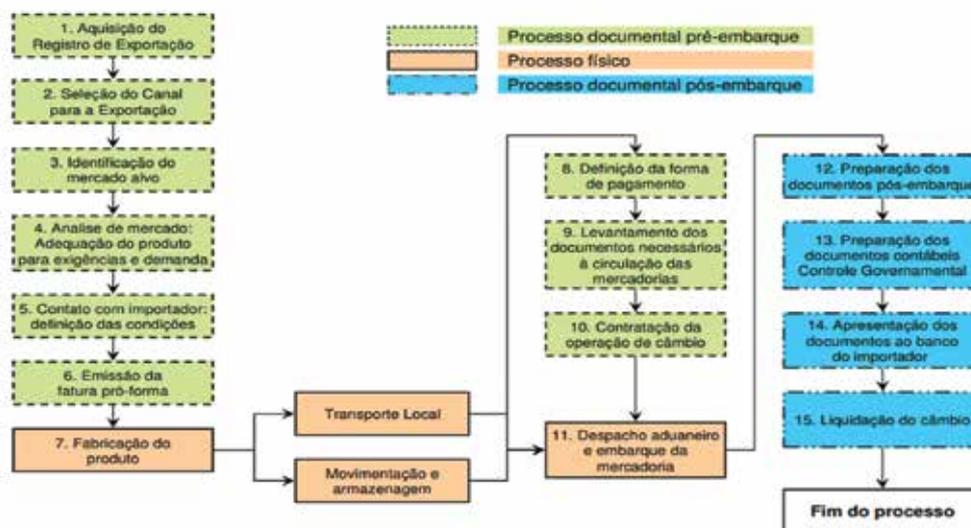
Em 2006, já vinculada ao GVcelog, essa investigação entrou em uma nova fase. Com foco mais abrangente, o estudo recebeu um novo título, “Competitividade Brasileira nas Exportações”, e seguiu com o objetivo de avaliar o impacto de todos os gargalos na competitividade das exportações brasileiras. O trabalho foi dividido em duas fases: a primeira, finalizada em janeiro de 2007, visou aprofundar os conhecimentos sobre o processo de exportação no País e desenvolver uma metodologia específica para aplicação da pesquisa; e a segunda, finalizada em agosto de 2008, visou coletar informações em empresas e analisá-las.

Reis coordenou o projeto, ao lado de Machline. Juliana Bonomi, então aluna do mestrado da FGV-EAESP, coordenou as atividades da primeira etapa e seguiu como pesquisadora na segunda etapa. Outros pesquisadores contribuíram para o desenvolvimento do estudo: Luís Caetano Sampaio, então aluno do mestrado, atuou na primeira fase; Marina Souza, então aluna da graduação, participou das duas fases; e Alexandre Pignanelli, então aluno do doutorado, coordenou as atividades da segunda fase. O objetivo era repetir a pesquisa a cada dois anos, o que possibilitaria a construção de um banco de dados com uma série histórica.

## Competitividade brasileira nas exportações – Fase 1

Para compreender os fatores que poderiam dificultar atividades de exportação de empresas brasileiras, a equipe do GVcelog identificou os principais aspectos do processo de exportação no País. Como resultado da sistematização dessas informações, os pesquisadores desenharam o processo de exportação brasileiro, com 15 passos (veja figura a seguir).

### Processo de exportação



Fonte: Relatório final fase 1 – competitividade brasileira nas exportações.

Para cada passo, foram indicados os documentos necessários e os órgãos governamentais envolvidos. A pesquisa também esclareceu aspectos importantes do processo de exportação, tais como: tipos de exportação; modalidades de pagamento; formas de financiamento; transações de câmbio; aspectos logísticos; aspectos administrativos; regimes aduaneiros especiais; e aspectos tributários.

A análise do processo de exportação levou a uma revisão bibliográfica com base em estudos nacionais e internacionais. Dessa revisão, emergiram nove fatores que impactam o desempenho das exportações, listados no quadro a seguir.

### Fatores que Impactam o Desempenho das Exportações

FATORES	DESCRIÇÃO
Macroeconômicos	Engloba itens relacionados a: política monetária; poder de compra; PIB; balança de pagamentos; taxa de câmbio; inflação e acordos comerciais, tarifários, de transporte internacional e políticas de promoção ao comércio exterior.
Mercadológicos	Empresas têm que averiguar atratividade do mercado e decidir a estratégia de marketing adequada. Para isso, identificam barreiras de entrada, presença de bens substitutos, poder de barganha fornecedor/comprador e nível de competição interna.
Idiossincráticos	As organizações têm, por definição, características e funções próprias. Esses recursos e rotinas são heterogêneos e fonte de desempenho. São relacionados a recursos exclusivos e internos, que podem ser: físicos; humanos; e organizacionais.
Logísticos	Deve-se considerar fatores relacionados com procedimentos de embalagem secundária, transporte, manuseio de carga, armazenagem e disponibilidade de infraestrutura de suporte a essas atividades.
Burocráticos	A burocracia prevê organizar comportamento e desempenho por normas, divisão do trabalho, hierarquias, mas pode ter disfunções, como excesso de formalismo ou rotinas conformistas. Gargalos em procedimento, normatização foram desse grupo.
Legais	As leis podem ser dúbias, sobrepostas e de difícil entendimento. Apresentam mudanças constantes e muitas vezes são não aplicáveis à prática do mercado. Considerou-se gargalos em legislação que afetam o comércio exterior.
Tributários	O poder de instituir e cobrar tributos da União, Estados, DF e Municípios é dividido para descentralizar o poder. No Brasil, isso gera complexidades na arrecadação, por permitir diversos valores de alíquotas e assimetrias na gestão tributária. Complexidade de arrecadação ou oneração das exportações foram desse grupo.
Informacionais	Os sistemas de informação têm o objetivo de coletar, processar, transmitir e disseminar informação. Podem simplificar processos e devem ser implementados de modo a atender as necessidades dos usuários de maneira simples. Os gargalos desse grupo são sobre os sistemas de informação do processo de exportação.
Institucionais	Instituições são formas de organização social, que controlam a conduta de rotinas sociais e indivíduos. Focaram-se instituições, públicas ou privadas, do processo de comércio exterior, que determinam meios de executar as atividades de exportação. Problemas de falta de capacitação, ética ou organização nelas foram considerados.

Fonte: Relatório final fase 2– competitividade brasileira nas exportações.

A pesquisa bibliográfica identificou também quatro variáveis moderadoras, que podem alterar a intensidade dos nove fatores que impactam o desempenho das exportações. São elas: o porte da empresa; o nível de experiência de exportação; o segmento ao qual a empresa pertence; e os tipos de carga que a empresa opera.

Com base nos fatores e nas variáveis, a equipe do GVcelog desenvolveu um questionário a ser enviado para empresas brasileiras. A elaboração desse instrumento teve como finalidade a identificação e a quantificação dos principais gargalos que comprometem a competitividade das exportações.

A primeira versão do questionário contou com 10 sessões: uma para cada grande fator e uma décima para questões censitárias. Mais de 170 gargalos foram classificados dentro dos nove fatores. O fator mercadológico foi o que contou com mais gargalos, 26, enquanto os fatores tributários e informacionais somaram menos gargalos, nove em cada um.

Para aplicação do questionário, os pesquisadores tiveram acesso a um banco de dados de exportadores brasileiros, mantido pela CNI. A base contava com mais de 10 mil empresas, as quais, no biênio 2004/2005, representavam cerca de 90% do valor das exportações brasileiras.

Antes da aplicação, a equipe do GVcelog buscou aprimorar o questionário. Durante um workshop, representantes do departamento de exportação de 10 empresas brasileiras, o presidente da associação de classe PROCOMEX, um representante do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e professores da FGV-EAESP testaram o questionário, identificaram gargalos não encontrados na revisão teórica e confirmaram a pertinência das variáveis consideradas. O grupo também sugeriu a redução do questionário, que foi posteriormente testado com um pequeno número de empresas, as quais indicaram os gargalos mais importantes. As respostas foram analisadas e guiaram a definição da versão final, que foi aplicada na fase seguinte.

## Competitividade brasileira nas exportações – Fase 2

A segunda fase da pesquisa teve o objetivo de mensurar o impacto dos gargalos no desempenho das exportações brasileiras. O questionário foi enviado a cerca de 4.500 empresas, da base original de 10 mil empresas disponibilizada pela CNI. O GVcelog recebeu 258 questionários preenchidos, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 6%.

A equipe do GVcelog conduziu a análise estatística. Como resultado, os nove grandes fatores encontrados nas revisões de estudos nacionais e internacionais foram desdobrados em 11 gargalos que diminuem o desempenho das exportações brasileiras:

1. Falta de incentivos públicos;
2. Dificuldade de oferecer preços competitivos;
3. Tributação excessiva;
4. Falta de infraestrutura;
5. Complexidade da legislação;
6. Aspectos burocráticos;
7. Qualidade da oferta logística;
8. Complexidade da documentação necessária;
9. Desempenho dos sistemas de informação públicos;
10. Dificuldade de acesso a recursos financeiros; e
11. Limitação das empresas exportadoras.

Os gargalos foram então classificados em quatro níveis, de acordo com a intensidade com que afetam o desempenho das exportações. Dos 11, três foram apontados como de muita intensidade (incentivos públicos, preços competitivos e tributação excessiva), outros três, como de alta intensidade (falta de infraestrutura, legislação e burocracia), quatro, como de mediana

intensidade (oferta logística, documentação, sistemas de informação e acesso a recursos financeiros), e apenas um, como de baixa intensidade (limitação das empresas).

Cada gargalo foi avaliado profundamente, indicando-se os fatores que os compõem e quais fatores apresentam condições mais ou menos complexas para resolução, seja por meio de providências governamentais ou de ações das empresas exportadoras. Por exemplo, para o primeiro gargalo, foram assinalados “inexistência de programas de incentivos a fornecedores de insumos de exportação” e “difícil acesso a políticas de incentivos” como fatores indicados para resolução por meio de políticas de governo. De modo geral, os gargalos apontados como de maior intensidade relacionaram-se com a atuação governamental.

A pesquisa também indicou que, para a maioria dos gargalos, as ações de melhoria poderiam beneficiar igualmente todos os perfis de empresas. Em alguns casos, contudo, as variáveis moderadoras atuam de modo discriminante. Por exemplo, o efeito da complexidade da legislação pode ser influenciado pelo porte da empresa e o acesso a recursos financeiros pode variar dependendo do volume exportado, do tipo de carga e do porte das empresas.

## Parceria com a CNI

Em 2015, a professora Priscila Miguel assumiu a coordenação do GVcelog e estimulou a retomada do estudo sobre a competitividade das exportações brasileiras. Bonomi conta que, na ocasião, um critério fundamental para decidir pelo retorno do estudo foi o acesso à base de dados da CNI em uma versão atualizada.

Maria Cecilia Azevedo, gerente administrativa do GVcelog, realizou contato com a confederação para consultar sobre a possibilidade de terem, novamente, acesso ao seu Catálogo de Empresas Exportadoras. O resultado do contato levou ao estabelecimento de uma parceria entre o GVcelog e a CNI. “Expliquei sobre a pesquisa para justificar a necessidade do acesso à base de dados. Nesse processo, apresentei os estudos anteriores: o questionário elaborado, os resultados alcançados e os relatórios completos. O diretor de área que me recebeu identificou uma oportunidade de sinergia com um projeto interno e me encaminhou para a área responsável”, explica a gerente.

Felipe Carvalho, analista da CNI, esclarece que a oportunidade foi percebida devido à semelhança nos estudos que as instituições já realizavam individualmente: “Ambas buscavam identificar as barreiras que as empresas brasileiras enfrentam na exportação”. Carvalho conta que o desafio da parceria seria garantir que a pesquisa tivesse meios de atender integralmente os objetivos acadêmicos, requeridos pela FGV-EAESP, e o objetivo de geração de insumos para defesa de interesses do setor privado, pretendido pela CNI.

Na nova versão, o estudo teve o seu título atualizado para “Desafios à Competitividade das Exportações Brasileiras” e seguiu sob a condução de Bonomi e Pignanelli, pelo GVcelog, e de uma equipe de economistas, pela CNI.

Além do título, outros aspectos foram ajustados para se adequar a condução em parceria. O questionário elaborado pelo GVcelog foi adaptado. “Há um relacionamento, de fato, de parceria, no qual todas as fases da pesquisa são construídas e validadas em conjunto, visando atender aos interesses das duas instituições, desde a definição do escopo da pesquisa, passando pela

construção do questionário aplicado, a forma de abordagem do público, a definição da amostra de empresas participantes e a aplicação da pesquisa”, explica Carvalho.

Com a base de dados atualizada para cerca de 15 mil empresas exportadoras e o novo esforço para coleta de respondentes, a pesquisa obteve mais de 1.100 questionários respondidos. Esse retorno permitiu maior confiabilidade estatística e a estratificação dos resultados por região e porte.

Assim, em sua nova versão – a terceira do GVcelog e a primeira em parceria com a CNI –, a pesquisa analisará os desafios apontados pelas empresas, vinculando-os a cinco regiões do País e a diferentes portes. A figura a seguir apresenta a distribuição das empresas respondentes por região.

### Empresas respondentes estratificadas por região



Fonte: Relatório parcial fase 3 – desafios à competitividade das exportações brasileiras.

## Impacto social

As diferentes fases da pesquisa conduzida no GVcelog e a nova edição em parceria com a CNI têm o potencial de gerar benefícios para a comunidade acadêmica e para a sociedade por meio da incorporação de conhecimentos em práticas governamentais e empresariais.

Na primeira fase do estudo, a elaboração de um guia completo do processo de exportação brasileiro tem a capacidade de facilitar a ação de empresas que começam a exportar. Os 15 passos descritos didaticamente no fluxograma apresentado anteriormente e mais detalhadamente no relatório de pesquisa, o qual está aberto ao público, podem ser utilizados livremente. Ainda na Fase 1, a sistematização dos entraves à exportação representa uma contribuição acadêmica, tendo em vista que, no Brasil, a maioria dos estudos anteriores não apresentava uma visão integrada dos tipos de gargalos do processo de exportação.

A segunda fase do estudo desenvolveu um processo estruturado para futuros estudos sobre exportação: elaborou uma metodologia capaz de selecionar os principais gargalos e mensurar seu impacto no desempenho das exportações. O rigor metodológico e a sofisticação estatística embasaram um processo confiável para estabelecer a parceria com a CNI. Como afirma Carva-

lho: “A expertise do Centro de Estudos na aplicação de pesquisas e na produção de conteúdo foi um benefício claro que identificamos”.

O analista também explica que, como continuação da parceria entre o GVcelog e a CNI, pretende-se realizar uma aplicação anual da pesquisa. “Assim, a CNI busca adquirir insumos para embasar seu trabalho de defesa de interesses do setor privado”, afirma. “A partir dos resultados anuais, a CNI realizará com os órgãos responsáveis no governo e no setor privado um trabalho de incentivo e influência na elaboração de políticas públicas, visando melhorar os pontos de gargalo identificados, impactando positivamente a competitividade das exportações do País.”

Pignanelli destaca que, com a diminuição da margem de erro do estudo e sua estratificação por região e porte, os resultados terão o potencial de influenciar mais assertivamente a demanda por políticas públicas e reduzir o “custo Brasil”, que onera as exportações.

Por sua vez, Bonomi salienta que, uma vez estabelecida a replicação anual da pesquisa, será possível retomar o intuito do início dos estudos, em 2006, de construir um banco de dados com uma série histórica dos resultados e analisar comparativamente os parâmetros ao longo do tempo. “Poderemos elaborar um índice de competitividade das exportações brasileiras”, afirma a pesquisadora. O índice poderá ser utilizado por gestores públicos para acompanhar tendências de mudança no processo de exportação brasileiro e, também, ser utilizado como uma métrica de controle, que, no longo prazo, pode gerar melhorias no processo de exportação, ampliando o volume atual da indústria brasileira e facilitando a inserção de novos exportadores no mercado internacional.

A parceria com a CNI permitirá que o uso dessa ferramenta pelos órgãos responsáveis se torne possível. Os resultados da nova versão da pesquisa serão amplamente divulgados no âmbito nacional, por meio de policy papers, seminários, workshops e artigos na mídia, como ocorreu com os resultados das versões anteriores.

## Referências para pesquisa

Binois, D. (2012). The obstacles to açai exportation in Brazil. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Internacional) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.

Falchetto, S. (2010). A relevância das estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras para contornar os gargalos de exportação. Monografia de graduação (Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.

Reis, M. A. S., Pignanelli, A., & Santos, J. B. (2008a). Competitividade brasileira nas exportações: Um estudo exploratório. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – RJ.

Reis, M. A. S., Pignanelli, A., & Santos, J. B. (2008b). Brazilian competitiveness on international trade. Annual Conference of the Production and Operations Management Society POM 2, La Jolla – U.S.A.



# Debates GVsaúde: disseminação do conhecimento e alinhamento dos atores sociais

Dafne Oliveira Carlos de Moraes

Há mais de 10 anos, o Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde organiza o evento Debates GVsaúde. Nele, profissionais e especialistas são convidados para debater a gestão da saúde pública e privada. Os debates são acompanhados por profissionais das áreas da saúde, gestão e assistenciais. Cada debate é gravado, transcrito e publicado na revista Debates GVsaúde. Quase 70 debates foram realizados até o final de 2015, consolidando o evento como um espaço para disseminação do conhecimento e discussão de questões cruciais do setor da saúde.

## Da origem ao formato atual

Os Debates GVsaúde constituem um ponto de encontro para profissionais discutirem questões relevantes de seu campo. Em cada edição, o evento traz palestrantes que expõem suas visões sobre questões atuais dos setores público e privado da saúde. O evento ajuda a formar opiniões e a definir agendas. Constitui, ao mesmo tempo, um espaço livre para desenvolver relacionamentos e um território neutro para a contraposição construtiva de ideias.

A organização dos Debates teve origem no interesse de Ana Maria Malik e Alexis Vargas na discussão do modelo de gestão da saúde do Brasil. Segundo Malik, o objetivo original era elaborar um livro. Entretanto, a ideia evoluiu para a realização, em 2005, de sessões de discussões sobre o tema "Alternativas de Gestão Pública na Saúde". O modelo foi aperfeiçoado ao longo do tempo, adotando o formato atual de sessões mensais com temas variados. O quadro a seguir mostra os temas tratados em 21 edições dos Debates.

### Grandes Temas em Debate (Parte 1)

SEMESTRE	DEBATES	
1º	<b>Alternativas de Gestão Pública na Saúde</b>	
2º	<b>Tendências da Assistência Médico-hospitalar no Brasil</b>	
	<b>Cadeia de Valor da Saúde</b>	
3º	1) Gestão Estratégica da Cadeia de Suprimentos 2) O Papel dos Fornecedores na Cadeia de Valor	3) Relação entre Prestadores e Operadoras 4) Incorporação de Tecnologia
	<b>Mudanças nas Organizações de Saúde</b>	
4º	1) Novos Modelos de Financiamento 2) Novos Produtos na Saúde	3) Novos Modelos de Remuneração dos Serviços Médicos
	<b>Comunicação &amp; Gestão em Saúde</b>	
5º	1) Comunicação na Organização 2) Comunicação & Planejamento	3) Comunicação & Governança Corporativa 4) Comunicação & Marketing
	<b>Competitividade e as Organizações de Saúde</b>	
6º	1) Competitividade e Segurança 2) Competitividade e Regulação	3) Competitividade e Responsabilidade Social 4) Competitividade e Inovação, Ensino e Pesquisa
	<b>Alternativas de Gestão Pública</b>	
7º	1) As Novas Formas de Organização na Saúde São a Solução? 2) É Possível Gerenciar Recursos Humanos no Setor Público?	3) Modernização da Gestão e Apoio da Iniciativa à Gestão 4) Contratualização e Monitoramento dos Resultados de Serviços de Saúde
	<b>Tendências na Assistência à Saúde</b>	
8º	1) Impactos da Crise Econômica na Saúde 2) As Tendências do Sistema Único de Saúde	3) Fusões e Aquisições na Saúde 4) Prontuário Eletrônico e as Perspectivas do E-health
	<b>Cadeia de Valor da Saúde</b>	
9º	1) Judicialização na Saúde: o Acesso a Produtos Frente aos Direitos Individuais e Coletivos 2) Incorporação de Tecnologia: Processos de Assistência	3) Critérios de Contratação de Pessoas e Serviços no Mercado de Saúde 4) Tendências na Comercialização de Medicamentos

Fonte: website GVsaúde.

## Grandes Temas em Debate (Parte 2)

SEMESTRE	DEBATES	
10º	<b>Gestão da Mudança em Organizações de Saúde</b>	
	1) Gestão Estratégica em Processos de Mudança 2) Gestão de Pessoas em Processos de Mudança Organizacional	3) Gestão de Imagem em Processos de Mudança 4) Mudança na Gestão de Contratos Público-Privados
11º	<b>Custos no Mercado da Saúde Suplementar</b>	
	1) O Impacto do Novo Rol de Procedimentos da ANS nos Custos das Operadoras de Planos de Saúde 2) O Incremento nos Custos dos Planos de Saúde e do Valor do Benefício Saúde Oferecido pelas Empresas	3) Estratégias para Redução de Custos nos Planos de Saúde: Verticalização e Auditoria 4) Custos e Benefícios da Implantação do Pagamento por Desempenho aos Serviços Hospitalares
12º	<b>O Desafio do Sistema de Saúde Brasileiro</b>	
	1) Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) 2) Hospital do Coração	3) Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo 4) Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência
13º	<b>Acesso e Regulação no Setor Público e no Setor Privado</b>	
	1) Marco Legislativo: SUS e Saúde Suplementar 2) Dupla Porta: a Visão do Setor Público e do Setor Privado	3) Regionalização e Racionalização dos Recursos Assistenciais 4) Cenário para Regulação e Acesso
14º	<b>Olhares Sobre a Saúde no Brasil em 2012</b>	
	1) Como a FGV Vê a Saúde no Brasil 2) Saúde na Mídia	3) Visão Política da Saúde 4) Logística em Saúde: Especificidades e Semelhanças com outros Setores
15º	1) Tendências de Investimentos Privados na Saúde: A Visão de Bancos e Consultorias de Negócios	2) Olhares sobre a Agenda Regulatória da ANS
16º	1) Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME): Uma Discussão sobre Usos e Abusos	2) Qualificação das Operadoras
17º	1) Financiamento Público-Privado da Saúde	2) Mercado de Trabalho para o Médico no Brasil
18º	1) Desafios da Saúde Pública e Privada no Estado de São Paulo	2) Perspectivas da Assistência para a População de Idosos
19º	1) Obesidade e os Impactos no Sistema de Saúde	2) Quais as Perspectivas para as Operadoras de Planos de Saúde?
20º	1) Acreditação das Operadoras de Planos de Saúde	2) O Futuro do Consultório Médico
21º	1) Judicialização na Saúde. Afinal, Quem Ganha com Isso?	2) Classificação em Grupos Homogêneos de Diagnóstico
		3) Saúde Corporativa e Gestão de Benefícios

Fonte: website GVsaúde.

Um fator crítico de sucesso dos Debates é a escolha dos convidados. Frequentemente, são especialistas no assunto em pauta. Por exemplo, no debate sobre judicialização na saúde,

descrito em mais detalhes no próximo tópico, os palestrantes convidados foram o juiz João Baptista Galhardo, assessor da presidência do Tribunal de Justiça de São Paulo, e a doutora em saúde pública Lenir Santos, advogada especializada em gestão e direito público. O moderador foi o juiz Hamilton Hourneaux, do Tribunal Regional do Trabalho.

Por norma, cada palestrante dispõe de 30 minutos para expor seus argumentos sobre o tópico. Depois dessa etapa, o moderador cede um momento para o público, no qual são feitos relatos de experiência, perguntas e comentários. As dúvidas são respondidas pelos palestrantes. Para finalizar, o moderador sumariza o que foi apresentado durante o encontro, eventualmente manifestando sua posição sobre o assunto debatido.

## Debates em 2015

Mais de 250 pessoas estiveram na FGV-EAESP para participar dos Debates GVsaúde em 2015. Nesse ano, cinco eventos foram organizados, com os temas: Judicialização na Saúde: Afinal, Quem Ganha com Isso?; DRG – Classificação em Grupos Homogêneos de Diagnóstico; Saúde Corporativa e Gestão de Benefícios; Acreditação das Operadoras de Planos de Saúde; e O Futuro do Consultório Médico (veja quadro a seguir).

### Debates em 2015

TEMAS	PALESTRANTES	MODERADORES
Judicialização na Saúde – Afinal, Quem Ganha com Isso?	João Baptista Galhardo Júnior Tribunal de Justiça de São Paulo Lenir Santos – IDISA Instituto de Direito Sanitário Aplicado	Hamilton Hourneaux Pompeu – Juiz do Tribunal Regional do Trabalho
DRG – Classificação em Grupos Homogêneos de Diagnóstico	Alexandre Holthausen Campos Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein André Alexandre Osmo Hospital Sírio-Libanês	Denise Schout – Médica e Sócia-diretora da S&T Consulte Saúde
Saúde Corporativa e Gestão de Benefícios	Fabio Patrus Mundim Pena Superintendente de Gestão de Pessoas e Qualidade do Hospital Sírio-Libanês Adriano Mattheis Londres Diretor Executivo de Negócios Empresariais da Qualicorp Corretora de Seguros.	Luiz Tadeu Arraes Lopes FGV-EAESP
Acreditação das Operadoras de Planos de Saúde	Marcos Aurélio L. de Oliveira – INMETRO Helton Cassemiro Marcondes – UNIMED/BH	João Boaventura Branco de Matos – ANS
O Futuro do Consultório Médico	Thomaz Srougi – Dr. Consulta Antônio da Silva B. Neto – Hospital Albert Einstein	Marcio Vinicius Balzan – GVsaúde

Fonte: website GVsaúde.

Cada encontro contou com um público médio de 50 a 60 pessoas: alunos e ex-alunos de graduação, especialização e pós-graduação; professores da FGV-EAESP e de outras instituições; e diretores, gerentes e profissionais de empresas. Estiveram representadas organizações importantes do setor de saúde ou relacionadas ao setor de saúde, tais como: Unimed, Amil, SulAmérica, Porto Seguro Saúde S.A., Allianz, Pfizer, Bayer, Deloitte, IBM, secretarias estaduais e municipais de saúde, agências reguladoras setoriais e serviços públicos.

Por exemplo, o debate O Futuro do Consultório Médico, realizado no dia 10 de junho de 2015, trouxe como palestrantes Thomaz Srougi e Antônio da Silva Bastos e, como moderador, Márcio Vinícius Balzan, do Comitê Assessor do GVsaúde. Srougi é fundador e CEO da rede Dr. Consulta, um conjunto de clínicas particulares voltadas ao atendimento das classes C e D. Bastos é médico gestor de Unidades Avançadas do Hospital Albert Einstein.

O debate entre os dois levantou questões polêmicas. Srougi defendeu um novo modelo de clínicas e apontou os benefícios de se inserirem elementos tecnológicos e de interação a distância na área da saúde, como a realização de consultas por videoconferências e a gestão de médicos e pacientes com o apoio de aplicativos de celular. Para ele, essas mudanças viabilizam redução de custos e maior acesso aos serviços, principalmente para a população de baixa renda. O empresário também afirmou que o consultório médico, da maneira como é estruturado tradicionalmente, tende a desaparecer, e a telemedicina seria uma tendência fundamental para o futuro.

Bastos também apontou benefícios da telemedicina, mas focou as mudanças que os consultórios convencionais deveriam realizar para melhorar a satisfação dos pacientes, como a diminuição dos prazos de agendamento e a facilidade de acesso para exames requisitados em consultas. Ele explicou como o modelo atual é pouco prático e, de certa forma, incongruente com o estilo de vida contemporâneo, o que leva a um excesso de pacientes que recorrem desnecessariamente ao atendimento em emergências. O médico apresentou um novo modelo de consultórios, utilizado pelo Hospital Albert Einstein, o Centro de Medicina Ambulatorial. O debate foi acompanhado por médicos com intensa atividade em consultórios, com grande interesse no tema.

O debate Judicialização na Saúde: Afinal, Quem Ganha com Isso?, do dia 25 de agosto de 2015, trouxe João Baptista Galhardo e Lenir Santos como debatedores e Hamilton Hourneaux como moderador. Assessor da presidência do Tribunal de Justiça de São Paulo, Galhardo contou como a judicialização tornou-se um fenômeno preocupante no País. Ele explicou que, após



a redemocratização, os cidadãos passaram por um período de busca ávida por seus direitos. “Vimos crescer o número de instituições de ensino jurídico no País, e o que as faculdades ensinavam era sobre litigar, pleitear, buscar no Judiciário, que começou então a receber toda essa demanda de uma sociedade até então reprimida. Contudo, isso chegou a um ponto em que os tribunais não dão mais conta, são quase 100 milhões de processos em andamento.”

O assessor, e também juiz, relatou sua experiência ao julgar processos na área da saúde e suas providências para buscar conhecimentos que fomentassem sua atuação em um campo tão delicado. Reconhecendo sua falta de conhecimento técnico para decidir questões envolvendo conhecimentos da medicina, Galhardo amparou-se em recomendações do Comitê Nacional da Saúde do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e criou uma comissão de apoio técnico e de mediação.

A comissão ganhou visibilidade, e Galhardo foi indicado para atuar no Tribunal de Justiça de São Paulo, onde criou o Comitê da Saúde de São Paulo e o Projeto de Triagem Farmacêutica das Varas de Fazenda Pública. “Com quase três anos de funcionamento desse projeto, cerca de 80% das demandas encaminhadas para o centro de triagem são resolvidas pela mediação”, afirmou.

Por sua vez, como doutora em saúde pública e especialista em gestão e direito público, Santos ponderou que é preciso buscar medidas para que não haja a intensificação da judicialização, em vez de criar medidas para o seu aperfeiçoamento. Para ela, é preciso admitir que há problemas de má gestão e de insuficiência do financiamento da saúde, mas que a judicialização não promove melhorias. Ao contrário, a busca no Judiciário para obter medicamento ou tratamento negado pelo SUS onera ainda mais os gastos com o financiamento da saúde e leva a benefícios apenas para uma minoria.

Como causa principal do problema, a doutora apontou a inadequação dos serviços de saúde em relação às necessidades da população e indicou a falta de delineamento na formulação do direito à saúde no País. Ela também mencionou a Constituição Federal, que indica a saúde como um direito de todos e dever do Estado com acesso universal e igualitário, mas questionou se o direito se refere a tudo para todos, uma vez que “esse direito tem custos, e o Tesouro não é um saco sem fundo”. Santos explicou que não seria o caso de suprimir direitos, mas de fazer os contornos necessários do que é possível prover para se ter uma garantia razoável de assistência à saúde. Ela chama esse ponto de vácuo legislativo e justifica que não há como prover tudo para todos, sendo a falta de limites realistas do que deve ser oferecido um estímulo para a judicialização. “Assim, um artifício que foi criado para promover a justiça, na saúde, acaba promovendo mais a desigualdade do que a igualdade”, afirmou. Como consequência direta desse debate, foi acelerada a criação de uma comissão no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, mostrando a influência direta na formulação de políticas e introdução de novas práticas.

## A revista

O registro dos debates foi, desde o início, um foco de atenção do GVsaúde, tendo feito parte do projeto encaminhado à Organização Pan-americana de Saúde, com o intuito de oferecer gratuitamente aos interessados o conteúdo impresso ou em meio eletrônico. Os temas discutidos

em cada edição são gravados e transcritos. Cada debatedor ou moderador aprova a transcrição referente ao seu conteúdo e o material, então, segue para compor um volume da Revista Debates GVsaúde. O conteúdo da revista reproduz fielmente as interlocuções apresentadas durante os eventos. Em média, quatro debates são abordados em um volume da revista, que já teve 16 volumes. Sua publicação é anual e pode ser acessada livremente no website do GVsaúde.

## Impacto social

A organização dos Debates GVsaúde gerou diversos benefícios. O espaço criado e mantido desde 2005 consolidou-se como um local em que profissionais e especialistas da área tratam de questões polêmicas e discutem tendências em gestão da saúde. Os debates atraem um perfil diversificado de participantes. Esse público busca novos conhecimentos e a opinião de especialistas. Além disso, a documentação dos conteúdos expostos nos debates por meio da revista Debates GVsaúde permite disponibilizar o acesso à informação em maior escala.

Os Debates GVsaúde ajudam a disseminar o conhecimento, estimulam novas perspectivas sobre as questões mais relevantes do setor de saúde, colaboram para criar agendas e influenciar tomadores de decisão. Contribuem, dessa forma, para melhorar as práticas administrativas e aperfeiçoar políticas públicas.

### Referências para pesquisa

Alves, K. (2015). Impacto da gestão da qualidade no desempenho de organizações hospitalares na região metropolitana de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.

Carrera, M. B. M. (2014). Parceria Público-Privada (PPP): Análise do mérito de projetos do setor saúde no Brasil. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.

Rosalem, V. (2013). Análise das percepções dos principais atores da cadeia produtiva da saúde sobre a qualidade dos serviços prestados por hospitais no estado de Goiás-BR. (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.

Viana, F. M. (2015). Telemedicina: Uma ferramenta para ampliar o acesso à assistência em saúde no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.



# Responsabilidade social: O GVcev e a disseminação de práticas no varejo brasileiro

Dafne Oliveira Carlos de Morais

Nos últimos 15 anos, o Centro de Excelência em Varejo da EAESP (GVcev) vem ajudando a fortalecer as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade no varejo brasileiro. Com ações de mobilização, capacitação e pesquisa, foi possível enfrentar o desafio de criar parâmetros de práticas sustentáveis para o setor. Entre as iniciativas do GVcev, destacam-se: a organização de fóruns de discussão, cursos, seminários e encontros temáticos; o lançamento de um prêmio nacional; a criação de um banco de práticas; a elaboração de indicadores de responsabilidade social setoriais em conjunto com o Instituto Ethos; a participação no Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis do Ministério do Meio Ambiente; e a publicação de livros, monografias, dissertações, teses, artigos científicos, guias e manuais.

## Responsabilidade socioambiental no varejo

No início dos anos 2000, pouco se falava sobre sustentabilidade no varejo. “As ações eram incipientes ainda, basicamente formadas por atividades voltadas ao público interno e por promoções bem ‘marqueteiras’”, diz Fanny Terepins, então aluna da FGV-EAESP, que investigava, em sua tese de doutorado, como grandes empresas varejistas brasileiras atuavam em termos de responsabilidade social. “A maioria das empresas promovia um tipo de ajuda sem envolvimento, sem cobrança e nunca inserida na estratégia da empresa”, afirma a hoje sócia-diretora da GCA – Consultoria em Responsabilidade Social e Voluntariado.

Num setor tão diverso como o varejo, o desafio de criar e adotar práticas coerentes de responsabilidade social e de sustentabilidade era enorme. Por outro lado, havia um estímulo externo muito forte para que as empresas tivessem uma política em relação ao tema. Como aponta a tese de Fanny, os varejistas despontavam como elementos centrais para o desenvolvimento de uma economia mais sustentável, pela sua capilaridade e pelo contato direto com a comunidade; portanto, pela proximidade para estabelecer forte vínculo entre funcionários, clientes, ONGs e instituições públicas, para efeito de parceiras.

Como, então, instigar o setor varejista a conhecer e aproveitar suas qualidades intrínsecas e desenvolver um varejo sustentável? Nesse processo, o GVcev teve papel fundamental, atuando como aglutinador e estimulador do setor.

### Primeiros passos

O percurso do GVcev, em direção ao programa atualmente intitulado “Varejo Sustentável – Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo”, passou por alguns pontos de referência marcantes.

Foram as grandes empresas de varejo que tomaram a iniciativa de buscar a FGV-EAESP como parceira na organização de eventos que incluíssem a temática de responsabilidade social. Surgiram assim, entre os anos 2000 e 2002, iniciativas como os Fóruns de Tendências e Responsabilidade Social no Varejo e o 1º Seminário de Responsabilidade Social no Varejo.

Com a importância crescente da inclusão de questões socioambientais na gestão do varejo, a FGV-EAESP passou a criar ações para mobilizar, capacitar, reconhecer, gerar e disseminar conhecimento sobre as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade para empresas de todos os portes e regiões do Brasil.

Em 2003, surgiu o Prêmio de Responsabilidade Social no Varejo, evento que seria a força motriz por trás de mudanças cruciais no setor. Capitaneado por professores como Juracy Parente, ex-coordenador do GVcev, e Jacques Gelman, atual coordenador, a criação do prêmio foi um grande desafio. Como explica o atual gerente executivo do GVcev, Luiz Macedo, naquele momento, as ações socioambientais emergiam principalmente na indústria e na área de serviços. “Era urgente que o varejo começasse a olhar para o que, na época, se chamava responsabilidade social empresarial.”

## O Prêmio

O Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social possibilitou o conhecimento de casos e práticas em relação à responsabilidade social empresarial de varejistas do País todo. Assim, o GVcev conseguiu sistematizar e criar referências de ações para o setor.

Em sua primeira edição, o Prêmio contou com aproximadamente 150 projetos inscritos, abrangendo micro, pequenas, médias e grandes empresas, bem como shopping centers, associações e entidades varejistas.

O esforço inicial do GVcev foi mostrar aos empresários que ações pontuais poderiam ser parte de uma estratégia socioambiental mais ampla. “Era preciso dar os primeiros passos em direção ao que os varejistas conheciam às vezes como projeto comunitário, como uma ação social aqui e ali, e entender que isso tinha a ver com uma responsabilidade maior”, explica Macedo.

O processo de inscrição no prêmio passou a compor um método educativo em si. A partir de regulamentos em forma de “roteiros” (veja quadro a seguir), as empresas começaram a apreender o que poderia, ou não, ser considerado ação de responsabilidade social empresarial no varejo.

Em seis edições (2003, 2004, 2006, 2008, 2010 e 2012), o Prêmio, que ampliou seu nome para Prêmio de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo, somou aproximadamente 580 projetos, fomentando a criação do que se denominou Banco de Práticas.

Com um histórico razoável, é possível perceber que os participantes do Prêmio passam por um processo de aprendizagem e se sentem estimulados a desenvolver e aprofundar suas iniciativas de sustentabilidade. Vencedor da primeira edição do Prêmio, o Shopping Aldeota, de Fortaleza, foi reconhecido por seu programa de mobilização para doação de minibibliotecas, que beneficiou cerca de cinco mil crianças de escolas comunitárias e de comunidades carentes da capital do Ceará. De acordo com Magna Medeiros, coordenadora de marketing do shopping, a iniciativa premiada foi a semente para novas ações de mobilização da sociedade local, como a organização de sessões gratuitas de cinema para crianças de escolas públicas, durante o mês da criança, e de visitas ao Papai Noel durante as exposições do shopping no mês do Natal.

### Exemplos de Projetos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade para Inscrição no Prêmio (Parte 1)

#### GESTÃO SUSTENTÁVEL

- Implantação de código de ética;
- Práticas de governança corporativa;
- Publicação de balanço social ou relatório de sustentabilidade;
- Promoção de boas práticas de concorrência mercadológica (eliminação dos acordos de exclusividade com fornecedores ou distribuidores; combate à pirataria, contrabando e sonegação fiscal).

#### FUNCIÓNÁRIOS E COLABORADORES

- Comportamento responsável diante de demissões;
- Apoio ao desenvolvimento profissional dos funcionários;
- Capacitação dos funcionários para entendimento dos conceitos de responsabilidade social;
- Programas de participação nos lucros e resultados e nos processos de decisão;
- Políticas de não contratação de mão de obra infantil (ou seja, a empresa não contrata menores de 16 anos);
- Valorização da diversidade no local de trabalho e oferecimento de oportunidades de emprego para pessoas com deficiência, negros, mulheres, idosos, aprendizes, ex-detentos.

Fonte: website do GVcev.

## Exemplos de Projetos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade para Inscrição no Prêmio (Parte 2)

### SUSTENTABILIDADE NAS OPERAÇÕES E NOS TRANSPORTES

- Adoção de alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental (exemplo: sacolas retornáveis);
- Construção de lojas sustentáveis, que diminuam o impacto ambiental das suas operações;
- Economia no consumo de papel, energia e água;
- Redução nas emissões de gases de efeito estufa (CO<sub>2</sub>, entre outros);
- Utilização de fontes de energia renováveis e não poluidoras;
- Projetos de combate ao desperdício e redução do lixo produzido;
- Gerenciamento de resíduos;
- Programas de logística reversa.

### COMPRAS SUSTENTÁVEIS

- Adoção de critérios socioambientais nos processos de compra;
- Apoio e oportunidades para pequenos fornecedores, produtores locais, cooperativas e pequenos agricultores;
- Mobilização dos fornecedores para que realizem projetos de sustentabilidade;
- Programas de erradicação do trabalho infantil e/ou do trabalho escravo na cadeia produtiva;
- Promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva.

### CONSUMIDORES E CLIENTES

- Campanhas de conscientização ambiental para seus consumidores;
- Acesso a informação sobre os impactos sociais e ambientais dos produtos;
- Comunicação dos atributos de sustentabilidade dos produtos no ponto de venda – sinalização de produtos: ecoeficientes, solidários, orgânicos; identificação de produtos locais e regionais; com selos e certificações;
- Programas de incentivo à reciclagem de embalagens e resíduos (lâmpadas, óleo, pilhas, baterias, pneus etc.);
- Promoção da coleta seletiva de lixo;
- Incentivo ao consumo consciente – oferecimento de produtos sustentáveis; estímulo à redução do uso de embalagens; educação alimentar; uso consciente do dinheiro e do crédito;
- Divulgação das iniciativas sustentáveis da empresa no ponto de venda, por meio da sinalização da loja;
- Comercialização responsável.

### COMUNIDADE

- Doações para entidades assistenciais;
- Estímulo ao voluntariado;
- Parcerias com entidades locais (ONGs, escolas etc.);
- Participação em conselhos comunitários e associações de bairro;
- Utilização da loja como posto de coleta ou ponto de interação da comunidade.

### DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA SOCIEDADE

- Projetos desenvolvidos em parceria com entidades setoriais;
- Participação em projetos sociais governamentais (campanhas de vacinação, combate à dengue);
- Incentivo às práticas anticorrupção e antipropina;
- Promoção da conscientização política, de práticas de cidadania e do voto consciente.

Fonte: website do GVcev.

Outro exemplo é a paulista Leo Madeiras, do ramo de materiais de construção. Inicialmente, a empresa inscreveu seu programa de participação nos lucros e, em edições posteriores do Prêmio (2006 e 2008), foi vencedora. Seu primeiro Prêmio foi com um amplo programa de sustentabilidade na marcenaria, com ações de educação, capacitação, ajuda técnica, suporte financeiro e desenvolvimento ambiental, que possibilitou o fortalecimento das marcenarias familiares. A Leo Madeiras ganhou novamente o Prêmio de Sustentabilidade, por seu projeto de criação da Escola de Marcenaria Moderna, que, até 2008, havia capacitado 2.220 empregados e profissionais do setor de marcenaria.

## O Banco de Práticas

Com o propósito de reunir as melhores práticas desenvolvidas em projetos socioambientais do varejo brasileiro, o GVcev elaborou um Banco de Práticas, disponível na internet. Em agosto de 2015, essa coleção congregava cerca de 390 boas práticas, provenientes de todo o País.

A ferramenta de pesquisa, disponibilizada para consulta pública, foi inaugurada em 2004. O GVcev selecionou para o Banco de Práticas as experiências que pudessem servir como benchmarking para a disseminação de ações sustentáveis no setor. Assim, empresas de segmentos tão diversos quanto açougues, farmácias, joalherias, shopping centers, supermercados e comércios eletrônicos passaram a acessar gratuitamente práticas já vivenciadas por empresas similares, inclusive na mesma cidade.

Atualmente, é possível consultar práticas em sete focos distintos: comunidade; consumidores e clientes; fornecedores; governo e sociedade; meio ambiente; público interno (funcionários); e valores, transparência e governança (veja quadro a seguir). Pode-se, também, direcionar a pesquisa para empresas vencedoras ou finalistas do prêmio, bem como consultar as práticas de todos os participantes que passaram pela triagem do GVcev.

Entre as práticas de alguns dos vencedores, dos mais diferentes portes e segmentos, figuram ações como: campanha de saúde para comunidade carente; seleção de pequenos produtores como fornecedores; comercialização de produtos sustentáveis; adequação arquitetônica para a contratação de portadores de necessidades especiais; e substituição de sacolas plásticas por sacolas ecológicas e permanentes.

Com o intuito de estabelecer padrões e referências para aproximar a responsabilidade social à realidade das empresas varejistas em todo o País, outra iniciativa foi realizada com a participação do GVcev. Em parceria com o Instituto Ethos, foram elaborados os Indicadores de Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas.

## Os Indicadores

Os indicadores Ethos, do instituto de mesmo nome, já eram uma ferramenta de gestão socioambiental reconhecida no Brasil. Assim, no final de 2004, o GVcev propôs a criação de um conjunto exclusivo de indicadores para o varejo.

Em 2005, ocorreu o lançamento dos Indicadores de Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas pelo Instituto Ethos, em parceria com o GVcev. “Hoje, uma empresa varejista tem a oportunidade de fazer a parte setorial que foi agregada por esse grupo de trabalho e se aprofundar nas peculiaridades do setor”, afirma Macedo. Ao todo, foram acrescentados cerca de 90 novos indicadores, direcionados para o setor varejista.

## O plano de ação e o Fórum

Em 2007, o Brasil aderiu formalmente ao Processo de Marrakesh. Vinculado à aprovação do Plano de Johannesburgo na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, o Processo de Marrakesh foi criado para oferecer aplicabilidade e esclarecimento ao conceito de Produção e Consumo Sustentáveis. A adesão do País gerou a necessidade de elaboração de um plano de ação, o Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis (PPCS).

Para compor o primeiro ciclo do PPCS, seis temas prioritários foram selecionados: educação para o consumo sustentável; compras públicas sustentáveis; agenda ambiental na administração pública; aumento da reciclagem de resíduos sólidos; varejo sustentável; e construções sustentáveis. Para o Ministério do Meio Ambiente (MMA), o foco em varejo sustentável se fez necessário a partir do peso do varejo na economia do País – na época do estudo, representava 14% do PIB – e também pelo potencial de contribuição de um setor capaz de fazer a ponte com expressivo número de consumidores e com a comunidade em geral.

A Portaria MMA n. 44, de 2008, instituiu o Comitê Gestor Nacional de Produção e Consumo Sustentáveis, e a FGV foi um dos membros integrantes, por meio do GVcev. O GVcev voltou a reunir e ampliou o grupo de trabalho inicialmente formado para a construção dos indicadores e montou uma nova agenda de discussões. Nesse momento do debate, em 2008, foi criado o Fórum de Varejo e Consumo Sustentável.

O Fórum foi uma iniciativa, parte on-line e parte presencial, que discutiu e aprofundou assuntos de responsabilidade social no varejo. Alguns alunos de mestrado e doutorado da FGV-EAESP também participaram e realizaram suas pesquisas de dissertação e tese com foco na temática.

O resultado de toda essa interação gerou, no final de 2009, a publicação do documento Fórum de Varejo e Consumo Sustentável: Experiências, Debates e Desafios, que foi levado para empresas varejistas e para o MMA, para compor o capítulo do PPCS. “Esse material desenvolve uma tipologia de termos e temas, um entendimento sobre varejo e cadeia de valor, uma espécie de cartilha gratuita, um manual para entender mais sobre varejo e sustentabilidade”, informa Macedo.

O primeiro ciclo de implementação do PPCS deu-se entre os anos de 2011 e 2014, e o relatório final foi publicado em 2014. O capítulo de varejo sustentável no PPCS estimulou a implementação de práticas de sustentabilidade para o setor, incentivando, entre outras ações, a criação de mecanismos de monitoramento que comprovem a economia crescente no uso de recursos e na geração de resíduos, principalmente pelo uso de sacolas plásticas.

Alinhado a esse trabalho, o MMA lançou a campanha “Saco é um saco”, em parceria com diversas instituições e empresas. Ao lado de outros estímulos político-econômicos, essa iniciativa

abriu espaço para a atual Lei Municipal n. 15.374, na cidade de São Paulo, regulamentada em janeiro de 2015, que estabelece o uso apenas de sacolas reutilizáveis, produzidas com matéria-prima renovável. “Nem sempre dá para delinear clara e rapidamente como essas mudanças ocorrem, mas, ao recuperarmos esse histórico, podemos perceber que tudo começou com o nosso trabalho”, afirma Macedo.

## Impacto social

Diante de mais de uma década de envolvimento com a temática da responsabilidade social e sustentabilidade no varejo, o GVcev apresenta expressiva quantidade de ações realizadas e de materiais divulgados. Suas pesquisas, colaborações e intervenções desencadearam uma série de impactos sociais, levando benefícios para a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral. Sua atuação pode ser vinculada a três grandes atividades: mobilização; capacitação; e pesquisa e publicação.

O GVcev estimulou a inscrição de 580 projetos para concorrer em seis edições da sua premiação e aglutinou cerca de 500 atores do setor para participar de seu Fórum. Atualmente, o Fórum conta com participantes que representam empresas varejistas, indústrias, organizações governamentais e não governamentais, imprensa e especialistas que se envolvem em reuniões de trabalho e em discussões sobre sustentabilidade no varejo.

O GVcev organizou uma série de seminários, palestras e cursos. Foram grandes seminários anuais de temáticas gerais, com edições desde 2002, bem como seminários pontuais, envolvendo assuntos específicos como: parcerias entre varejistas e fornecedores, em 2005; jovem aprendiz no varejo, em 2006; e compras sustentáveis, em 2008.



Sobre os cursos, no Master em Varejo da FGV-EASP, foi incluída uma disciplina sobre Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo. Já na modalidade on-line, o GVcev desenvolveu, em parceria com o Walmart Brasil, o projeto “Walmart e FGV: O papel de cada um na sustentabilidade”.

O GVcev também desenvolveu iniciativas para a difusão e aplicação da responsabilidade social em empresas de diferentes portes e segmentos. Em 2004 e 2005, o Centro promoveu cursos de responsabilidade social no varejo para micro e pequenas empresas, em São Paulo, Curitiba, Rio de Janeiro e Recife. Em 2005, desenvolveu os Seminários de Responsabilidade Social para Shopping Centers. Em 2007, realizou cursos de capacitação e gestão de responsabilidade social no varejo, destinados às revendas de eletrodomésticos, supermercados, bares e restaurantes.

Em termos de pesquisas e publicações, destacam-se o Banco de Práticas, os Indicadores e outros produtos como livros, artigos, pesquisas, teses, dissertações, monografias, guias e manuais. O Banco de Práticas disponibiliza gratuitamente 390 boas práticas do setor, de todo o País e de empresas de todos os portes.

Três livros foram publicados, resultado de muitos anos de envolvimento de professores e pesquisadores do GVcev com o programa: Responsabilidade Social no Varejo: Conceitos, Estratégias e Casos no Brasil, em 2004; Varejo e Responsabilidade Social: Visão Estratégica e Práticas no Brasil, em 2005; Varejo Socialmente Responsável, em 2007.

O livro de 2004 é tido como o primeiro na área de responsabilidade social especialmente dedicado ao setor varejista brasileiro. Segundo o professor Juracy Parente, o livro trouxe uma das primeiras definições para o termo “responsabilidade social no varejo”, tornou-se referência nacional e passou a compor a lista de livros adotados em ementas de cursos de graduação e pós-graduação no País.

Em relação ao trabalhos acadêmicos vinculados aos estudos do GVcev, conta-se com a produção de teses, dissertações e trabalhos de conclusão de cursos de especialização. Esses estudos investigaram temas como: responsabilidade social empresarial na cadeia de valor do varejo e em empresas de grande porte; desafios e oportunidades para promover o consumo sustentável no varejo brasileiro e estratégias de compra verde em supermercados. Versões desses trabalhos foram apresentadas em congressos científicos e publicadas em revistas acadêmicas.

Um exemplo de pesquisa importante realizada pelo GVcev foi um levantamento, realizado em 2008, para avaliar as percepções e expectativas dos consumidores relacionadas às iniciativas do varejo envolvendo a sustentabilidade. A investigação deu-se por meio da aplicação de grupos focais e encontrou lacunas que poderiam servir de oportunidades para atuação do varejo. Tais lacunas apontaram para contribuições tais como: iniciativas com sacolas plásticas e embalagens, diminuição de desperdícios, viabilização de opções mais sustentáveis no ponto de venda, informações sobre a origem dos produtos e maior interação e cuidado com a comunidade.

Quanto aos guias e manuais, o GVcev esteve envolvido na elaboração do Guia Prático FGV-GVcev de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo; do Guia Prático APAS de Supermercado Sustentável; e do relatório do Fórum de Varejo e Consumo Sustentável.

É possível destacar benefícios econômicos, sociais e ambientais gerados pelas atividades do GVcev. Como benefícios econômicos, destaca-se o incentivo ao setor para inovar, aumentar a competitividade e melhorar a prestação de serviços. Em benefícios sociais, as ações permitiram: estímulo a novas abordagens para questões sociais; mudanças nas atitudes; influência no debate para elaboração de políticas públicas e nas discussões para a sociedade em geral. Finalmente, em termos de benefícios ambientais, estimulou-se a absorção de técnicas de gestão ambiental, com redução de riscos e de poluição ambiental.

Essas melhorias foram viabilizadas em um setor que se encontrava em estágio embrionário de compreensão e implementação da responsabilidade social, por meio da colaboração de uma grande rede de parceiros com o GVcev. A ação do GVcev trouxe a inspiração e o conhecimento imprescindíveis para a disseminação de práticas de responsabilidade social no varejo brasileiro, atuando no papel crucial de aglutinador e estimulador do setor.

## Referências para pesquisa

- Amadeu, Alcides, Jr. (2009). Varejo e sustentabilidade: Desafios e oportunidades para a promoção do consumo sustentável por meio do setor varejista. Monografia de especialização – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.
- Gelman, J., & Parente, J. (2005). Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil. São Paulo: Artmed Editora.
- Gelman, J. J., & Parente, J. (2007). Varejo socialmente responsável. Porto Alegre: Bookman.
- Labegalini, L. (2010). Gestão da sustentabilidade na cadeia de suprimentos: Um estudo das estratégias de compra verde em supermercados. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.
- Macedo, L. C. de. (2007). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor do varejo. Monografia de especialização – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.
- Parente, J.(Coord.) (2004). Responsabilidade social no varejo: Conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva.
- Terepins, F. M. (2005). Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil: Um estudo, multicasos em empresas de grande porte. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.



# Uma medida de impacto: GVces e a ferramenta de cálculo de emissões evitadas de gases de efeito estufa

Dafne Oliveira Carlos de Moraes

Criado em 2003, o Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP (GVces) protagonizou importantes ações na promoção da sustentabilidade, reconhecidas no Brasil e no mundo. Por seu histórico, o GVces foi convidado para ser o parceiro técnico do BNDES na elaboração de uma ferramenta de cálculo das emissões de gases de efeito estufa que podem ser evitadas em projetos e empreendimentos que possam amenizar os problemas do clima. Com a aplicação da ferramenta, os analistas de crédito do BNDES conseguem fazer rapidamente uma análise financeira e também ambiental dos recursos desembolsados no Fundo Nacional sobre Mudança do Clima, o que facilita a atração de mais doadores para o programa.

## Aquecimento global e as emissões de gases de efeito estufa

A primeira década do século XXI foi avaliada como a mais quente do planeta desde que se começou a acompanhar as temperaturas na Terra, em 1850. Segundo o Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (IPCC), os gases de efeito estufa (GEE) são os principais vilões que impulsionam esse fenômeno, popularizado com o nome de aquecimento global.

Reduzir o padrão dessas emissões não é simples. Setores críticos, como indústria, transporte e produção de energia, precisam mudar profundamente sua forma de atuação. Nessa transformação, uma ação é premente: medir GEE estufa que deixam de ser emitidos no processo de modificação. Sem essa quantificação, fica muito difícil gerir de modo eficiente metas de emissões.

Esse cálculo, contudo, não é uma atividade trivial. O reconhecimento desse desafio e o interesse em superá-lo levaram o BNDES a desenvolver uma nova ferramenta para a sua avaliação de crédito. O banco é responsável por administrar uma modalidade de financiamentos do Fundo Nacional sobre Mudança do Clima. O Fundo Clima foi criado em 2009 pelo governo nacional para apoiar projetos e empreendimentos que enfrentem as questões climáticas, como aqueles de energias renováveis, de aproveitamento de resíduos e de equipamentos mais eficientes. Ao tomar a iniciativa, em 2013, o BNDES objetivava mostrar ao público não apenas o valor financiado como também o resultado climático dos recursos emprestados.

O parceiro técnico do BNDES no desenvolvimento dessa ferramenta foi o GVces. O desafio foi criar um método de cálculo que fosse, ao mesmo tempo, tecnicamente rigoroso e fácil de aplicar no cotidiano da tomada de decisão de crédito.

## O BNDES e o Fundo Clima

O Fundo Clima é um dos instrumentos da Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), que, por sua vez, representa parte da atuação brasileira como país signatário da Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC).

Seus recursos são provenientes de dotações legais, doações e outras modalidades previstas em lei. O Fundo Clima conta com até 60% de sua verba advinda do Fundo Nacional de Petróleo, podendo também receber aportes internacionais. O Fundo destina-se ao apoio a projetos e estudos, e ao financiamento de empreendimentos que visem a mitigação das mudanças climáticas e a adaptação aos seus efeitos.

Há duas modalidades distintas de financiamentos: a não reembolsável e a reembolsável. Para cada modalidade, há um gestor responsável. No caso da primeira, o gestor é o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e, no caso da segunda, o gestor é o BNDES.

A modalidade reembolsável busca estimular investimentos mais eficientes sob a perspectiva das mudanças climáticas, proporcionando condições financeiras mais atrativas, com prazos maiores e taxas menores que as de mercado. Os investimentos podem estar ligados a diferentes fins, como a implantação de infraestruturas cicloviárias, e de projetos de geração de energia eólica, entre outros. Para organizar o uso de recursos, foram criadas as seguintes categorias: mobilidade urbana; cidades sustentáveis e mudança do clima; máquinas e equipamentos eficientes;

energias renováveis; resíduos sólidos; carvão vegetal; combate à desertificação; florestas nativas; gestão e serviços de carbono; e projetos inovadores. Todos são detalhados no quadro a seguir.

### Subprogramas do Fundo Clima

<b>MOBILIDADE URBANA</b>
Destinado a projetos que contribuam para reduzir a emissão de GEE e de poluentes locais no transporte coletivo urbano de passageiros e para a melhoria da mobilidade urbana em regiões metropolitanas.
<b>CIDADES SUSTENTÁVEIS E MUDANÇA DO CLIMA</b>
Apoio a projetos que aumentem a sustentabilidade das cidades, melhorando sua eficiência global e reduzindo o consumo de energia e de recursos naturais.
<b>MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS EFICIENTES</b>
Voltado ao financiamento à aquisição e à produção de máquinas e equipamentos com maiores índices de eficiência energética ou que contribuam para a redução de emissão de GEE.
<b>ENERGIAS RENOVÁVEIS</b>
Apoio a investimentos em geração e distribuição local de energia renovável a partir do uso de biomassa, exceto cana-de-açúcar, da captura da radiação solar, dos oceanos e da energia eólica no caso de sistemas isolados; e investimentos em atividades voltadas para o desenvolvimento tecnológico dos setores de energia solar, dos oceanos, energia eólica e da biomassa, bem como para o desenvolvimento da cadeia produtiva dos setores de energia solar e dos oceanos.
<b>RESÍDUOS SÓLIDOS</b>
Apoio a projetos de racionalização da limpeza urbana e disposição de resíduos, preferencialmente com aproveitamento para geração de energia localizada em um dos municípios prioritários identificados pelo MMA.
<b>CARVÃO VEGETAL</b>
Destinado a investimentos para a melhoria da eficiência e sustentabilidade da produção de carvão vegetal.
<b>COMBATE À DESERTIFICAÇÃO</b>
Apoio ao combate à desertificação por meio de projetos de restauração de biomas e de atividades produtivas sustentáveis localizadas nos municípios suscetíveis a desertificação identificados no Atlas do MMA.
<b>FLORESTAS NATIVAS</b>
Voltado a projetos associados ao manejo florestal sustentável; ao plantio florestal com espécies nativas, incluindo a cadeia de produção; ao beneficiamento; e ao consumo de produtos florestais de origem sustentável; bem como ao desenvolvimento tecnológico dessas atividades.
<b>GESTÃO E SERVIÇOS DE CARBONO</b>
Destinado a projetos que melhorem a gestão de emissões de carbono ou que efetivamente reduzam as emissões de GEE.
<b>PROJETOS INOVADORES</b>
Suporte a projetos inovadores relacionados aos empreendimentos apoiados nos demais subprogramas do Programa Fundo Clima.
Fonte: website do BNDES

Os interessados nos pedidos de financiamento possuem perfis diversos. Podem ser: estados, municípios e distrito federal; entidades da administração pública indireta federal, estadual e municipal, inclusive consórcios públicos com natureza de associação pública; e empresas cujas sedes e administração sejam no País.

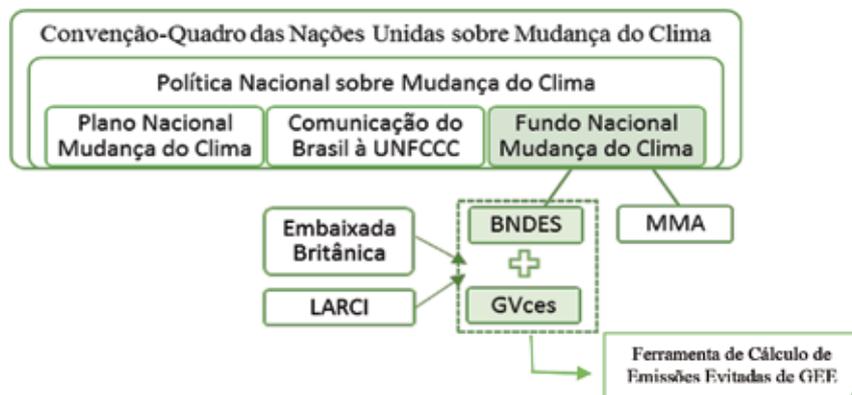
Como administrador da verba reembolsável, o BNDES tem papel de intermediário entre os recursos e os interessados em pedir financiamento, e estipula requisitos. Com a finalidade de embasar o impacto da aplicação desses recursos, que em 2015 contou com o orçamento de 560 milhões de reais, o BNDES resolveu elaborar, em 2013, uma ferramenta que forneceu uma importante informação: a quantidade de GEE evitada com a aplicação das verbas. Esse instrumento exigiu conhecimentos específicos que não compõem a expertise usual das atividades bancárias.

A criação dessa ferramenta foi viabilizada a partir de parcerias. Martin Ingouville, analista do departamento de Meio Ambiente do BNDES, explica que os parceiros financiadores do projeto foram a Embaixada Britânica e a Iniciativa Regional Climate América Latina (LARCI), entidades voltadas para o estudo das mudanças climáticas em nível global e regional e que dispõem de fundos específicos para o desenvolvimento de projetos nesse âmbito.

Para ser o parceiro técnico do projeto, o BNDES indicou o GVces para a Embaixada Britânica. Segundo Ingouville, o Centro de Estudos da FGV-EAESP é conhecido em assuntos relacionados ao clima, sendo o implementador do GHG Protocol Brasil. “O bom relacionamento do BNDES e da Embaixada Britânica com o GVces e as experiências anteriores reforçaram a escolha”, afirma.

A partir dessa parceria, foi criada a Ferramenta de Cálculo de Emissões Evitadas de GEE (veja esquema a seguir).

### Criação da ferramenta de cálculo de emissões evitadas de GEE



Fonte: GVces

### GVces e suas iniciativas em mudanças climáticas

Com mais de uma década de história, o GVces protagonizou ações importantes na promoção da sustentabilidade, reconhecidas no Brasil e no mundo. Iniciativas como o Índice de Sustentabilidade Empresarial e o Guia Exame de Sustentabilidade tiveram suas metodologias elaboradas pela equipe do Centro.

Em dezembro de 2015, o GVces gerenciava oito programas: Inovação na Criação de Valor; Sustentabilidade Global; Desenvolvimento Local; Desempenho e Transparência; Política e Economia Ambiental; Consumo e Produção Sustentáveis; Formação Integrada e Finanças Sustentáveis.

Boa parte dos trabalhos conduzidos pelo Centro tem como foco assuntos climáticos. O Programa Brasileiro GHG Protocol, por exemplo, é uma adaptação ao contexto nacional da ferramenta original utilizada para compreender, quantificar e administrar emissões de GEE. Foi o GVces que realizou os ajustes, em 2008, com apoio de parceiros.

Considerada uma sequência dessa adaptação, a Plataforma Empresas pelo Clima foi criada em 2009, propondo mobilização, sensibilização e articulação de lideranças empresariais para reduzir e gerir emissões, e propor políticas públicas e incentivos para mudanças climáticas. Também como decorrência do programa, em 2010, foi lançado o primeiro Registro Público de Emissões no Brasil, que divulga inventários de emissões.

O GVces tem também realizado estudos que vêm apoiando tecnicamente o governo federal no tema de adaptação às mudanças climáticas. Por exemplo, o GVces realizou um mapeamento de iniciativas, projetos e trabalhos acadêmicos de diversos atores que vêm se mobilizando para enfrentar os efeitos adversos das alterações do clima. Outro estudo procurou diagnosticar, compilar e sistematizar as principais informações disponíveis sobre o tema adaptação às mudanças do clima no Brasil.

O Centro de Estudos foi, ainda, o apoiador técnico para a criação do Índice de Carbono Eficiente (ICO2). Trata-se de um índice de mercado, composto por ações de empresas que adotam práticas transparentes em emissões, criado em 2011 pela BM&FBovespa e pelo BNDES.

Para realizar todos esses trabalhos, o GVces atuou em parceria com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais. Um ator relevante foi a Embaixada Britânica. A embaixada tem o fundo Prosperity Fund, aplicado em projetos de clima. Alguns projetos do GVces foram desenhados e aplicados para chamadas públicas desse fundo, como o da Política Municipal de Mudanças Climáticas de São Paulo, o do Programa Brasileiro GHG Protocol e o da ferramenta para análise de crédito do Fundo Clima.

## O processo de elaboração da ferramenta

O desenvolvimento da ferramenta para estimar as emissões evitadas por projetos financiados pelo Fundo Clima começou em 2013, e durou aproximadamente dois anos. A primeira etapa foi a definição do escopo do projeto. De acordo com Fernanda Rocha, pesquisadora do GVces, não haveria como abordar todos os itens financiáveis do Fundo Clima. Assim, a equipe do Centro levantou os temas mais demandados com a equipe do BNDES.

A pesquisadora salienta que o Centro de Estudos e o banco assumiram, juntos, a elaboração. “A ferramenta foi cocriada: o GVces foi o parceiro técnico, mas, em todos os momentos, o BNDES estava presente. E esse cuidado foi visto como essencial, já que a ferramenta deveria fazer parte do processo interno do banco”, diz ela. Essa mesma percepção é compartilhada por Ingouville. “O contato próximo foi fundamental para corrigir desvios e obter uma ferramenta prática”, afirma o analista.

O GVces desenvolveu sua proposta a partir de metodologias reconhecidas – em sua maioria aprovadas e utilizadas pela UNFCCC. Durante o primeiro ano, houve reuniões com diversos departamentos do BNDES, para discussão de alterações ou simplificações em metodologias para

diferentes categorias (veja quadro a seguir). Assim, aprimorou-se a medição de emissões que podem ser evitadas em atividades tão diversas como a aquisição de transformadores, a implantação de uma infraestrutura cicloviária e a reciclagem de embalagens de plástico.

### Metodologias Elaboradas para Compôr a Ferramenta de Cálculo de Emissões Evitadas de GEE

SUBPROGRAMA	METODOLOGIA	DESCRIÇÃO
Carvão Vegetal	CV1	Aquisição de fornos de carvoejamento com melhor eficiência energética e/ou instalação de equipamentos de captura de metano para fornos em operação ou novos.
Cidades Sustentáveis	CS1	Reciclagem de lixo eletrônico.
	CS2	Reciclagem de embalagens de plástico.
	CS3	Eficiência energética em prédios públicos.
	CS4	Eficiência energética em iluminação pública.
Combate à Desertificação	FN1	Restauração de biomas.
Energias Renováveis	ES1	Implantação e operação de planta de geração de energia elétrica, a partir de fonte solar (fotovoltaica ou térmica), energia dos oceanos (marés, ondas e outros), eólica ou microgeração hidráulica.
Florestas Nativas	FN1	Restauração de biomas.
	FN2	Plantio florestal com espécies nativas para fins de produção madeireira e não madeireira.
	FN3	Desmatamento evitado.
Máquinas e Equipamentos Eficientes	ME1	Aquisição de motores elétricos trifásicos, bombas e motobombas e transformadores.
	ME2	Aquisição de coletores, aquecedores e sistemas de aquecimento solar.
	ME3	Aquisição de transformadores.
	ME4	Aquisição de módulos de células fotovoltaicas, aerogeradores de pequeno porte e motores a biogás.
Modais de Transporte Eficientes	TE1	Transporte urbano de passageiros sobre trilhos.
	TE2	Aquisição de ônibus elétricos, híbridos, outros modelos com tração elétrica ou movidos a biocombustíveis.
	TE3	Apoio a módulos de projetos de Bus Rapid Transit (BRTs).
	TE4	Implantação de infraestrutura cicloviária e sistemas de aluguel de bicicletas.
Resíduos com Aproveitamento Energético	AE1	Captura de biogás e aproveitamento energético.

Fonte: relatório BNDES.

No fim do primeiro ano, estava formulada uma ferramenta “alfa”, com o referencial teórico e as contas de emissões, mas ainda sem o teste em projetos reais. A partir do segundo ano de trabalho é que isso foi feito. Com a aplicação da ferramenta em casos reais, percebeu-se a necessidade de uma série de novos ajustes, como melhorias em conteúdos de difícil entendimento para os analistas dos bancos. Dessa fase, originou-se uma ferramenta “beta”, que foi levada para validação do Comitê Gestor do Fundo Clima.

Após aprovação em sua versão final, o GVces realizou uma sessão de treinamento com cada área operacional que utilizaria a ferramenta. “Foram dois dias em reunião com gerências setoriais, treinando mais de 50 técnicos”, afirma Fernanda. “Além da capacitação, fizemos um material de ensino e um guia que explicam o contexto das mudanças climáticas e apresentam dados para o técnico que desejar se aprofundar.”

O encerramento das atividades ocorreu com o Seminário Internacional de Finanças Climáticas, em fevereiro de 2015. O evento contou com a presença de bancos de desenvolvimento de outros países, como o KfW da Alemanha e a agência francesa de desenvolvimento. Compareceram especialistas sobre mudanças climáticas, entre eles José Goldemberg, atual presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Durante o evento, foram compartilhadas práticas de quantificação em diferentes projetos, e cada banco apresentou uma ferramenta. “O BNDES é o único banco que passou a ter a atividade de quantificação internamente”, diz Fernanda. “A agência de desenvolvimento francesa, por exemplo, faz uma prática parecida, mas é externa: eles contratam uma consultoria para o cálculo.”

## A ferramenta de cálculo de emissões evitadas de GEE

Atualmente, 18 metodologias para a quantificação de emissões formam a ferramenta, agrupadas em um arquivo único, em Excel. O instrumento foi desenhado para atender duas premissas do BNDES: realizar cálculos de estimativas com foco em agilidade e simplicidade; e designar uma metodologia própria para cada atividade que evita emissões.

Há duas etapas para a utilização da ferramenta. Em um primeiro momento, os analistas inserem informações qualitativas, que verificam a aplicabilidade do projeto. A fase seguinte envolve dados qualitativos e quantitativos para o cálculo das reduções de GEE. “O analista adiciona parâmetros, responde a perguntas qualitativas, e aí já se gera um resultado de emissões [...] e ele consegue ter uma ordem de grandeza das emissões do projeto”, informa Fernanda.

Ingouville ressalta que o principal desafio foi alinhar as exigências metodológicas apontadas pelo Centro de Estudos e a praticidade de que o banco precisa. “A equipe do GVces buscava precisão e rigor técnico, mas o BNDES estava disposto a aceitar um pouco de incerteza na estimativa, se resultasse em uma ferramenta de mais fácil aplicabilidade”, diz. “Então, a equipe do GVces entendeu a diretriz e optou por adicionar comentários na ferramenta que faziam ressalvas quanto à aplicabilidade.”

Também com o intuito de simplificar o entendimento e o uso da ferramenta, foram desenvolvidos fluxogramas com desenhos explicando onde as emissões acontecem. Em um projeto de reflorestamento, por exemplo, são dois fluxogramas: um para o cenário com emissões e

outro com o projeto de mitigação, explicando em qual etapa a redução ocorreria. “Foi uma maneira de simplificar o conteúdo teórico”, afirma Fernanda.

Desde a implementação da ferramenta, em fevereiro de 2015, 11 projetos foram submetidos ao Fundo Clima, sendo oito deles avaliados com o apoio da ferramenta de cálculo de emissões evitadas. De todas as metodologias disponibilizadas, cinco diferentes foram aplicadas nesse projeto. O BNDES agora se prepara para avaliar o primeiro ano de uso da ferramenta e compilar a quantidade total de emissões evitadas com os projetos. Em breve, também disponibilizará a ferramenta em seu website, promovendo a transparência do processo.

## Impacto social

A inserção do GVces em iniciativas sobre questões climáticas vem gerando significativos impactos sociais nos últimos anos. São benefícios que alcançaram não somente a comunidade acadêmica mas também a sociedade como um todo. Em relação à Ferramenta para Cálculo de Emissões Evitadas de GEE, é possível identificar impactos relevantes.

A criação e implementação da ferramenta possibilitaram ao BNDES estimar a redução de emissões antes da aprovação do crédito. Essa medição viabiliza o conhecimento de quanto o fomento contribui para a redução total estabelecida na PNMC e, por conseguinte, para o compromisso do Brasil com a UNFCCC. Com essa avaliação, é possível priorizar projetos que evitem mais emissões e, assim, que proporcionem maior mitigação das mudanças climáticas.



Os impactos positivos gerados extrapolam o contexto organizacional e até o nacional. “No País, o resultado esperado é um debate com outros bancos para a mensuração dos impactos de seus financiamentos no clima”, diz Ingouville. “Já no mundo, pode-se afirmar que a ferramenta fez com que instituições financeiras internacionais se mostrassem mais confortáveis em aportes para projetos relacionados a impactos climáticos, pois conseguem avaliar a efetividade dos recursos.” A expectativa é, inclusive, de atrair novos doadores para o Fundo Clima.

Benefícios econômicos, sociais e ambientais podem ser vinculados à utilização da ferramenta. Como benefícios econômicos, pode-se apontar: melhoria da produtividade, com o atendimento às premissas de simplificação e praticidade para análise ambiental dos pedidos de financiamento; melhoria da base de competências e da prestação de serviços, com a capacitação e elaboração de guia para os funcionários do banco; e aumento da atratividade do BNDES em receber doações, inclusive internacionais.

Em termos de benefícios sociais, o novo instrumento pode colaborar para mudanças nas atitudes das empresas que submetem projetos, preocupando-se com critérios ambientais, e da sociedade, que passa a entender a contrapartida ambiental para obtenção de crédito em melhores condições. Também é possível aumentar a transparência no emprego de verbas públicas e melhorar o conhecimento e a compreensão sobre a emissão de GEE e suas possíveis consequências.

Finalmente, em termos de benefícios ambientais, a utilização da ferramenta gera estímulos para: melhorias na gestão dos recursos naturais; diminuição de resíduos e poluição; provável redução do consumo de combustíveis fósseis e do risco ambiental; e preparação para adaptação às mudanças climáticas.

### Referências para pesquisa

Change, Intergovernmental Panel On Climate. (2006). 2006 IPCC guidelines for national greenhouse gas inventories. Retrieved from <http://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/index.html>

Houghton, J. T., & Callander, B. A. (1992). Climate change 1992: The supplementary report to the IPCC scientific assessment. Cambridge: Cambridge University Press.

Orsato, R. J., Campos, J. G. F., Barakat, S. R., Nicolletti, M. & Monzoni, M. (2015). Why join a carbon club? A study of the banks participating in the Brazilian “Business for Climate Platform”. *Journal of Cleaner Production*, 96(38), 387-396.



# Vulnerabilidade urbana: CEAPG realiza pesquisa-ação na Zona Sul de São Paulo

Dafne Oliveira Carlos de Moraes

Em 2013, uma pesquisa sobre vulnerabilidade urbana foi iniciada pelo Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG), da FGV-EAESP. Desde então, o coordenador do estudo, Peter Spink, atua por meio da pesquisa-ação na região de M'Boi Mirim, na Zona Sul de São Paulo. A pesquisa identifica as vulnerabilidades sociais, materiais e institucionais do Jardim Ângela e do Jardim São Luís, distritos da subprefeitura de M'Boi Mirim; promove oficinas com crianças e adolescentes da região, que colaboraram com a confecção de mapas dos serviços públicos oferecidos localmente; mobiliza lideranças comunitárias para realização de cursos de extensão, e elabora um instrumento para formular os indicadores de vulnerabilidade de M'Boi Mirim. Com suas intervenções, o CEAPG facilita o debate entre as organizações sociais e a comunidade local visando o aperfeiçoamento das políticas públicas.

## Da Antártida a M'Boi Mirim

A Antártida é um continente com 14 milhões de quilômetros quadrados. Sua remota localização geográfica e seu clima adverso fizeram com que fosse conhecido apenas por volta de 1910. Em 1959, 12 países que disputavam sua posse territorial assinaram o Tratado da Antártida, que suspendia as tentativas de exploração e apoiava o estabelecimento de bases para atividades de investigação científica. Após quatro décadas, a Antártida conta com mais de 50 estações de pesquisa e cerca de quatro mil pesquisadores dedicados a estudar questões como a camada de ozônio, o aquecimento global e a movimentação das placas tectônicas.

À frente da pesquisa Vulnerabilidades Urbanas na Zona Sul de São Paulo, o professor Peter Spink explica que uma boa analogia para o estudo na região de M'Boi Mirim desenvolvido por ele e por outros professores do CEAPG são as estações de pesquisa da Antártida. "A Antártida praticamente não existia até que as estações de pesquisa foram estabelecidas. Essas bases tiveram a importante função de visibilizar o continente para o mundo", afirma o professor. "Analogamente, as bases de pesquisa estabelecidas na periferia da Zona Sul de São Paulo buscam, entre outros pontos importantes, visibilizar o local."

O primeiro indício da falta de visibilidade da região veio nos primeiros contatos com a sua população. Para iniciar os estudos, os pesquisadores buscavam levantar dados locais, mas pouca informação foi encontrada. "Ouvíamos que o local não tinha nada, então optamos por começar nossas atividades com um projeto inicial temporário, chamado Cidades Invisíveis, e começamos a conhecer a região", explica Spink.

## Cidades Invisíveis

A inserção do CEAPG na Zona Sul de São Paulo teve sua origem por volta de 2008, com o projeto do professor Francisco Fonseca. O pesquisador havia criado o Observatório dos Recursos Públicos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) na Região de Mananciais de São Paulo. O Observatório interagiu com organizações sociais de fé e de base comunitária da região da represa de Guarapiranga, especialmente da área de M'Boi Mirim, e acompanhou a aplicação dos recursos do PAC destinados a urbanização de favelas e saneamento na bacia das represas Billings e Guarapiranga. Suas atividades geraram, entre outros produtos, o documentário "Aqui tem gente: vida e exclusão nos mananciais", que relata as condições de vida da população da região.

Retomando o contato com a localidade, em 2013, Spink propôs uma nova pesquisa. Em sua concepção inicial, o estudo buscava investigar as tecnologias sociais que poderiam contribuir para a redução de ciclos de vulnerabilidade local. A Zona Sul de São Paulo foi identificada como um espaço propício para compreender os desafios de vulnerabilidade urbana produzidos pelo agravamento de processos como adensamento populacional, crescimento do déficit habitacional e falhas na distribuição de serviços públicos.

Contudo, mesmo com o projeto anterior desenvolvido, ficou clara para os pesquisadores a escassez de informações. O projeto Cidades Invisíveis foi, então, desenvolvido como uma fase preliminar do Programa Vulnerabilidades Urbanas.

Dessa forma, Spink conduziu a identificação de serviços em M'Boi Mirim por meio da con-

fecção de mapas em oficinas com jovens da região (veja foto a seguir). Segundo o pesquisador: “Descobrimos que o grau de vulnerabilidade social da região era gerenciável, pois, ao contrário do que a população apontava sobre ‘não existir nada’, existia, sim, a oferta de serviços públicos; o problema era sua má distribuição [...] Então, a dificuldade não era a ausência do Estado, mas a falta de conectividade entre os serviços do Estado”.

### **Oficina para confecção de mapas de serviços públicos com jovens de M’Boi Mirim**



Fonte: Projeto de Pesquisa Aplicada, 2015 – CEAPG.

Assim, o projeto buscou estimular a discussão sobre conectividade territorial por meio do desenvolvimento de mapas. No total, foram elaborados 11 mapas, incluindo um sobre áreas de risco e os demais sobre atividades culturais e oferta de serviços de saúde, de creches, de educação fundamental, do ensino médio, das feiras livres, de serviços sociais e de paróquias.

Os mapas permitiram aos pesquisadores do CEAPG interagir com outros estudiosos que investigavam diferentes fenômenos na região, que poderiam se interessar pelas representações elaboradas. Dessa forma, ocorreram interações com o Conselho Federal de Psicologia e com pesquisadores do Hospital de M’Boi Mirim.

A partir do relacionamento entre esses grupos, em 2015, foi criado o Fórum de Pesquisadores de M’Boi Mirim. Esse fórum reúne mensalmente de 25 a 30 pesquisadores e deixa o acesso aberto para quem conduzir estudos ou usar resultados de estudos realizados sobre a região. “Recebemos pessoas que chegam da USP, da Unifesp, de organizações locais, é bem eclético”, informa Spink.

### **Curso de Gestão Social Urbana**

Em paralelo à elaboração dos mapas de serviços públicos e às discussões sobre conectividade territorial, o CEAPG desenvolveu uma iniciativa voltada para a educação. Ao acompanhar as atividades da Sociedade Santos Mártires, uma associação civil sem fins lucrativos, focada em

atender as demandas da população do Jardim Ângela e adjacências, Spink identificou a oportunidade de o Centro de Estudos contribuir para aperfeiçoar a gestão da associação.

O professor conta que, em conversas sobre o relacionamento das organizações sociais com o Estado, membros da Sociedade Santos Mártires afirmaram sentir falta de certas competências para melhorar sua atuação. Spink levantou as necessidades de um grupo de 20 pessoas para elaborar a ementa de um curso de extensão. Conforme explicou: “Adaptamos a técnica de incidentes críticos, usada na avaliação de necessidades de formação e treinamento, e fizemos o seguinte processo: pedimos para o grupo listar individualmente as dificuldades que sentem em suas atividades diárias, não de maneira teórica, mas voltada para questões que poderiam ser mais bem resolvidas se tivessem a competência x, y ou z; depois, listamos as situações em que os participantes sentiam-se menos amparados, priorizamos as mais recorrentes e validamos com o grupo se faltava algo. Como resultado, organizamos um curso de extensão dividido em dois blocos: o primeiro sobre gestão e o segundo sobre questões sociais e urbanas”.

Assim, o CEAPG desenvolveu um curso de extensão, vinculado ao Programa de Educação Continuada da FGV, intitulado Gestão Social Urbana. O curso foi oferecido gratuitamente para 40 participantes de sete organizações sociais da região de M’Boi Mirim, com uma carga horária de 150 horas. Professores vinculados ao Centro de Estudos ministraram 90 horas de aula e orientaram um trabalho de conclusão de curso, com 60 horas de atividades. Todas as aulas e orientações foram realizadas em M’Boi Mirim, e os trabalhos finais de todos os alunos foram voltados para resolver questões de cunho prático da região.

Spink destaca que a elaboração e realização do curso não foram formulações deliberadas, mas uma decorrência da pesquisa-ação, a metodologia empregada em seu estudo. “Chegamos na região, e uma das questões recorrentes que encontrávamos era a falta de acesso a meios de aperfeiçoamento; então, como tínhamos a capacidade de prover essa demanda e iríamos aprender sobre a região durante o processo, organizamos o curso”, afirma o professor.

## Indicadores de vulnerabilidade

Unindo o projeto inicial Cidades Invisíveis e a oportunidade de convivência e proximidade proporcionada pelo curso de Gestão Social Urbana, os pesquisadores do CEAPG estão desenvolvendo os indicadores de vulnerabilidade de M’Boi Mirim. A iniciativa ampara-se nos mapas elaborados conjuntamente com a comunidade e ajudará a avaliar os serviços prestados na região, tais como:

- Assistência Social (CRAS/CREAS)
- Assistência Social (criança/adolescente)
- Assistência Social (juventude)
- Assistência Social (serviços especiais)
- Cultura (equipamentos)
- Cultura (programas)
- Delegacia de Polícia Civil
- Educação Infantil
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Guarda Civil Metropolitana
- Política Militar
- Saúde (UBS/AMA)
- Saúde (Hospital)
- Subprefeitura (obras básicas)
- Subprefeitura (coord. territorial)

A avaliação desses 16 serviços forma o que o CEAPG denominou Painel de Conectividade. Esse painel avalia os serviços públicos cuja presença e conectividade são considerados fundamentais para reduzir a vulnerabilidade de um determinado território. Para cada um deles, o respondente que avaliar os serviços do painel deve atribuir um valor entre -2 e 5, sendo:

- -2 ... não há nada nessa área;
- -1 ... desempenho abaixo do esperado;
- 0 ... cada unidade faz seu trabalho básico dentro do mínimo esperado;
- 1 ... cada unidade faz seu trabalho básico com qualidade razoável;
- 2 ... cada unidade faz seu trabalho e busca interagir com o usuário e/ou familiares sobre temas gerais;
- 3 ... as unidades buscam oportunidades para discutir sobre a atuação territorial e possíveis melhorias com outras unidades do mesmo serviço;
- 4 ... além de debater entre si, as unidades buscam oportunidades de conversar sobre questões de atuação territorial com outras unidades de outros serviços; e
- 5 ... as unidades participam de fóruns com diferentes serviços para discutir o impacto territorial com participação da sociedade civil.

Para Spink, o estabelecimento de um intervalo no qual a atribuição de um valor positivo somente se inicia após o cumprimento das atividades básicas de um serviço estimula a demanda por melhores serviços. “A ideia é transmitir que ‘fazer o que se é obrigado a fazer’ não implica, necessariamente, ajudar. É preciso ir além e conectar os serviços com a necessidade da região”, afirma o pesquisador.

O primeiro pré-teste do instrumento de avaliação do painel foi realizado com 32 alunos do curso Gestão Social Urbana. A criação dos Indicadores de Vulnerabilidade de M’Boi Mirim será vinculada à aplicação do instrumento de avaliação do Painel de Conectividade, programado para ser aplicado semestralmente pelos pesquisadores do CEAPG e por lideranças locais. O questionário será direcionado a grupos diversos, como de estudantes, movimentos culturais, usuários de serviços públicos e gestores de organizações locais. Assim, o Centro de Estudos pretende viabilizar a avaliação de avanços e retrocessos nos serviços públicos oferecidos em cada uma das áreas identificadas.

## Impacto social

A inserção do CEAPG na região de M’Boi Mirim vem gerando significativo impacto social. Com base em suas atividades, é possível identificar benefícios para a comunidade científica e para a sociedade como um todo, com a incorporação de conhecimentos em práticas sociais.

Do ponto de vista científico, as iniciativas do Centro de Estudos buscam contribuir para o desenvolvimento da produção acadêmica vinculada à teoria das linguagens de ação pública, dinâmicas de mapeamento territorial, vivência em áreas de risco e desafios da coordenação territorial.

A partir do acesso estabelecido, dois novos estudos foram realizados pelo CEAPG, abordando respectivamente as questões da educação e da cultura na região de M'Boi Mirim. O primeiro estudo considera a educação um eixo privilegiado para o enfrentamento da vulnerabilidade social juvenil e busca promover a conectividade entre os equipamentos locais voltados para a educação formal e complementar. Realizada pelo professor Tiago Matheus, com a colaboração de Lucio Bittencourt, Roberth Miniguine, Letícia Daidone e Clara Mazarella, a iniciativa formou grupos de trabalho com educadores, diretores e gestores locais de 15 escolas da Região Sul para examinar a capacidade de enfrentamento das vulnerabilidades sociais da juventude local. No segundo estudo, a cultura é abordada como um eixo estratégico para políticas sociais. Também conduzida por Matheus, a pesquisa identifica iniciativas culturais locais que denunciam, refletem, contestam e respondem aos desafios das realidades locais. Pressupõe-se que a cultura representa um meio para o enfrentamento das vulnerabilidades locais por sua capacidade de mobilizar, articular e dar poder aos jovens, além de promover e fortalecer vínculos entre essas ações e as políticas públicas.

Além das publicações vinculadas ao próprio CEAPG, atividades desenvolvidas com a participação do Centro, como a criação do Fórum de Pesquisadores de M'Boi Mirim, estimulam pesquisas sobre a região, fazendo com que a base de conhecimento sobre o local cresça. "Já recebemos um grupo de pesquisadores franceses e um pesquisador de Barcelona. Acolhemos, também, estudiosos desenvolvendo trabalhos de pós-doutorado. Um deles usou, inclusive, os mapas que elaboramos para trabalhar com redes de apoio no contexto das redes solidárias", afirma Spink.

Em termos de práticas sociais, a elaboração dos mapas de serviços públicos, a realização do curso Gestão Social Urbana e o desenvolvimento dos indicadores de vulnerabilidade de M'Boi Mirim já impactam a sociedade local e têm potencial para gerar ainda maiores impactos no futuro.

Com os mapas, o CEAPG proporcionou o reconhecimento de parte da periferia da Zona Sul de São Paulo, muitas vezes retratado superficialmente em ferramentas de representação territorial, como o Google Maps. O curso gerou potencial de melhoria na gestão de sete organizações sociais locais. Além disso, os 40 alunos da primeira turma aplicaram os conhecimentos adquiridos em trabalhos voltados para a resolução de problemas locais. Por fim, os indicadores constituem uma ferramenta de avaliação para guiar a atuação das organizações sociais na elaboração de políticas públicas mais efetivas para a região.

O CEAPG vem desenvolvendo suas atividades com foco na subprefeitura de M'Boi Mirim, porém pretende ampliar sua atuação para a região de Campo Limpo, uma subprefeitura também na Zona Sul, que inclui os distritos de Campo Limpo, homônimo da subprefeitura, Capão Redondo e Vila Andrade. Juntas, as duas subprefeituras somam cerca de 1,3 milhão de habitantes.

Em suma, a atuação do CEAPG no Programa Vulnerabilidade Urbana gerou benefícios econômicos, sociais, ambientais e culturais, e tem potencial para gerar mais benefícios no futuro.

Em termos de benefícios econômicos, o programa levou a melhorias na base de competências das organizações sociais, prováveis melhorias na prestação de serviços dessas organizações, além de resultados econômicos não quantificáveis, resultantes de ajustamentos de políticas públicas, aplicáveis às necessidades da região de M'Boi Mirim.

Em termos de benefícios sociais, o Programa estimulou novas abordagens para questões sociais, além de fomentar mudanças nas atitudes da comunidade com a discussão sobre a qualidade dos serviços públicos. Com suas intervenções, é possível concluir que o CEAPG exerceu (e exercerá) influência sobre a evolução ou questões na sociedade local, estimulando um debate entre as organizações sociais e a comunidade visando o aperfeiçoamento das políticas públicas.

### Referências para pesquisa

- Matheus, T. C. (2012). O sujeito adolescente e a ameaça de exclusão na contemporaneidade. *Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental*, 15(1), 82.
- Spink, P. K. (2013). Psicologia social e políticas públicas: Linguagens de ação na era dos direitos. In E. Marques & C. P. de Faria (Orgs.). *A política pública como campo multidisciplinar*. São Paulo, SP: Editora UNESP/Rio de Janeiro, RJ: Editora Fiocruz.
- Spink, P. K., Ribeiro, M. A., Conejo, S., & Souza, E. (2014). Documentos de domínio público e a produção de informações. In M. J. P. Spink, J. M. Brigagão, V. L. Nascimento, & M. P. Cordeiro (Orgs.). *A produção de informação na pesquisa social: Compartilhando ferramentas* (Vol. 1, pp. 207-229). Rio de Janeiro, RJ: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais.







EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# A importância da interatividade no aprendizado

**PESQUISA EM FOCO:**

*Role of interactivity in learning from engineering animations*

Agnaldo Pedra,  
Richard E. Mayer e  
Alberto Luiz Albertin

Recursos interativos em *tablets* atraem mais a atenção dos alunos, mas não melhoram sua aquisição de conhecimento.

## **OBJETIVO** AVALIAR O VALOR PEDAGÓGICO DE TORNAR LIÇÕES EM TABLETS MAIS INTERATIVAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Teste com dois grupos, o primeiro com alunos brasileiros de curso de engenharia e o segundo com alunos americanos de curso de psicologia.
- Simulação com os alunos de uma explicação via iPad, com duração de cinco minutos, sobre um procedimento de manutenção em seis passos para um dispositivo mecânico.
- No experimento 1, os alunos foram divididos em dois grupos, um com uso de baixa e outro de alta interatividade; no experimento 2, os alunos foram divididos em três grupos, um sem interatividade, outro com baixa e outro com alta interatividade.
- Apresentação dos resultados estatísticos do teste a partir de um questionário sobre interesse e um teste de aprendizagem.

### **RESULTADOS**

- Em ambos os experimentos, os alunos submetidos ao teste com mais interatividade disseram ter tido maior interesse e atenção.
- Não houve diferença no aprendizado, nos dois experimentos, em diferentes níveis de interatividade.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Quando o objetivo da lição é aumentar o interesse do aluno, maiores níveis de interatividade podem ser de grande valia.
- Quando o objetivo da lição é melhorar o aprendizado do aluno, a interatividade parece não surtir efeito.
- Não há evidência de que o aumento de interesse contribua para o aumento do aprendizado.



Fale com o autor:

**Alberto Luiz Albertin** – [albertin@fgv.br](mailto:albertin@fgv.br)



EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# O que fideliza alunos de cursos *on-line*

## PESQUISA EM FOCO:

Influência da tecnologia interativa síncrona e da adaptação metodológica sobre a intenção de continuidade de uso da educação a distância

Fernando de Souza  
Meirelles e  
Fábio Nazareno  
Machado-da-Silva

Mesmo que não se entusiasmam com os conteúdos, os usuários da educação a distância querem uma tecnologia de fácil adaptação e um tipo de curso que impulse sua carreira.

## **OBJETIVO** AVALIAR O QUE LEVA OS ALUNOS A CONTINUAR OS ESTUDOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD).

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de um curso no ambiente virtual de aprendizagem Moodle com 2.376 pessoas de todo o Brasil. Metade do grupo contou com recursos básicos (fóruns, mensagens diretas e aulas gravadas em vídeo) e a outra metade, com aulas ao vivo por videoconferência (tecnologia interativa síncrona, capaz de proporcionar interação em tempo real).
- Tratamento dos dados e análise estatística.

### RESULTADOS

- As tecnologias que promovem interação ao vivo não garantem o retorno do aluno aos cursos de EaD.
- A adaptação do aluno à metodologia é importante fator de satisfação da percepção do quanto o curso é útil e da intenção de voltar a estudar pela internet.
- A predisposição para EaD, por faixa etária, trouxe resultados não intuitivos: 77% das pessoas com até 20 anos preferem o estudo presencial, caindo para 46% ao considerar somente as com idade acima de 40 anos, isto é, 54% das pessoas com mais de 40 anos preferem EaD.
- Os diferenciais em um curso on-line são: a qualidade do conteúdo ministrado, a qualidade dos professores e a reputação/qualidade da instituição.
- O usuário considera fatores racionais ao decidir voltar a estudar pela internet, tais como possível promoção no emprego, aumento de salário, aprimoramento profissional – mais do que sua satisfação, ou seja, seu contentamento, entusiasmo e interesse (estes são aspectos que pesam mais para alunos de idade mais elevada e carreira profissional já estabelecida).

### O QUE HÁ DE NOVO

- O estudante brasileiro ainda associa a maior parte do “sucesso” escolar (on-line) ao professor e à instituição, quando de fato a proposta da EaD é tornar o aluno um sujeito independente e construtor de seu próprio conhecimento. É um comportamento herdado do ensino presencial, onde o professor é agente ativo e o aluno apenas precisa “receber” conteúdo.
- Caso o aluno se adapte ao método e acredite que o curso foi útil para sua educação formal e carreira, mesmo que não tenha ficado satisfeito, pode voltar a estudar virtualmente no futuro.
- Antes de oferecer os cursos, é importante fazer uma investigação sobre as expectativas do público-alvo, de modo a aproximar a proposta de ensino à realidade do aluno.



Fale com o autor:

**Fernando de Souza Meirelles** – fernando.meirelles@fgv.br



EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# Tecnologia deve ser adequada ao perfil dos alunos no ensino a distância

## PESQUISA EM FOCO:

Gestão de recursos do EaD: Como adequar as tecnologias aos perfis de assimilação

Lucia Helena Aponi Sanchez,  
Otavio Prospero Sanchez e  
Alberto Luiz Albertin

Alunos têm dificuldade em aprender com recursos interativos e colaborativos; os analíticos preferem leituras e os mais abertos à experimentação gostam de videoaulas.

## **OBJETIVO** ANALISAR QUAIS RECURSOS NO ENSINO A DISTÂNCIA SURTEM MAIS EFEITO, CONSIDERANDO TIPOS DIFERENTES DE ALUNOS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Elaboração de questionário enviado a alunos que usam tecnologia de ensino a distância (EaD) de administração, ciências contábeis e pedagogia, com 135 respostas válidas.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Alunos de EaD podem ser classificados em dois perfis de assimilação: assimilação analítica (uso de lógica e comparações); e assimilação relacional (aprendizagem por afeto e experimentação).
- Indivíduos com a característica de assimilação analítica identificam a modalidade textual (leituras de guias de estudo, textos, apostilas e livros) como a mais efetiva para seu aprendizado, enquanto aqueles do grupo de assimilação relacional identificam-se com as modalidades audiovisual (videoaulas, filmes, Youtube, rádio, celular).
- Nenhum dos grupos considera fácil e proveitoso, em termos de aprendizado, o uso das tecnologias colaborativas (fórum, *blog*, Twitter, Wiki) e interativas (*chats*, Facebook, MSN, Skype).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Contrariamente ao que se recomenda, os gestores de cursos EaD devem dar especial destaque à preferência pela tecnologia textual, principalmente se o perfil predominante de alunos for o de assimilação analítica.
- Quando a faixa etária for superior a 25 anos, o uso de novos recursos tecnológicos interativos deve ser dosado ainda mais.



Fale com o autor:

**Otavio Prospero Sanchez** – [otavio.sanchez@fgv.br](mailto:otavio.sanchez@fgv.br)



EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# O papel do governo militar na criação da pós-graduação em administração

## PESQUISA EM FOCO:

Primórdios da pós-graduação em administração: O PNTE e a EAESP na disseminação dos programas brasileiros

Amon Barros e  
Adele Carneiro

Programa brasileiro desenvolvimentista financiou a criação de cursos de mestrado com influência norte-americana, mas, ao mesmo tempo, promoveu conhecimento nacional.

## OBJETIVO ENTENDER O PAPEL DO GOVERNO FEDERAL NA CRIAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa qualitativa que se concentrou sobre período de 1972 a 1976 do Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE) e ajudou na implantação de cursos em quatro universidades (UFRJ, UFMG, João Pinheiro e FGV-EAESP) com valores que hoje somariam cerca de 50 milhões de reais.
- Investigação de documentos sobre atas de reunião do Conselho Departamental da FGV-EAESP na década de 1960.
- Entrevistas com os professores e ex-professores.

### RESULTADOS

- O PNTE inseriu-se na lógica desenvolvimentista do I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), momento em que o governo militar fazia esforços para a criação e consolidação da pós-graduação no Brasil. Era um período em que o nacionalismo ora se confrontava, ora se conformava à influência dos EUA.
- Apesar de a FGV-EAESP ter contado com apoio da Fundação Ford nos primeiros anos após a sua criação, nos anos 1970, a escola passava por dificuldades em relação aos seus fluxos de caixa. Ao mesmo tempo, era difícil manter o quadro docente diante da competição das empresas que buscavam esses profissionais. Nesse contexto é que foram estabelecidas regras mais claras para a criação de uma pós-graduação *stricto sensu*.
- Na atuação do convênio do PNTE na EAESP, ficaram evidentes diversas dificuldades, relacionadas à dedicação dos professores, remuneração e produtividade por áreas de pesquisa.
- Em 1976 um ano antes da criação da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), o PNTE se enfraqueceu e passou da FINEP ao CEBRAE. Ainda assim contribuiu indiretamente, para o estabelecimento da associação que desempenha, desde então, papel importante na institucionalização da pós-graduação em administração no Brasil.
- O curso permitiu a consolidação de um corpo de professores permanente e incentivou a realização de pesquisas.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O apoio do governo federal foi fundamental para a consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em administração na FGV-EAESP, assim como em outras universidades.
- Ainda que o PNTE tenha contribuído para a difusão da matriz estadunidense que vigorava na FGV-EAESP, o programa também contribuiu para a formação de quadros e, conseqüentemente, de um pensamento localizado nacionalmente.



Fale com o autor:

**Amon Barros** – amon.barros@fgv.br



EMPREENDEDORISMO

# A força do improviso

## PESQUISA EM FOCO:

O processo decisório e o uso das lógicas *effectuation* e *causation*, diante da transição da pequena para a média empresa: Casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba (PR)

Talita Leucz e  
Tales Andreassi

Quando empresas crescem, aumenta o planejamento, mas ainda permanece muito improviso. Estudo com hotéis mostra que, ao passarem de porte pequeno para médio, empreendimentos estabelecem muitos processos de planejamento e controle, mas o processo de decisão continua centralizado, de curto prazo, flexível e adaptável conforme o momento.

## **OBJETIVO** ANALISAR COMO O CRESCIMENTO DE PEQUENA PARA MÉDIA EMPRESA AFETA O PROCESSO DECISÓRIO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa qualitativa em profundidade de dois casos no setor hoteleiro na cidade de Curitiba (PR).
- Realização de entrevistas com funcionários, proprietários e fundadores; análise documental e observação.

### **RESULTADOS**

- Com o crescimento das empresas, diversos aspectos mudaram: houve maior formalização dos procedimentos, com padronização de áreas como atendimento e limpeza, e estabelecimento de soluções de como proceder em determinadas situações; foram criados mecanismos de controle como folha de ponto e câmeras de segurança; surgiram cargos de nível intermediário e houve maior delegação de poder para cargos administrativos e operacionais; os hotéis passaram a fornecer treinamentos para os funcionários.
- Há aspectos que não mudaram: as ações continuaram com foco no curto prazo e sem embasamento em metas e objetivos bem claros; as decisões estratégicas permaneceram centralizadas no empreendedor; não foram adotados procedimentos para formalizar as decisões; a rede de contatos seguiu essencial para o negócio.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Foi possível mostrar que, na mudança de porte pequeno para médio, as empresas passam a adotar uma estratégia mais planejada, uma lógica conhecida nos estudos de empreendedorismo como causation. Os hotéis pesquisados começaram a reunir informações sobre os clientes, analisar tendências mercadológicas, mapear cenários futuros, fazer projeções financeiras, organizar processos de controle, entre outros aspectos.
- Por outro lado, mesmo em empresas de porte médio, permanecem aspectos típicos de empresas jovens, que tomam decisões de acordo com o momento, lógica conhecida como effectuation. Nos casos analisados, as decisões permaneceram adaptáveis e flexíveis, não se elaboraram planos de negócios, os recursos continuaram administrados de maneira limitada e de acordo com as eventualidades ou oportunidades.



Fale com o autor:

**Tales Andreassi** – [tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br)



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# Como mudanças institucionais impactam o desempenho empresarial

## PESQUISA EM FOCO:

*Do institutions matter in Latin America? A longitudinal analysis of institutional changes on Brazilian companies performance*

David Kallás,  
Carlos Afonso Caldeira,  
Rodrigo Bandeira-de-  
Mello e  
Rosilene Marcon

Políticas “pró-mercado” tornam empresas menos dependentes de fatores macroeconômicos e mais sujeitas às suas competências internas; porém, o efeito varia de acordo com o setor.

## **OBJETIVO** ANALISAR O EFEITO DAS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NO RESULTADO DAS EMPRESAS QUE OPERAM NO BRASIL.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de 5.469 observações de retorno sobre o capital e patrimônio líquido de empresas brasileiras em um intervalo de 24 anos (1986-2009).
- Identificação e análise dos dados em três períodos institucionais distintos: “domando a inflação” (1986-1993), “construindo estrutura institucional” (1994-2001) e “ascensão à proeminência” (2002-2009).
- Realização de análise estatística do desempenho das empresas por setor nos três períodos.

### **RESULTADOS**

- As diferenças de retorno sobre capital entre os períodos institucionais são relevantes, o que indica efeito importante das instituições no desempenho.
- Os impactos dos efeitos institucionais são diferentes de acordo com o setor. Por exemplo, no terceiro período analisado (governo Lula), houve efeito positivo em setores como óleo e gás, indústria financeira e varejo – e negativo em setores como o têxtil.
- Com a melhoria do ambiente institucional, aumenta a diversidade de desempenho entre as empresas.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Conforme as instituições se tornam mais “pró-mercado”, parece diminuir a dependência de empresas e setores de fatores macroeconômicos, e aumentar a relevância de suas competências operacionais internas em seu desempenho financeiro. A maior diversidade de desempenhos indica que instituições de mercado remuneram boas estratégias.
- O estudo lança a hipótese de que mudanças institucionais impactam os setores diferentemente.



Fale com o autor:

**Rodrigo Bandeira-de-Mello** – [rodrigo.mello@fgv.br](mailto:rodrigo.mello@fgv.br)



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# O desenvolvimento de competências de multinacionais brasileiras

**PESQUISA EM FOCO:**

*Brazilian multinationals' competences: Impacts of a "tug of war" between cultural legacies and global mindedness*

Germano Glufke Reis,  
Maria Tereza Leme Fleury,  
Afonso Carlos Corrêa  
Fleury e  
Felipe Zambaldi

De um lado, uma mentalidade global na matriz ajuda as subsidiárias; do outro, fatores culturais como centralização exacerbada prejudicam a capacidade das unidades de planejar e desenvolver atividades como produção, *marketing* e vendas, recursos humanos e finanças.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR COMO TANTO UMA MENTALIDADE GLOBAL COMO FATORES CULTURAIS LOCAIS DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS INFLUENCIAM AS COMPETÊNCIAS DE SUAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa com matrizes e subsidiárias das maiores multinacionais brasileiras, como Vale, Embraer, Braskem, Weg, Embraco, Natura, Ambev e Marcopolo.
- Análise estatística a partir do cruzamento de dados de mentalidade global, fatores culturais e competências das subsidiárias.

### **RESULTADOS**

- Em comparação com estudos anteriores, as multinacionais brasileiras aumentaram sua mentalidade global, medida pela orientação global, conhecimento global e habilidades globais.
- Uma mentalidade global contribui para o desenvolvimento das competências nas subsidiárias, enquanto fatores culturais (com a centralização do poder, das regras e das decisões na matriz) associam-se negativamente ao desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais brasileiras.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Com a maior exposição internacional das multinacionais brasileiras nos últimos anos, parece ter acontecido uma evolução na sua orientação, conhecimento e habilidade globais.
- O estudo mostra que há um “efeito cabo de guerra” no desenvolvimento das competências das subsidiárias de multinacionais brasileiras. Se a mentalidade global atua positivamente de um lado, os fatores culturais têm efeito prejudicial do outro – e com efeito de tração mais pronunciado.



Fale com o autor:

**Germano Glufke Reis** – [germano.reis@fgv.br](mailto:germano.reis@fgv.br)



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# O peso da origem na estratégia das multinacionais de países emergentes

## PESQUISA EM FOCO:

*Developing an analytical framework for the study of emerging country multinationals' operations management*

Afonso Fleury,  
Yongjiang Shi,  
Silas Ferreira Jr.,  
Jose Henrique Cordeiro e  
Maria Tereza Fleury

Gestores precisam levar em consideração traços específicos do país em que está sediada a matriz da empresa ao pensar nos caminhos à internacionalização.

## **OBJETIVO** COMPREENDER A ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DE PAÍSES EMERGENTES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Proposição de um referencial conceitual para análise da estratégia de operações internacionais de multinacionais de países emergentes, levando em consideração como fatores específicos dos países de origem afetam a organização de uma cadeia de subsidiárias.
- A partir do referencial conceitual elaborado, foi realizado o estudo de três casos brasileiros: Embraer, Embraco e Weg.

### RESULTADOS

- As empresas estudadas escolheram estratégias genéricas de internacionalização, típicas de companhias que entram tardiamente no mercado global.
- Verificou-se preferência das multinacionais brasileiras em primeiramente ingressar em países vizinhos, de modo a reduzir riscos e dificuldades culturais.
- As empresas pesquisadas tenderam a centralizar as decisões, uma característica cultural e organizacional brasileira.
- As três multinacionais estudadas começaram sua internacionalização centrando a produção localmente e exportando. Sua expansão, entretanto, mostra diferentes trajetórias: a Embraer tornou-se uma complexa integradora de sistemas de produtos, enquanto tanto a Weg quanto a Embraco cresceram como produtoras industriais (mas ambas têm procurado outros posicionamentos).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Traços específicos da história do país – fatores de produção, cultura local, políticas públicas – influenciam movimentos de internacionalização e devem ser levados em consideração pelos gestores.
- Há forte evidência da existência de efeitos relacionados ao país de origem na governança e forma de dispersão geográfica das operações internacionais de multinacionais brasileiras, os quais mudam com o tempo e têm menor influência conforme as empresas se internacionalizam.
- A construção da rede de operações internacionais acontece em estágios. Conforme uma estratégia é implementada, esta possibilita à empresa a aquisição de capacidades que darão suporte a uma nova estratégia competitiva mais elaborada.



Fale com a autora:

**Maria Tereza Leme Fleury** – [mtereza.fleury@fgv.br](mailto:mtereza.fleury@fgv.br)



ESTRATÉGIAS DE MARKETING

# Como o capital social e o engajamento nas redes sociais geram valor

## PESQUISA EM FOCO:

Confiança, engajamento, capital social e criação de valor em comunidades virtuais de marcas corporativas

Felipe Zambaldi e  
Delane Botelho

Comunidades virtuais de marcas geram mais engajamento, confiança e valor quando os usuários compartilham valores e interesses comuns.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR O QUE LEVA À CRIAÇÃO DE VALOR DAS MARCAS NAS FAN PAGES DE REDES SOCIAIS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa bibliográfica e qualitativa para construção de escalas: percepção de valor da marca; confiança na marca; engajamento com a fan page; e construção de capital social nas redes sociais – considerando a dimensão da homofilia (interação entre pessoas aumenta quando elas compartilham crenças, valores, educação e status social) e força do laço (nas redes sociais, relações fracas são menos confiáveis que as fortes).
- Pré-teste de modelo com 49 usuários de comunidades virtuais.
- Análise estatística a partir de questionário preenchido por 410 seguidores de fan pages de três setores: Hyundai (bem durável), Skol (bem não durável) e Accor (serviços).

### RESULTADOS

- O principal gatilho do engajamento com a fan page das marcas é a geração de capital social. Pessoas com laços fortes e que compartilham os mesmos interesses se engajam e têm maior confiança e percepção de valor.
- Assim como o capital social, a confiança influencia positivamente a percepção de valor das marcas.
- A Skol foi a marca que conseguiu uma relação mais forte para gerar entusiasmo, atenção e maiores conexões, ao oferecer benefícios como promoções e sorteios e criar um ambiente descontraído e divertido. No entanto, os níveis de homofilia para seus seguidores foram os mais baixos – sugerindo que talvez a estratégia não esteja apoiada em compartilhamento de valores e interesses comuns, mas nos benefícios diretos oferecidos.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Vale a pena para as marcas investir em suas fan pages para se aproximar de seus seguidores e promover uma mentalidade coletiva e de interesses mútuos.
- É preciso tomar cuidado com a forma de engajamento, para não oferecer apenas benefícios imediatos, mas também promover uma comunidade de pessoas com laços mais fortes e que compartilhe dos mesmos interesses.



Fale com o autor:

**Felipe Zambaldi** – felipe.zambaldi@fgv.br



ESTRATÉGIAS DE MARKETING

# O novo boicote *on-line* dos consumidores

**PESQUISA EM FOCO:**

*Proposition of the relational boycott*

Breno de Paula Andrade Cruz e  
Delane Botelho

Nas redes sociais e em sites como o ReclameAqui, clientes insatisfeitos com atendimento e pós-venda espalham rejeição a empresas sem a interferência dos tradicionais ativistas.

## **OBJETIVO** EXAMINAR NOVAS FORMA DE BOICOTE DE CONSUMIDORES ÀS EMPRESAS NAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa qualitativa em duas redes de varejo, uma de móveis e outra de eletrodomésticos.
- Interação em redes sociais com 183 consumidores durante 25 dias, observação de 68 posts (de 2009 a 2012), análise de 47 reclamações no site ReclameAqui e entrevistas em profundidade com 15 consumidores.

### RESULTADOS

- Verificou-se a emergência de um novo tipo de boicote dos consumidores, chamado boicote relacional, que ocorre no pós-venda (quando a empresa não oferece atenção suficiente aos problemas de compra, como nos casos de atraso na entrega e de produtos defeituosos) ou na pré-venda (quando o consumidor sente falta de atenção, de respeito, de cordialidade ou de conhecimento técnico por parte dos funcionários da empresa).
- As redes sociais virtuais auxiliam consumidores a se unirem em grupos e a espalharem para terceiros suas experiências negativas, como uma forma de encorajar outros clientes ao boicote.

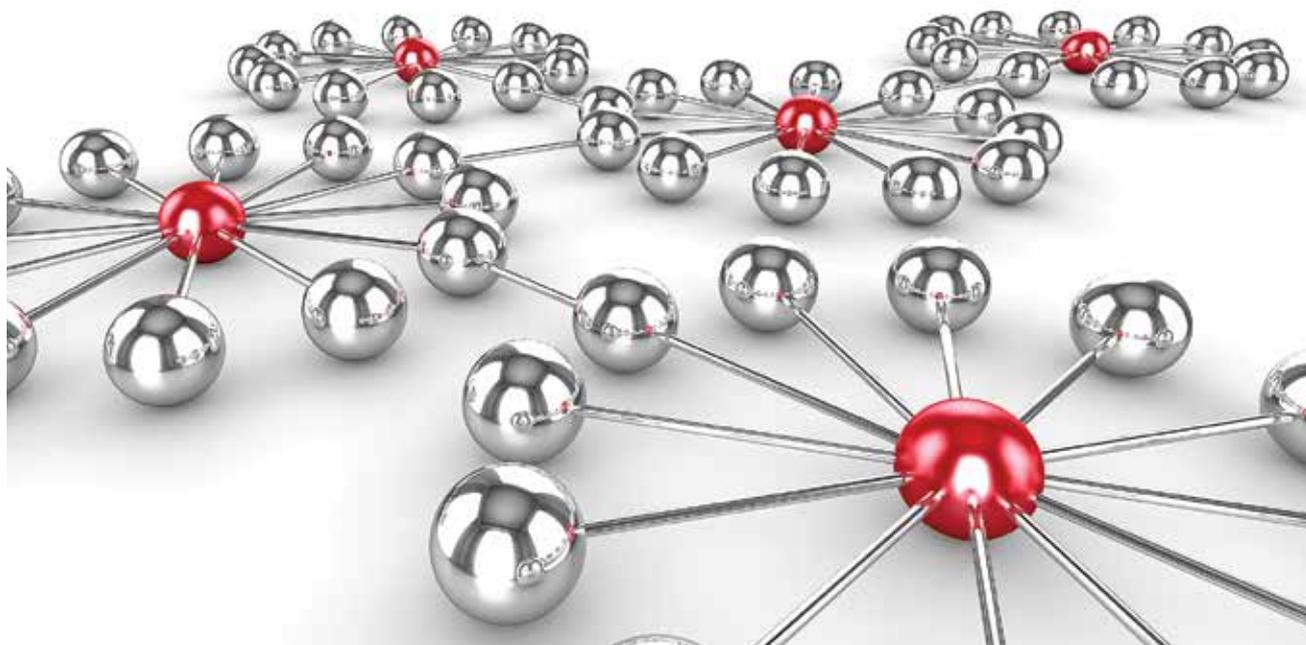
### O QUE HÁ DE NOVO

- São muito estudados boicotes coletivos de consumidores por razões econômicas, religiosas, de minorias, ecológicas e trabalhistas. O estudo acrescenta um novo tipo de boicote, o relacional, que, ao contrário dos outros, é uma manifestação individual, sem a interferência de ativistas.
- O boicote relacional se estrutura como ato deliberado e primário do consumidor como resultado de problemas gerenciais de uma empresa (má qualidade no atendimento, atrasos nas entregas e produtos defeituosos).
- Consumidores com o mesmo tipo de frustração interagem, unem-se em grupos nas redes sociais e encorajam terceiros. Indivíduos podem usar as redes sociais para fazer com que suas ações de boicote se tornem mais efetivas.



Fale com o autor:

**Delane Botelho** – [delane.botelho@fgv.br](mailto:delane.botelho@fgv.br)



ESTRATÉGIAS DE MARKETING

# A distribuição de produtos em mercados emergentes deve ser mais pulverizada

## PESQUISA EM FOCO:

*The relationship between distribution and market share in different regions and channels in an emerging market*

Leandro Angotti Guissoni,  
Rajkumar Venkatesan,  
Paul Farris e  
Jonny Mateus Rodrigues

Principalmente em regiões menos desenvolvidas, como o Nordeste, marcas de consumo que disponibilizam seus produtos para o varejo em geral, e não apenas para as lojas mais importantes, conseguem maior participação de mercado.

## **OBJETIVO** ANALISAR COMO ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO DE MARCAS DE CONSUMO AFETAM A PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DE ACORDO COM O FORMATO DE VAREJO E A REGIÃO BRASILEIRA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de dados de cobertura e participação de mercado disponíveis a partir de auditorias por empresa de pesquisa no Sudeste e Nordeste do Brasil em supermercados, padarias, mercearias e bares.
- Levantamento de produtos na categoria de bebidas não carbonatadas que apresentaram crescimento nos últimos anos, com destaque para sucos, energéticos, bebidas isotônicas e chá, incluindo mais de 100 fabricantes, 200 marcas e 1.000 unidades de gestão de estoque (SKUs).
- Análise estatística dos dados.

### **RESULTADOS**

- A cobertura de mercado é fator crítico para marcas de consumo conseguirem participação de mercado.
- No Sudeste do Brasil, estimular a disponibilidade de produtos aos consumidores por meio dos varejistas mais relevantes é fundamental.
- No Nordeste, é essencial a disponibilidade de produtos no varejo em geral, e não apenas nas lojas mais importantes. A variedade de produtos entre diferentes varejistas é maior no Nordeste, e a busca de variedade por parte do consumidor também.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Uma métrica pouco considerada em países desenvolvidos, a distribuição numérica (percentual de lojas que oferecem um determinado produto) é importante em países como o Brasil, especialmente em regiões menos desenvolvidas. No Nordeste, marcas de consumo com distribuição mais pulverizada conseguem maior participação de mercado.



Fale com o autor:

**Leandro Angotti Guissoni** – leandro.guissoni@fgv.br



ESTRATÉGIAS DE MARKETING

# Os formatos das lojas em bairros de baixa renda

**PESQUISA EM FOCO:**

*Retail evolution model in emerging markets:  
Apparel store formats in Brazil*

Ana Paula Miotto e  
Juracy Parente

No Brasil, 37% do varejo de roupa em locais mais pobres ainda têm um formato antiquado, sem atrativo no preço, visual ou produtos.

## **OBJETIVO IDENTIFICAR OS FORMATOS DE LOJAS DE CONFECÇÃO ENCONTRADOS NO BRASIL EM POLOS VAREJISTAS DE BAIXA RENDA.**

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa em 108 lojas de confecções em três polos varejistas de rua em bairros de baixa classe média de São Paulo: São Miguel Paulista, Capão Redondo e Vila Nova Cachoeirinha.
- Observação das lojas, realização de entrevistas com gerentes e agrupamento (análise de cluster), a partir das características observadas, de diferentes formatos varejistas.

### **RESULTADOS**

- O estudo identificou quatro formatos de lojas de confecções: 1) antiquadas ou tradicionais, 2) foco em preço baixo, 3) especializadas, e 4) consolidadas.
- O grupo das antiquadas foi formado por 40 lojas, que praticam preços médios e não oferecem grande atrativo no visual ou na seleção de produtos.
- O segmento focado em preço baixo foi composto de 43 lojas, que sinalizam agressivamente os preços, mas que não adotam um modelo visual arrojado nem oferecem produtos mais atualizados e da própria marca.
- O grupo das especializadas conteve 12 lojas que seguem uma estratégia mais criativa, concentrando-se em categorias (como lingerie ou surfwear) e oferecendo as últimas tendências dentro de sua especialidade, a um preço mais alto do que o dos outros grupos.
- Treze lojas foram agrupadas no grupo das consolidadas, que têm tamanho maior, algumas pertencentes a grandes cadeias de varejo, e que atingiram nível de modernização similar a empresas de países desenvolvidos.

### **O QUE HÁ DE NOVO:**

- Das quatro categorias identificadas, três delas (foco em preço baixo, especializadas e consolidadas) são muito semelhantes aos formatos encontrados no varejo norte-americano, em contexto de país desenvolvido.
- Já a quarta categoria – “antiquada” (ou tradicional), que corresponde a 37% do total pesquisado – é típica de países mais pobres, e, em seu eventual processo de modernização, tende a evoluir para os formatos de loja “especializada” ou “foco em preço baixo”.
- Diferentemente do varejo encontrado em shopping centers, mais da metade das lojas pesquisadas nos três polos varejistas de rua pertence a pequenas empresas que operam uma única loja.



Fale com o autor:

**Juracy Parente** – juracy.parente@fgv.br



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# Como associações brasileiras recrutam e engajam seus associados

## PESQUISA EM FOCO:

Gestão de membresia em associações brasileiras

Fernando do Amaral Nogueira,  
Laís Atanaka Denúbila,  
Rogério Scabim Morano e  
Leticia Menoita Pinto

Associações, consideradas escolas de democracia, têm, em dois terços dos casos, diretorias escolhidas em eleições com chapa única.

## OBJETIVO ENTENDER AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS ASSOCIAÇÕES BRASILEIRAS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de pesquisa tipo *survey* com associações brasileiras, com 99 respostas válidas (57 de pessoas jurídicas; 42 de pessoas físicas).
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Entre os motivos para se associar, os membros destacam a causa da associação (72%), os benefícios oferecidos (55%) e os contatos com uma rede de pessoas ou organizações com perfil semelhante (49%). Já entre os motivos de saída, destacam-se a falta de pagamento (53%) e o distanciamento da associação (17%).
- No caso de associações de pessoas físicas, os principais benefícios percebidos por associados são: possibilidade de se declarar publicamente um membro da associação, representação coletiva perante o governo ou outros órgãos (*lobby/advocacy*), acesso facilitado no contato com outros associados e acesso a informações exclusivas. No caso de pessoas jurídicas, o benefício principal citado foi o de *lobby/advocacy*, seguido de representação pública com a imprensa, acesso a informações exclusivas e acesso facilitado no contato com outros associados.
- As práticas mais relevantes de gestão associativa foram: a) ações de comunicação, para o recrutamento de novos associados; e b) ações de relacionamento e networking, ações de comunicação, para o engajamento e manutenção dos associados existentes.
- As diferenças entre a gestão de associações de pessoas jurídicas e físicas são menores do que a literatura acadêmica fazia supor. O fator que diferencia as práticas de gestão parece ser o tamanho da associação – em geral, quanto maior o porte da associação, mais as práticas de gestão são valorizadas.
- A governança das associações tende a ser menos democrática do que se supunha. Em dois terços dos casos, a eleição da nova diretoria acontece com chapa única.

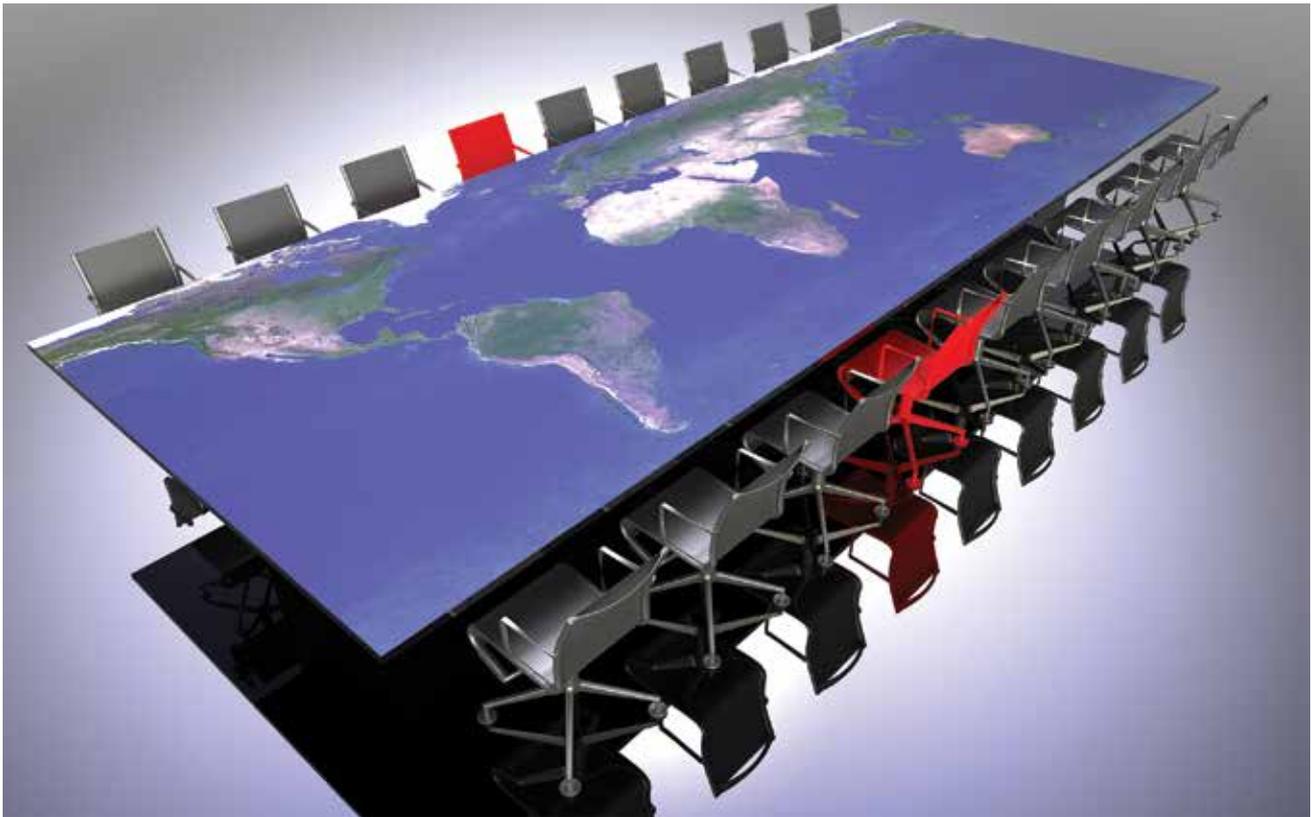
### O QUE HÁ DE NOVO

- A pesquisa qualifica e quantifica como se dá a gestão associativa no Brasil. Um aspecto, em especial, merece reflexão: a predominância de uma governança baseada no modelo de “democracia de chapa única”. O que isso pode significar quando nos lembramos do peso que as associações têm como “escolas de democracia”?



Fale com o autor:

**Fernando do Amaral Nogueira** – fernando.nogueira@fgv.br



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# O cotidiano de equipes com estrangeiros em multinacionais no Brasil

## PESQUISA EM FOCO:

As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: Um estudo de casos múltiplo

Janaína Maria Bueno e  
Maria Ester de Freitas

Brasileiros recebem bem profissionais de outros países em seus times, mas, ao mesmo tempo que são considerados empáticos e flexíveis, irritam estrangeiros por serem mais dispersivos e terem dificuldades em cumprir regras e prazos.

## **OBJETIVO** ANALISAR OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DO TRABALHO COTIDIANO DE EQUIPES MULTICULTURAIS EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Estudo de caso em subsidiárias de três multinacionais que operam há mais de 10 anos do Brasil e que possuem profissionais de outros países em seu quadro.
- Realização de entrevistas com 33 profissionais, dos quais 13 são estrangeiros.

### RESULTADOS

- É mais fácil para as equipes multiculturais trabalharem em uma cultura organizacional global forte, que define claramente padrões de vestuário, vocabulário, atitudes e papéis esperados, o que diminui a confusão que falhas de comunicação podem causar.
- A experiência em equipes multiculturais é considerada altamente desafiadora e difícil no começo, porém o perfil amigoso dos profissionais brasileiros ajuda o grupo.
- Os brasileiros são considerados pelos estrangeiros mais dispersivos, menos focados e pouco pontuais, especialmente quanto a prazos. A flexibilidade às vezes é avaliada positivamente (em relação à capacidade de os brasileiros se adaptarem facilmente) e às vezes negativamente (referente à dificuldade no cumprimento de regras).
- Não há política definida, registro ou sistematização de práticas do fazer e viver intercultural, que possam ser mais bem aproveitadas na coordenação e gestão das equipes multiculturais.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Valores e prioridades claros são importantes para o bom funcionamento de equipes multiculturais, assim como políticas de gestão de pessoas bem-definidas, que tornam transparente o processo de mobilidade internacional e cuidam da recepção de expatriados.
- A pesquisa demonstra que a experiência de equipes multiculturais ajuda na capacitação dos profissionais, melhorando suas habilidades de relacionamento, ampliando sua visão de mundo – o que ajuda no trato não apenas de equipes presenciais como virtuais.
- A experiência em equipes multiculturais é altamente positiva para os envolvidos (apesar de cansativa). Melhora a capacidade de adaptação e flexibilidade para mudanças, alavanca a carreira e gera a consciência de que a organização é maior que a subsidiária.



Falar com a autora:

**Maria Ester de Freitas** – [ester.freitas@fgv.br](mailto:ester.freitas@fgv.br)



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# O modelo de negócios de empreendimentos criminosos

**PESQUISA EM FOCO:**

*Corporate frauds as criminal business models: An exploratory study*

Thomaz Wood Jr. e  
Ana Paula Paulino da Costa

Organizações fraudulentas fazem grandes esforços para criar a ilusão de que são idôneas, competentes, éticas e inovadoras.

## **OBJETIVO** MOSTRAR QUAIS CIRCUNSTÂNCIAS LEVAM À IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS CRIMINOSOS DE NEGÓCIOS, CRIADOS E MANTIDOS PELOS AGENTES FRAUDADORES POR PERÍODOS LONGOS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Investigação baseada no estudo de caso do Banco Santos.
- Coleta e análise de: 222 artigos de jornais, revistas e outras mídias; 24 documentos do Poder Judiciário e nove vídeos promocionais.

### **RESULTADOS**

- O Banco Santos focou pessoas físicas com alto poder aquisitivo e empresas, especialmente aquelas com dificuldades financeiras.
- A empresa criou a ilusão de ser uma organização idônea, competente e inovadora – internamente via código de ética e departamento de compliance, e externamente com base na imagem de seu dono, Edemar Cid Ferreira, como patrono das artes.
- O sistema de gestão do Banco Santos era, ao mesmo tempo, centralizado e fragmentado. Poucos executivos tinham visão completa das operações.
- O Banco Santos praticava uma política diferenciada e agressiva de remuneração. Com isso, atraía talentos e reforçava a imagem de uma instituição forte e agressiva.
- O esquema fraudulento funcionava como uma pirâmide ou esquema de Ponzi, com os resgates sendo cobertos por recursos de novas captações. Em paralelo, empresas offshore facilitavam a evasão de divisas e a lavagem de dinheiro.
- A principal fraude praticada pelo Banco Santos consistia em desviar os recursos de investidores para empresas controladas pela própria instituição, algumas de fachada.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Fraudes corporativas devem ser analisadas a partir de uma perspectiva sistêmica, não como eventos ou ações isoladas.
- Ações de gerenciamento da imagem podem facilitar a manutenção do esquema fraudulento por muito tempo.
- A adoção de códigos de ética, sistemas de controle e práticas de governança pode se dar de modo cerimonial, aumentando o grau de confiança externa na organização criminosa e facilitando sua ação fraudulenta.



Fale com o autor:

**Thomaz Wood Jr.** – thomaz.wood@fgv.br



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# O que realmente gera comprometimento de voluntários com o trabalho nas ONGs

## PESQUISA EM FOCO:

*Unselfish? Understanding the role of altruism, empathy, and beliefs in volunteering commitment*

Tânia M. Veludo-de-Oliveira,  
John G. Pallister e  
Gordon R. Foxall

Pesquisa mostra que não é verdade que jovens voluntários os quais querem “fazer a diferença” participem mais do que aqueles que se engajam para melhorar seu currículo; na realidade, o que dita o comprometimento é um fator mais trivial: a capacidade de conciliar o voluntariado com outras atividades.

## **OBJETIVO** EXPLICAR O QUE ESTÁ POR TRÁS DO COMPROMETIMENTO DE JOVENS VOLUNTÁRIOS DE ONGS QUE PROMOVEM PROJETOS SOCIAIS DE LONGO PRAZO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa com ONG que promove projetos de voluntariado de longo prazo.
- Organização de dois grupos de foco com oito participantes para ajudar na elaboração de questionário sobre motivações para atividades voluntárias.
- Realização de *survey* sobre motivações dos voluntários, que obteve 257 respostas, e monitoramento de seu comportamento real ao longo do tempo.
- Análise estatística dos dados comparando o grupo de voluntários altamente comprometidos com os menos comprometidos.

### RESULTADOS

- Jovens voluntários têm uma mistura de motivações altruístas (“quero fazer a diferença na vida dos outros”) e egoístas (“minha atividade voluntária vai melhorar meu currículo ou me ajudar a encontrar pessoas e fazer amigos”).
- O fato de a motivação ser mais altruísta ou mais egoísta não explica por que alguns voluntários são mais comprometidos que outros.
- O que difere os voluntários altamente comprometidos é que eles persistem mesmo se enfrentarem falta de tempo e outros obstáculos.

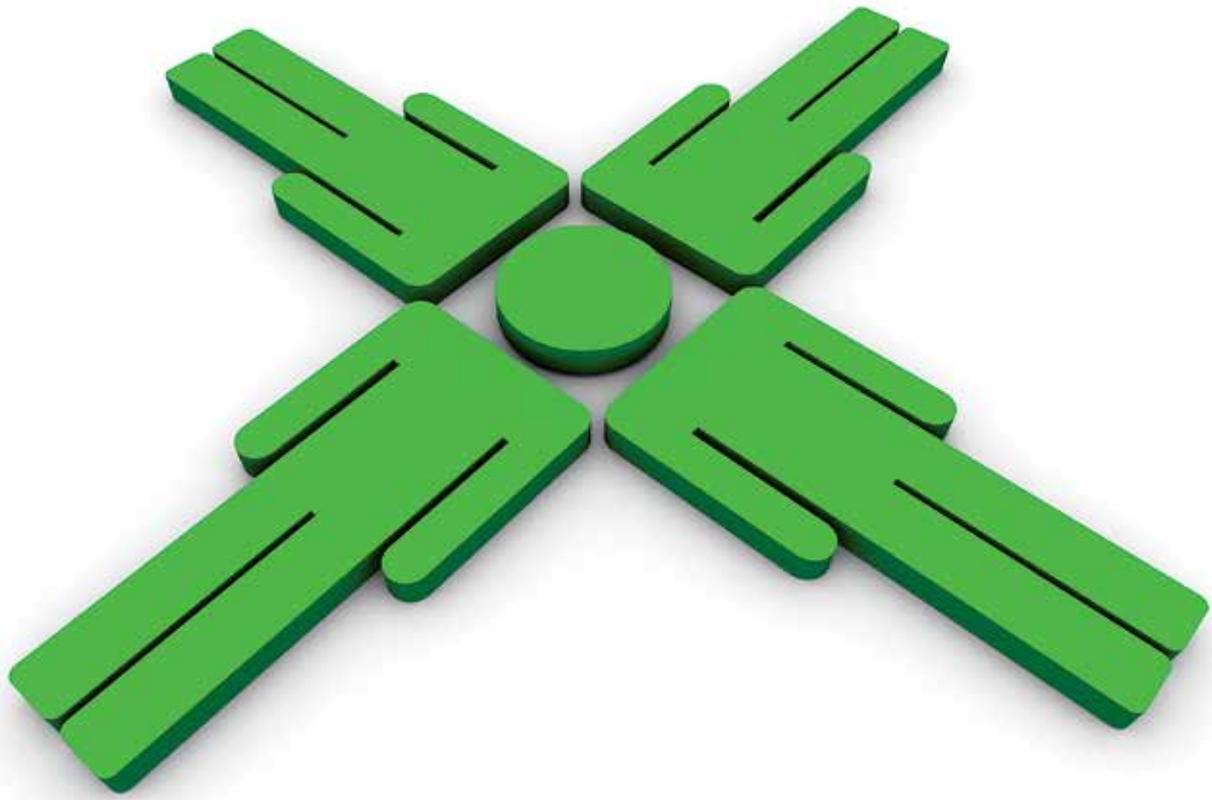
### O QUE HÁ DE NOVO

- Não basta olhar as motivações dos jovens voluntários, é preciso prestar atenção nos desafios que os voluntários enfrentam para conciliar suas atividades.
- Para promover alto comprometimento, ONGs podem ajudar seus voluntários a organizar sua agenda, permitir trabalho em horário flexível e facilitar o acesso ao local de voluntariado (por exemplo, com um serviço de transporte gratuito).



Fale com a autora:

**Tânia M. Veludo-de-Oliveira** – [tania.veludo@fgv.br](mailto:tania.veludo@fgv.br)



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# Os consumidores no centro da produção

**PESQUISA EM FOCO:**

*Organisations as producers of consumers*

Isleide Arruda Fontenelle

Se, até os anos 1980, as indústrias fabricavam os profissionais de marketing imaginando estratégias para vender os produtos, atualmente, na era da cocriação, não há mais como separar o mundo de dentro do mundo de fora das organizações.

## **OBJETIVO** ANALISAR A MUDANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE TRABALHO E CONSUMO, ESFERAS QUE ESTÃO CADA VEZ MAIS INTERCONECTADAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de literatura sobre o lugar do consumo no processo de criação e expansão do valor no capitalismo, presente em Marx e em autores contemporâneos.
- Abordagem histórica sobre o papel do consumidor.

### **RESULTADOS**

- Na primeira fase do capitalismo de consumo, até os anos 1980, o consumidor era um ator totalmente separado do mundo da produção. Neste, havia apenas dois atores: o trabalhador e o gestor. Os estudos organizacionais eram responsáveis por pensar no que acontecia dentro das fábricas, enquanto os responsáveis pelo marketing cuidavam das ações para o consumidor, que estava fora das fábricas.
- A partir dos anos 1980, trabalho e consumo deixaram de ser categorias separadas, e o consumo passou a comandar cada vez mais a produção. Cada vez mais se fala em cocriação, coprodução, situações em que o consumidor assume funções do trabalhador, na maior parte das vezes sem receber nada por isso. Assim, o objeto das organizações muda: não é mais a gestão do trabalho, mas o “organizing” em torno do consumo e do trabalho que deve predominar.
- Os trabalhadores em contato com os clientes precisam, cada vez mais, se envolver emocionalmente na disseminação dos valores da marca e produzir consumo.
- A nova lógica afetou também ONGs, que investem na coprodução de consumidores éticos, conscientes e responsáveis, em conjunto com empresas lucrativas.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo permite o questionamento do uso de categorias estanques como trabalho e consumo. Novas categorias como “prossumidor” (prosumer) ou “fábrica social” (social factory) têm emergido.



Fale com a autora:

**Isleide Arruda Fontenelle** – [isleide.fontenelle@fgv.br](mailto:isleide.fontenelle@fgv.br)



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# Quem são e o que pensam profissionais sem vínculo formal de trabalho

## PESQUISA EM FOCO:

Contratos flexíveis de trabalho:  
Diferentes perfis de trabalhadores  
qualificados brasileiros

Marcia Carvalho de Azevedo,  
Maria José Tonelli e  
André Luis Silva

**PJ, paraquedista, indiferente, pragmático, independente, autônomo, empresário, ressentido e CLT: são heterogêneas as experiências flexíveis de trabalho.**

## OBJETIVO PERCEBER COMO PROFISSIONAIS VIVENCIAM CONTRATOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de 43 entrevistas com profissionais de quatro cidades brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas e Brasília), que possuem contrato flexível de trabalho com apenas uma empresa.
- Análise qualitativa dos dados.

### RESULTADOS

- Foram identificados nove perfis de trabalhadores:
- PJ: Gosta de ser pessoa jurídica, principalmente pela possibilidade de maior liberdade e autonomia.
- Paraquedista: Profissional de TI que teve que aceitar o contrato flexível, o qual se tornou corriqueiro no setor.
- Indiferente: Para ele, o tipo de contrato de trabalho é irrelevante.
- Pragmático: Analisa custos e benefícios, principalmente em relação à remuneração.
- Independente: Busca maximizar seus ganhos e limitar as horas trabalhadas, para aproveitar as múltiplas dimensões da vida.
- Autônomo: Valoriza a criação e recusa trabalhos que não lhe interessam.
- Empresário: Trabalha muito, com o objetivo de abrir a própria empresa.
- Ressentido: Transparece mágoa e reclama de falta de reciprocidade no relacionamento com as empresas que estabelecem contratos flexíveis.
- CLT: Depois de trabalhar como PJ, preferiu contrato formal de trabalho.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Os nove perfis contribuem para um melhor entendimento da heterogeneidade dos sentimentos em relação às experiências flexíveis de trabalho.
- O trabalho flexível não é sinônimo de trabalho precário, pois não acarreta, necessariamente, prejuízos do ponto de vista profissional ou pessoal.
- Os profissionais atuantes sob contratos flexíveis, por mais que aparentemente exerçam atividades similares, compreendem de maneiras diferentes o cotidiano do mercado em que atuam.
- O Brasil não favorece que as formas flexíveis de trabalho sejam experimentadas com facilidade, exceto em casos em que se podem conciliar demandas profissionais e domésticas.



Fale com a autora:

**Maria José Tonelli** – maria.jose.tonelli@fgv.br



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# A supervisão do Banco Central reduz fortemente riscos do setor bancário

## PESQUISA EM FOCO:

*How banks respond to Central Bank supervision: Evidence from Brazil*

Richard Saito e  
João Andre Marques Pereira

Enquanto o próprio mercado interbancário é irrelevante para regular índices de solvência das instituições, o BC ocupa papel central nos ajustes de capitalização.

## **OBJETIVO** ANALISAR OS EFEITOS DA SUPERVISÃO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL SOBRE A CAPITALIZAÇÃO DOS BANCOS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de informações trimestrais de 112 bancos comerciais do Brasil enviadas ao Banco Central entre 2001 e 2009.
- Cálculo de índice de capital desejado de bancos e análise estatística para avaliar aspectos como: (i) influência da disciplina do mercado via dados de funding dos bancos; (ii) influência dos pares via índice de capital excedente de bancos similares; (iii) supervisão bancária via rating do Banco Central; (iv) influência cíclica via dados de crescimento econômico do Brasil.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Ratings negativos do Banco Central levam a ajustes subsequentes positivos no índice de capitalização dos bancos. Há uma influência benéfica da supervisão do Banco Central na gestão de bancos, que respondem a avaliações negativas aumentando a proporção de capital ou reduzindo a exposição a riscos.
- A supervisão bancária contribui para refrear comportamentos arriscados, principalmente dos bancos menos solventes.
- Não há influência do mercado interbancário como disciplinador da capitalização dos bancos.
- Os bancos ajustam seus índices de capitalização conforme seus concorrentes.
- Os bancos ajustam seus índices de capital em consonância com os ciclos econômicos.

### O QUE HÁ DE NOVO

- A supervisão do Banco Central ocupa papel fundamental em mercados em que a disciplina é fraca e para bancos menores que agem de maneira pró-cíclica.
- A disciplina de mercado tem papel irrelevante para regular índices de capital, o que pode ser um reflexo da falta de um sistema financeiro desenvolvido e transparente.
- As instituições ajustam sua capitalização de acordo com o comportamento dos seus pares. Mas esse ajuste pode ser tanto para cima quanto para baixo – neste caso, com consequências negativas para a estabilidade financeira.



Fale com o autor:

**Richard Saito** – richard.saito@fgv.br



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# A expansão das cooperativas de crédito e a inclusão financeira

## PESQUISA EM FOCO:

*The recent adoption of correspondent banking by credit unions in Brazil: Financial inclusion or mimetism?*

Eduardo H. Diniz e  
Lauro Gonzalez

Assim como os bancos tradicionais, cooperativas vêm usando correspondentes bancários para ganhar eficiência, e não necessariamente para adequar os serviços aos anseios dos clientes mais pobres.

## **OBJETIVO** INVESTIGAR SE A ADOÇÃO DO MODELO DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO POR COOPERATIVAS DE CRÉDITO TEM PROMOVIDO A INCLUSÃO FINANCEIRA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Estudos de caso nos dois maiores sistemas de cooperativas de crédito: Sicoob e Sicredi.
- Levantamento de documentos e pesquisa de campo nas cidades de Panambi, Ijuí, Bozano e San Miguel, todas no Rio Grande do Sul.
- Realização de 22 entrevistas, com gestores de cooperativas e de correspondentes, clientes, prefeitos e presidentes de associações industriais e comerciais.

### **RESULTADOS**

- Assim como os bancos tradicionais, as cooperativas de crédito vêm adotando o sistema de correspondentes bancários para chegar à população mais carente do Brasil. O modelo de correspondentes permite a expansão da rede a um custo menor do que o da inauguração de uma filial, e, assim, as cooperativas conseguem chegar a locais onde não seria financeiramente viável ter uma unidade.
- O foco das cooperativas têm sido o de possibilitar, por meio dos correspondentes, que os clientes paguem suas contas num local mais próximo de suas residências. No entanto, não há relação clara entre essa prioridade e uma proposta de maior inclusão financeira.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- As cooperativas vêm adotando, cada vez mais, o modelo de correspondentes bancários – eram apenas 50 estabelecimentos em 2007, número que subiu para 3.300 em 2014. Os gestores das cooperativas dizem que a adoção dos correspondentes visa melhorar a inclusão financeira. Mas a pesquisa mostrou que o principal objetivo nessa estratégia é igual ao dos bancos tradicionais: melhorar a eficiência do processo de gestão das cooperativas.
- No futuro, conforme as cooperativas ganhem mais experiência no uso do canal de correspondentes, pode ser que adotem uma postura mais inovadora voltada ao aumento da inclusão financeira.



Fale com o autor:

**Eduardo H. Diniz** – [eduardo.diniz@fgv.br](mailto:eduardo.diniz@fgv.br)



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# O que define o prazo das dívidas das empresas latino-americanas

## PESQUISA EM FOCO:

Maturidade do endividamento, desenvolvimento financeiro e instituições legais: Análise multinível em empresas latino-americanas

Henrique Castro Martins e  
Paulo Renato Soares Terra

Empresas menores e mais líquidas têm dívidas mais curtas, e políticas do país que promovam estabilidade econômica e desenvolvimento do setor financeiro ajudam a alongar o endividamento das companhias.

## **OBJETIVO** INVESTIGAR A INFLUÊNCIA DE DIFERENTES GRUPOS DE FATORES (ESPECÍFICOS DA EMPRESA, ESPECÍFICOS DO SETOR DE ATIVIDADE E ESPECÍFICOS DO PAÍS) SOBRE A MATURIDADE DO ENDIVIDAMENTO DAS EMPRESAS NA AMÉRICA LATINA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa quantitativa com 1.820 empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela, com dados entre 1996 e 2009.
- Análise estatística verificando efeito no prazo de endividamento de fatores específicos das empresas, do setor e de cada país.

### **RESULTADOS**

- Os principais fatores que influenciaram a maturidade do endividamento foram os específicos às empresas.
- Em relação a fatores isolados, tamanho da empresa, liquidez da empresa, taxa real de juros e desenvolvimento sobressaem como principais determinantes da maturidade das dívidas.
- Empresas menores têm dívidas de prazos mais curtos – pois os credores têm menos acesso a suas informações. Empresas com maior liquidez mantêm uma maior proporção de dívida de curto prazo – o que pode acontecer porque os gestores querem ter mais autonomia para rolar a dívida ou porque os credores exigem receber antes quando há maiores fluxos de caixa livres.
- Quando as taxas de juros da economia são altas, as dívidas são mais curtas, pois as empresas procuram evitar custos elevados da dívida durante a emissão. Outros fatores do país são o desenvolvimento financeiro e qualidade das instituições, que diminuem a desconfiança em relação às empresas e possibilitam que estas acessem recursos de longo prazo.

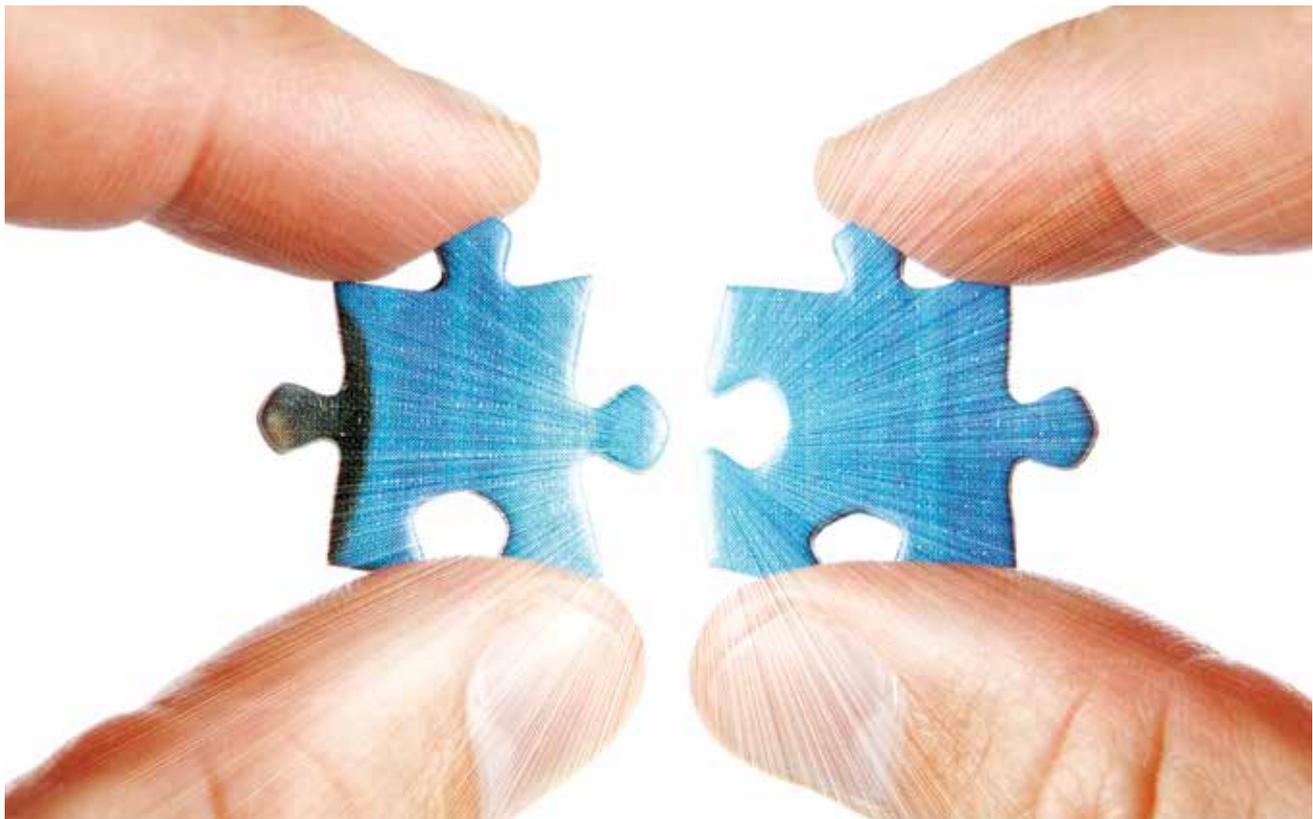
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Em relação a fatores internos às empresas, cabe a cada uma adequar a maturidade de sua dívida ao seu porte e à sua liquidez. Nas questões setoriais, a gestão está normalmente fora do controle das companhias.
- Um ambiente institucional de maior qualidade, um setor financeiro mais desenvolvido e maior estabilidade macroeconômica são elementos relevantes para a determinação da maturidade do endividamento das empresas.



Fale com o autor:

**Paulo Renato Soares Terra** – paulo.terra@fgv.br



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# O que impulsiona fusões e aquisições no exterior

## PESQUISA EM FOCO:

Aspectos financeiros da firma influenciam Investimentos Internacionais: Investigação empírica do Brasil 2000-2013

Wesley Mendes-Da-Silva,  
Rafael Felipe Schiozer e  
Richard Saito

Taxa de câmbio e tamanho da empresa despontam como principais fatores associados a investimentos fora do Brasil.

## **OBJETIVO** TESTAR EMPÍRICAMENTE O PAPEL DE CARACTERÍSTICAS FINANCEIRAS DAS EMPRESAS DO BRASIL COMO IMPULSIONADORAS DE INVESTIMENTO INTERNACIONAL VIA FUSÕES E AQUISIÇÕES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de 482 operações de fusões e aquisições (94 internacionais) realizadas por 63 empresas participantes do índice da bolsa de valores brasileira, Ibovespa, entre 2000 e 2013.
- Levantamento de dados das demonstrações financeiras das empresas.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- O ambiente macroeconômico é um importante determinante da atividade de fusões e aquisições. Há relativa estabilidade nas operações de 2000 a 2005, com rápido crescimento em 2006 e 2007, anos de grande liquidez macroeconômica nos países emergentes, e no Brasil em particular. Em 2008, com o início da crise financeira global, percebe-se um declínio gradual dos investimentos em fusões e aquisições.
- A taxa de câmbio desponta como variável-chave na decisão de investir fora, pois alvos internacionais ficam mais baratos com a desvalorização do dólar. Uma diminuição de um centavo na taxa de câmbio real/dólar está associada a um aumento de 0,49% a 0,71% na probabilidade de a firma fazer uma aquisição internacional.
- Empresas maiores tendem a envolver-se em fusões e aquisições, no Brasil e no exterior. Um aumento de 1% nas vendas está associado a um aumento de 4,6% na probabilidade de uma empresa fazer uma aquisição internacional.
- A não ser a variável tamanho da empresa, não foi encontrado impacto econômico expressivo do perfil financeiro da companhia sobre a sua decisão de investir no exterior.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Enquanto a maioria dos estudos avalia como recursos produtivos influenciam as fusões e aquisições, este trabalho estudou os aspectos financeiros e descobriu que apenas o tamanho da empresa pode ser considerado variável relevante.
- Os resultados sugerem que as condições de ambiente macroeconômico, sobretudo a taxa de câmbio, são determinantes para a realização de aquisições internacionais. No entanto, é necessário ter alguma cautela, pois a apreciação do real está geralmente associada a condições macroeconômicas e institucionais mais favoráveis, que também podem ser determinantes para a atividade de fusões e aquisições.



Fale com o autor:

**Wesley Mendes-Da-Silva** – wesley.mendes@fgv.br



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# O que fomenta a rotatividade das carteiras de fundos de ações

## PESQUISA EM FOCO:

Determinantes dos índices de rotatividade das carteiras dos fundos de investimento em ações de gestão ativa

William Eid Junior e  
Pedro Luiz Albertin Bono Milan

O tamanho dos fundos, assim como a formação e a experiência do gestor, influenciam a movimentação de ativos da carteira.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR OS FATORES QUE LEVAM OS GESTORES A ALTERAR A COMPOSIÇÃO DOS ATIVOS NAS CARTEIRAS DOS FUNDOS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de dados, entre 2007 e 2011, de 47 fundos de investimento em ações ativos, com, em média, 30 mil cotistas e mais de cinco milhões de reais de patrimônio líquido.
- Análise estatística a partir dos seguintes dados: rotatividade dos fundos, patrimônio líquido, idade do fundo, tipo de cliente, taxa de administração, taxa de desempenho, depósito inicial, número de cotistas, anos em que o gestor administra o fundo, anos de mercado do gestor, formação acadêmica do gestor.

### RESULTADOS

- O índice mensal médio de rotatividade foi de 19,90%, com desvio padrão de 7,53%.
- Fundos grandes e fundos que cobram valores altos para depósito inicial tendem a apresentar elevada rotatividade da carteira.
- Quanto maior o tempo dedicado pelo gestor ao mesmo fundo, maior tende a ser o índice de rotatividade da carteira.
- Quanto maior a experiência do gestor na administração de fundos de investimento, menor tende a ser a movimentação dos ativos da carteira.
- Gestores formados em administração de empresas tendem a apresentar índices de rotatividade da carteira maiores do que os formados em engenharia e economia.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O estudo sugere que fundos dotados de maiores recursos exploram com mais frequência eventuais oportunidades no mercado, alterando a composição dos fundos e impactando o índice de rotatividade das carteiras.
- O resultado indica que os gestores buscam justificar sua permanência no fundo com ações de compra e venda de ativos dos fundos; ao mesmo tempo, gestores com mais experiência de mercado parecem optar por uma estratégia de gestão mais passiva.
- A pesquisa evidencia que a formação acadêmica é variável importante para o nível de rotatividade da carteira do fundo.



Fale com o autor:

**William Eid Junior** – [william.eid@fgv.br](mailto:william.eid@fgv.br)



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# A lógica de entrada das multinacionais no Brasil

## PESQUISA EM FOCO:

*Local complementary inputs as drivers of entry mode choices: The case of US investments in Brazil*

Jean-François Hennart,  
Hsia Hua Sheng e  
Gustavo Pimenta

Estudo com multinacionais americanas mostra que investidores preferem buscar um sócio local quando o acesso a ativos como mão de obra, matéria-prima e licenças é difícil de conseguir.

## OBJETIVO COMO A ACESSIBILIDADE AOS ATIVOS INFLUENCIA AS ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO UTILIZADAS POR EMPRESAS AMERICANAS PARA SE ESTABELEECER E COMPETIR NO MERCADO BRASILEIRO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de amostra de 297 transações de investimento direto americanas no Brasil no período entre 2005 e 2010.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- As possibilidades e acesso aos ativos complementares das multinacionais americanas são fundamentais para escolher modo de entrada (*joint-venture*, subsidiária, aquisição e investimento novo/*greenfield*).
- Quando o número de fornecedores potenciais é baixo, maior é a chance de a multinacional entrar no Brasil via *joint-venture* ao invés de pelo estabelecimento de uma subsidiária.
- Quanto mais concentrado o setor, maior a probabilidade de a empresa americana optar pela *joint-venture* em vez de uma subsidiária; também é maior a probabilidade de ela optar por um investimento novo do que por uma aquisição que pode ser difícil de se concretizar.
- Mesmo que uma multinacional detenha marcas fortes e profundo conhecimento técnico, a *joint-venture* ainda pode ser uma forma muito interessante de investimento se, em seu mercado, o acesso aos ativos complementares é dominado pelas empresas locais.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O estudo comprova que a escolha do investidor entre *joint-venture* e subsidiária, assim como entre investimento novo e aquisição, depende do custo do acesso aos ativos locais necessários para produzir e vender os produtos nos mercados desejados (tais como terra, mão de obra, matéria prima, componentes, licenças e formas de distribuição).
- Quanto mais ineficientes os mercados para ativos locais complementares, mais provável que os investidores estrangeiros entrem via *joint-venture* com uma empresa local.



Fale com o autor:

**Hsia Hua Sheng** – [hsia.sheng@fgv.br](mailto:hsia.sheng@fgv.br)



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Bancos que captam no mercado pagam mais dividendos em épocas de crise

## PESQUISA EM FOCO:

*Bank dividends and signaling to information-sensitive depositors*

Cristiano Forti e  
Rafael Felipe Schiozer

Ao usar seus recursos para sinalizar que estão com boa saúde financeira, bancos correm o risco de comprometer ainda mais suas atividades – o que indica que Bancos Centrais deveriam limitar pagamentos de dividendos em períodos de instabilidade.

## **OBJETIVO** INVESTIGAR SE OS DIVIDENDOS SÃO UTILIZADOS COMO INSTRUMENTO DE SINALIZAÇÃO DE SAÚDE FINANCEIRA PARA DEPOSITANTES.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa quantitativa com 168 bancos brasileiros de grande, médio e pequeno portes, no período entre 2003 e 2010, incluindo a crise financeira de 2008.
- Utilização de duas bases de dados do Banco Central, uma pública, com demonstrativos financeiros e indicadores regulatórios, e outra com informações sobre investidores institucionais, empresas não financeiras e investidores individuais.

### **RESULTADOS**

- Bancos que captam no atacado, com grandes investidores, pagam maiores dividendos, pois esse público é mais sensível a essa sinalização.
- Durante crises, esses bancos aumentam ainda mais os dividendos para sinalizar que não passam por dificuldades.
- Esse comportamento é mais forte no caso de bancos pequenos e médios de capital fechado, que não têm necessidade de sinalizar sua saúde aos acionistas, mas, sim, aos investidores (depositantes).

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Bancos, principalmente pequenos e médios que captam com grandes investidores, diminuem sua liquidez, mesmo em épocas difíceis, para tentar mostrar sinais de que são rentáveis e de que não sofrem riscos de insolvência – apoiando-se na lógica de que bancos rentáveis e líquidos poderiam pagar maiores dividendos do que aqueles que enfrentam dificuldades.
- Há, hoje, um grande debate sobre a necessidade de regular os dividendos bancários, pois o aumento dos dividendos durante crises financeiras para sinalizar liquidez e qualidade dos ativos pode diminuir a capacidade de empréstimos das instituições num período sensível. Assim, os resultados da pesquisa dão suporte à proposta de que Bancos Centrais limitem o pagamento de dividendos dos bancos em épocas de instabilidade financeira.



Fale com o autor:

**Rafael Felipe Schiozer** – [rafael.schiozer@fgv.br](mailto:rafael.schiozer@fgv.br)



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Empresas listadas na bolsa dos Estados Unidos são mais transparentes

## PESQUISA EM FOCO:

*Disclosure under IFRS, legal-accounting traditions and enforcement: Comparing foreign firms cross-listed on the NYSE with firms listed only on local stock exchanges*

Edilene Santana Santos,  
Vera Maria Rodrigues Ponte,  
Sandra de Souza Paiva Holanda e  
Renata Alessandra Adachi

Quando companhias do Brasil, Inglaterra e Europa Continental decidem lançar ações no mercado norte-americano, as deficiências na divulgação de informações relacionadas a contextos dos países de origem são eliminadas.

## **OBJETIVO** AVALIAR SE AS EXIGÊNCIAS DA BOLSA NORTE-AMERICANA A EMPRESAS ESTRANGEIRAS SÃO SUFICIENTEMENTE FORTES PARA ELIMINAR DIFERENÇAS NO NÍVEL DE TRANSPARÊNCIA RELACIONADAS AO PAÍS DE ORIGEM.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de informações sobre empresas listadas na bolsa de valores norte-americana (com ADRs na Nyse) e de empresas listadas somente em bolsa local do Brasil, Inglaterra e Europa Continental.
- Utilização, como base de comparação, de como empresas se adequam à exigência de divulgação, pelo padrão contábil internacional (IFRS), na rubrica “transações com partes relacionadas” (IAS 24).
- Análise estatística dos dados.

### **RESULTADOS**

- As empresas brasileiras listadas apenas localmente apresentam menor nível de transparência que as empresas inglesas e da Europa Continental listadas apenas em bolsa local.
- Não foram verificadas diferenças significativas no nível de transparência de empresas com dupla listagem na NYSE do Brasil, Inglaterra e Europa Continental.

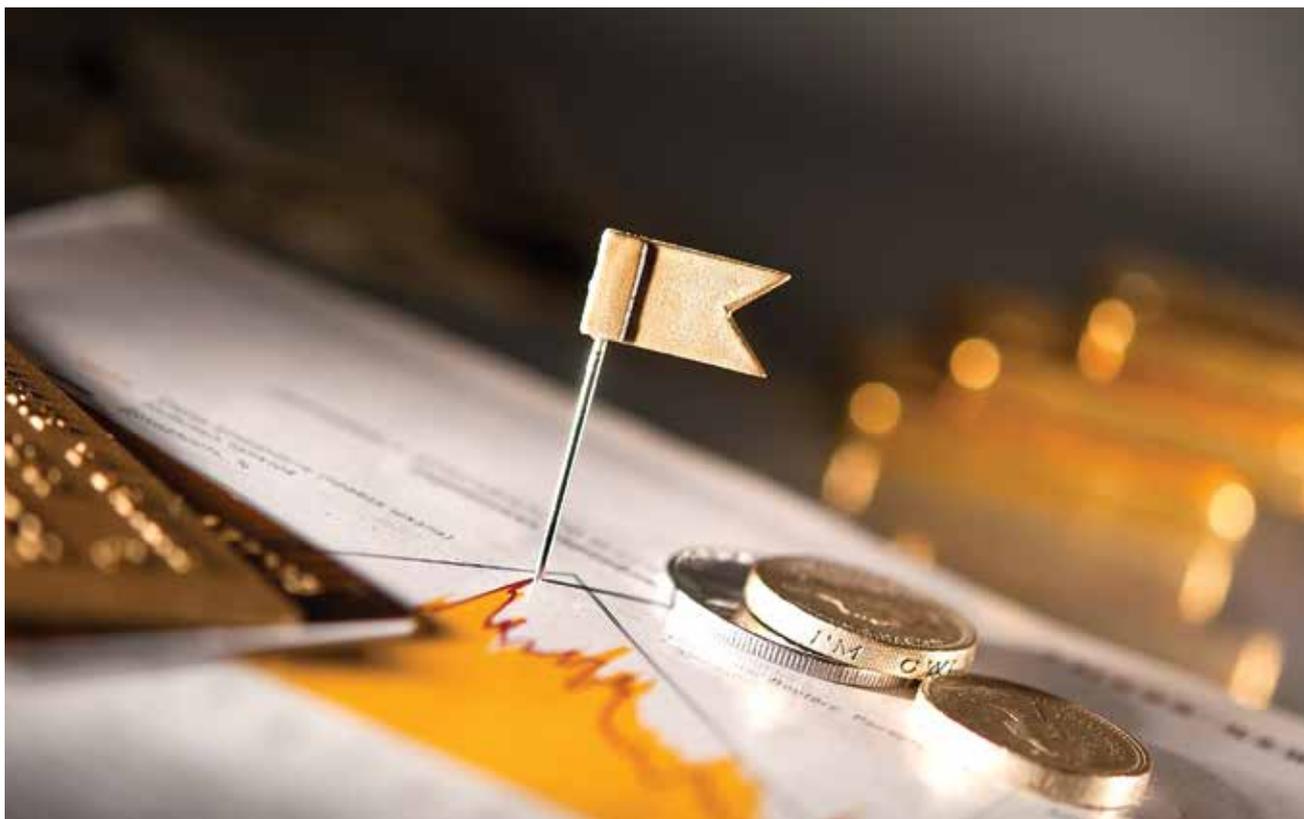
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Os resultados da pesquisa sugerem que deficiências no nível de transparência associados a tradições da jurisdição de origem das empresas tendem a ser eliminadas sob a aplicação de regras da bolsa de valores norte-americana.



Fale com a autora:

**Edilene Santana Santos** – [edilene.santos@fgv.br](mailto:edilene.santos@fgv.br)



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Os limites do *crowdfunding*

## PESQUISA EM FOCO:

*The impacts of fundraising periods and geographic distance on financing music production via crowdfunding in Brazil*

Wesley Mendes-Da-Silva,  
Luciano Rossoni,  
Bruno S. Conte,  
Cristiane C. Gattaz e  
Eduardo de R. Francisco

As plataformas de financiamento coletivo no Brasil recebem poucos recursos de investidores de fora do círculo de contatos dos empreendedores.

## **OBJETIVO** VERIFICAR SE O USO DE *CROWDFUNDING* EM PROJETOS DE PRODUÇÃO MUSICAL FAZ COM QUE INVESTIDORES MAIS DISTANTES DO CÍRCULO DE RELAÇÃO DOS ARTISTAS TENHAM MAIS CONFIANÇA EM FAZER FINANCIAMENTOS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de base de dados de 1.835 operações com investidores de 150 municípios brasileiros, em 10 projetos de produção musical hospedados na maior plataforma de *crowdfunding* do Brasil, a Catarse.
- Realização de análise estatística com emprego integrado de ferramentas de georreferenciamento e modelos de regressão linear.

### RESULTADOS

- A maior parte dos aportes é feita por investidores próximos geograficamente aos empreendedores.
- Os investimentos no mesmo local em que ficam os empreendedores são, em média, mais substanciais do que aqueles mais distantes.
- Os investidores têm maior propensão a doar a projetos hospedados por um maior período numa plataforma de *crowdfunding*.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Ao contrário dos estudos realizados na Europa, no Brasil, o financiamento via *crowdfunding* de projetos de artistas iniciantes parece vir predominantemente de sua rede de contatos. A própria Catarse divulga em seu site que ao menos 50% dos recursos vêm do círculo próximo aos empreendedores.
- Os resultados não confirmam o argumento, muito difundido, de que, em mercados emergentes, o *crowdfunding* reduz a insegurança da falta de informação dos investidores em relação aos empreendedores.
- O estudo sugere que é preciso construir novas abordagens para que os empreendedores de plataformas de *crowdfunding* consigam atrair capital externo e reduzir os riscos para os doadores, por exemplo, com modelos de governança, estreitamento de relacionamentos com investidores, métricas financeiras e aprimoramento do arcabouço regulatório e legal.



Fale com o autor:

**Wesley Mendes-Da-Silva** – [wesley.mendes@fgv.br](mailto:wesley.mendes@fgv.br)



GESTÃO DA INFORMAÇÃO

# Uma metodologia para lidar com situações complexas

**PESQUISA EM FOCO:**

*Unravelling soft systems methodology*

Ion Georgiou

A Soft Systems Methodology (SSM) dá, passo a passo, o caminho para entender uma situação problemática, identificar as transformações necessárias e desenhar modelos para operacionalizar as mudanças.

## OBJETIVO APRESENTAR COMO FUNCIONA A MECÂNICA DA *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY (SSM)*.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento do desenvolvimento histórico da *Soft Systems Methodology*.
- Descrição do funcionamento da SSM.

### RESULTADOS

- É importante mostrar como a *Soft Systems Methodology (SSM)* consegue promover transformações para complexos problemas organizacionais.
- O funcionamento da SSM envolve três fases:
  - Compreender o entendimento da situação problemática, pois é esse conhecimento que vai determinar a qualidade, relevância e eficácia da resolução. São feitas três ações analíticas: (i) identificar os agentes envolvidos na situação, sejam pessoas ou organizações; (ii) identificar o tipo e extensão do poder dos envolvidos em relação à situação; e (iii) descrever (e até mudar) o contexto sociopolítico da situação.
  - A segunda fase é a identificação de transformações necessárias na situação problemática. A ideia é nomear cada problema e sua solução, por exemplo, má qualidade do serviço, que será transformada para qualidade aceitável de serviço.
  - A terceira fase é o planejamento sistemático para resolução de todas as transformações identificadas. A SSM ajuda a lidar com as inter-relações entre transformações em projetos de mudança complexos de larga escala.
- A contextualização da transformação ajuda no processo, com os seguintes questionamentos: (i) Quem vai se beneficiar e quem vai perder com a transformação? (ii) Quem vai fazer a transformação? (iii) Por que fazer a transformação? (iv) Quem pode parar ou mudar a transformação? (v) Quais as restrições presentes em torno da transformação.
- Para integrar as respostas a todas as questões do item anterior, é preciso escrever, em uma única sentença, a definição do objetivo do planejamento para transformar o problema e, depois, definir as atividades necessárias.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O estudo mostra como, a partir de uma abordagem passo a passo, tomadores de decisão podem utilizar a *Soft System Methodology (SSM)* para lidar com situações complexas.



Fale com o autor:

**Ion Georgiou** – phokion.georgiou@fgv.br



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Empresas inovadoras não conseguem gerenciar o processo de inovação

## PESQUISA EM FOCO:

Competências da organização inovadora em empresas da fundação nacional da qualidade

Marcos Augusto de Vasconcellos,  
Luiz Carlos Di Serio,  
Silvana Marques dos Santos Pereira Aguiar,  
Adriana Baraldi e  
Glessia Silva

As organizações mais preocupadas com a qualidade de sua gestão têm condições de inovar, mas precisam interligar suas competências para que possam gerar de fato resultados.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR LACUNAS NA GESTÃO DE INOVAÇÃO DE EMPRESAS CONHECIDAS PELA QUALIDADE DE SUA ADMINISTRAÇÃO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa com empresas mantenedoras do Instituto Paulista de Excelência da Gestão e da Fundação Nacional da Qualidade, sobre cinco competências que fazem parte da Metodologia do Fórum de Inovação da FGV/EAESP: liderança e intenção estratégica (princípios, intenções e ações institucionais para inovação); meio inovador interno (modelo de gestão, cultura, redes informais e formais que favorecem a inovação); pessoas (qualificação, aprendizagem e motivação ligadas à inovação); processos de inovação (foco na inovação na gestão de processos, capital, conhecimento, alianças estratégicas, geração de ideias e projetos, implementação); e resultados (resultados do processo e financeiros, impacto e cumprimento de objetivos).
- Envio de questionário on-line, com 93 respostas válidas.
- Análise estatística dos dados.

### **RESULTADOS**

- As empresas possuem dificuldade em gerir a competência “processos de inovação”, que é a responsável por interligar as demais competências.
- Embora as empresas detenham insumos de inovação, a dificuldade em gerir o processo afeta a capacidade de obterem bons resultados.

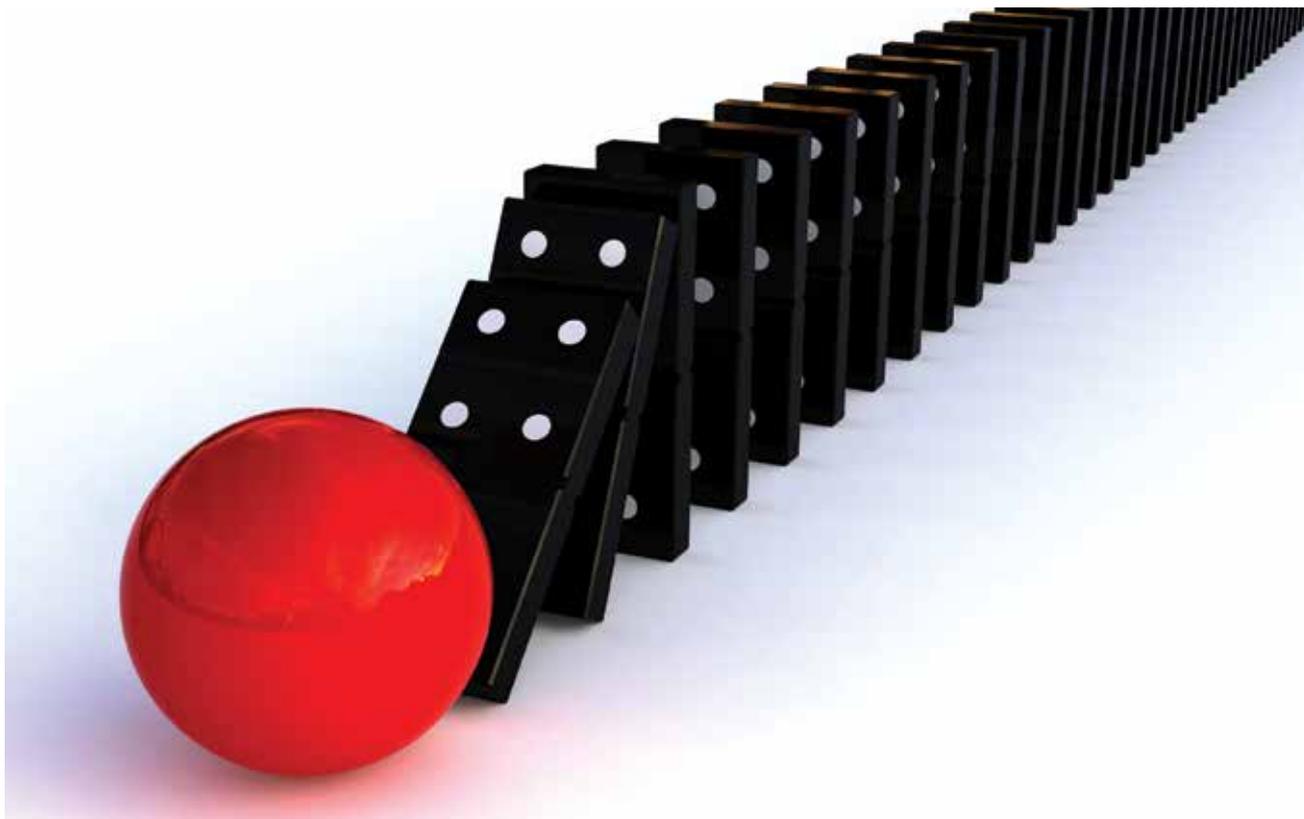
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo chama a atenção para a dificuldade de as organizações gerirem o processo de inovação. Tal insight permite às empresas compreenderem a necessidade de interligarem as competências de inovação a um processo dinâmico e interativo, que permita gerar resultados em longo prazo.
- As empresas devem definir objetivos de inovação mais claros e traçar estratégias voltadas ao cumprimento desses objetivos.



Fale com o autor:

**Marcos Augusto de Vasconcellos** – marcos.vasconcellos@fgv.br



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Como preparar cadeias de suprimentos para enfrentar crises

## PESQUISA EM FOCO:

A importância da flexibilidade para a formação de resiliência em cadeias de serviços: Um estudo de caso em saúde

Marcelo Catunda Bradaschia e  
Susana Carla Farias Pereira

Exemplo de hospital que enfrentou a pandemia do vírus da gripe H1N1 mostra que a construção prévia de recursos é muito importante para que medidas emergenciais sejam tomadas e impeçam o desmoronamento da cadeia produtiva em momentos críticos.

## **OBJETIVO** COMPREENDER COMO CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE SERVIÇOS ADAPTAM-SE A EVENTOS INESPERADOS E RUPTURAS, E TORNAM-SE RESILIENTES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Estudo de caso de uma cadeia de serviços hospitalar para verificar como esta reagiu à pandemia de H1N1 que atingiu o Brasil em 2009.
- Realização de 16 entrevistas em profundidade em diversos elos da cadeia: hospital, médicos e enfermeiros, indústria farmacêutica, Secretaria do Estado e Ministério da Saúde.

### RESULTADOS

- Diante da pandemia, houve um redesenho de alguns aspectos da cadeia. O hospital pôde fazer compras em caráter emergencial de outros fornecedores sem necessidade de demorados contratos de licitação.
- Recursos foram criados e alterados, como, por exemplo, a adaptação do laboratório e seus profissionais para realização interna de exames para verificação da infecção pelo vírus H1N1; e o preparo dos recursos humanos para lidar com a situação (até porteiros passaram a realizar triagens de pacientes).
- Houve priorização de recursos, com leitos de UTI de diversos departamentos direcionados para o departamento de moléstias infecciosas.
- Recursos ociosos, mesmo em grau pequeno, ajudaram o hospital a enfrentar a pandemia.
- A possibilidade de se eliminarem processos existentes também se apresentou como uma maneira de criar flexibilidade. No caso, quebraram-se barreiras burocráticas para uso de medicamentos perto do vencimento da data de validade.

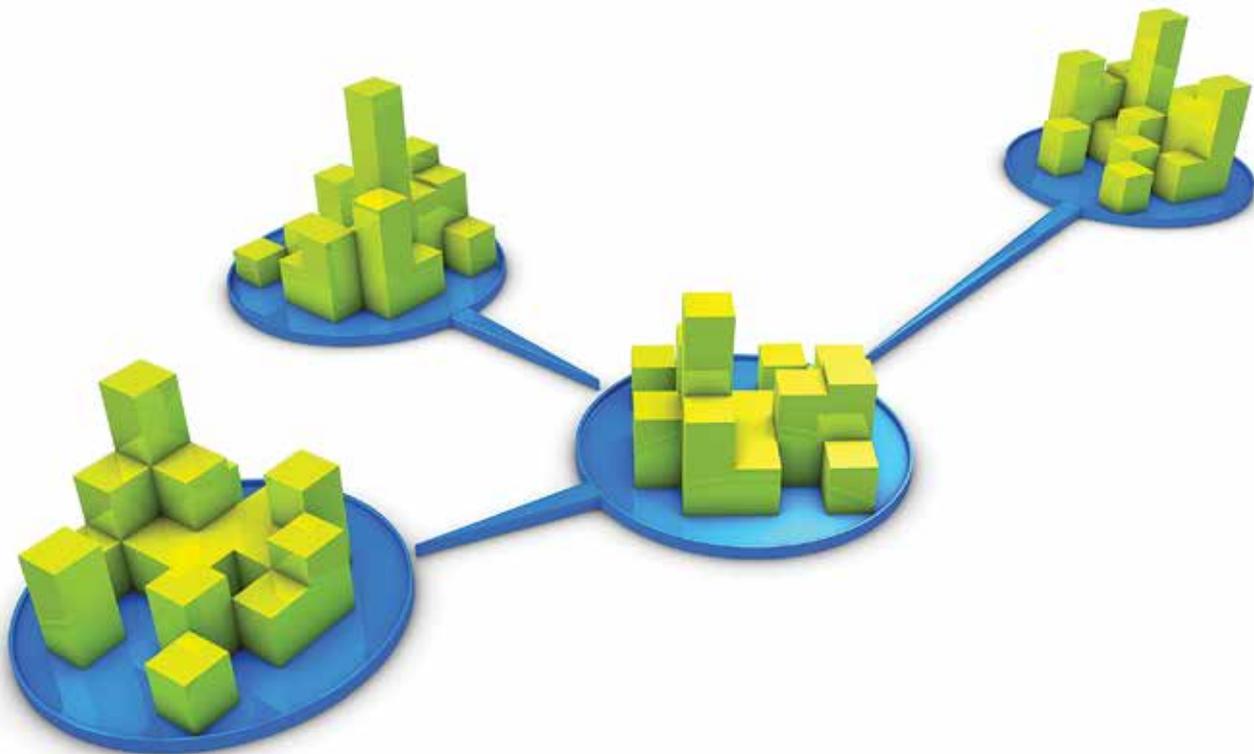
### O QUE HÁ DE NOVO

- Existem diversos aspectos com potencial de contribuir para a formação da flexibilidade na cadeia de suprimentos de serviços, e todos eles precisam de um preparo prévio de recursos. Ou seja, a escolha ou construção a priori de recursos é importante para a formação da flexibilidade nas cadeias.



Fale com a autora:

**Susana Carla Farias Pereira** – [susana.pereira@fgv.br](mailto:susana.pereira@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Como realizar um diagnóstico da gestão da cadeia de suprimentos

## PESQUISA EM FOCO:

*Evaluating supply chain management: A methodology based on a theoretical model*

Alexandre Tadeu Simon,  
Luiz Carlos Di Serio,  
Sílvio Roberto Inácio Pires e  
Guilherme Silveira Martins

Método ajuda profissionais e acadêmicos a avaliarem os pontos fortes e fracos das empresas na administração de seus fornecedores e clientes.

## **OBJETIVO** PROPOR MÉTODO PARA AVALIAR A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NAS EMPRESAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Elaboração de um método de avaliação da gestão da cadeia de suprimentos a partir de 11 eixos baseados nos processos de negócio, na estrutura horizontal da cadeia e nas iniciativas e práticas na gestão da cadeia de suprimentos.
- Teste da aplicabilidade do método a partir dos resultados de entrevistas com acadêmicos e profissionais, e de estudos de caso com três empresas (e suas cadeias).

### **RESULTADOS**

- Foram estabelecidos 112 requisitos a serem avaliados em 11 eixos.
- Nove eixos são de processos-chave: gestão de relacionamento com o cliente, gestão de serviço ao cliente, gestão da demanda, atendimento de pedidos, gestão do fluxo de manufatura, gestão de relacionamento dos fornecedores, desenvolvimento de produtos e comercialização, gestão de devoluções.
- O décimo eixo refere-se aos requisitos relacionados à estrutura horizontal na cadeia, para avaliar se há gestão da cadeia de suprimentos que vá além dos consumidores e fornecedores diretos.
- O décimo primeiro eixo contém as iniciativas e práticas para suporte dos processos de gestão, sendo que o estudo verificou que a única realmente indispensável é a redução e consolidação da base de fornecedores e consumidores.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A pesquisa traz uma ferramenta de diagnóstico que permite às empresas avaliarem sua situação em relação à gestão da cadeia de suprimentos.
- O diagnóstico permite que as empresas identifiquem pontos fortes e fracos na gestão de sua cadeia de suprimentos e definam ações para melhorar o grau de aderência ao modelo de referência.



Fale com o autor:

**Luiz Carlos Di Serio** – [luiz.diserio@fgv.br](mailto:luiz.diserio@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Crise hídrica não preocupa empresas da cadeia de alimentos

## PESQUISA EM FOCO:

Impacto dos desastres naturais em cadeias de suprimentos no Brasil

Priscila Laczynski de Souza Miguel,  
Renata P. Brito,  
Susana Carla Farias Pereira,  
Alexandre Luis Prim e  
Marcelo Martins de Sá

Apesar de a escassez de água ocorrida em São Paulo afetar todos os negócios, os gestores de cadeias como café, cana e laranja não fazem nada para enfrentar os riscos.

## **OBJETIVO** INVESTIGAR COMO ORGANIZAÇÕES DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS TÊM SE PREPARADO PARA CRISES HÍDRICAS COMO A OCORRIDA EM SÃO PAULO ENTRE 2014 E 2015.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Estudos de caso em três cadeias de alimentos: café, cana-de-açúcar e laranja.
- Realização de 16 entrevistas em profundidade com produtores, processadores e indústria de alimentos, varejo e governo.

### **RESULTADOS**

- Entrevistados de todos os elos da cadeia afirmam que tiveram perdas com a crise hídrica. O maior prejuízo foi uma redução de 20% a 30% nas colheitas, e perda de qualidade. Produtores rurais também mencionaram impactos indiretos, como aumento de custo de energia e paralisação dos investimentos. Mas eles não têm tomado medidas como irrigar as terras, porque consideram o risco baixo e o custo alto.
- Apesar de todos os entrevistados reconhecerem os prejuízos da crise hídrica, apenas um quarto deles demonstrou preocupação com futuras crises. Para a maior parte, estiagens e mudanças climáticas não são importantes fontes de riscos para seus negócios.
- Empresas próximas ao cliente final, como uma cadeia de fast-food pesquisada, montaram estratégias mitigadoras para escassez de água, mas apenas quando o governo anunciou que implementaria um sistema de racionamento em São Paulo. Outro aspecto é que esse conhecimento não foi repassado para os elos mais fracos da cadeia.
- Fatores que influenciam positivamente estratégias mitigadoras de risco são o acesso à informação real sobre a situação climática e experiências negativas. Por outro lado, as empresas não se preparam para essa fonte de risco por três motivos: percebem o País como uma fonte infinita de recursos naturais, consideram que são mais vulneráveis a outras categorias de risco e os custos de mitigação são muito altos.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Cadeias de suprimentos sofrem impactos das mudanças climáticas. No entanto, seus gestores ainda não percebem os desastres naturais como um risco para suas operações. Não pretendem tomar ações de mitigação de riscos, porque não sabem o que fazer e também não se sentem responsáveis por fazer algo.
- Há necessidade de educar as diferentes empresas no Brasil para conscientizá-las das mudanças climáticas e seus potenciais efeitos para as operações de modo a permitir a adaptação às novas condições de temperatura.



Fale com a autora:

**Priscila Laczynski de Souza Miguel** – [priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# O temor do risco Brasil

## PESQUISA EM FOCO:

Gestão de riscos e cadeias de suprimentos

Priscila Laczynski de Souza Miguel,  
Susana Carla Farias Pereira,  
Alexandre Luis Prim,  
Guilherme Zamur,  
Marcelo Martins de Sá,  
Beatriz Sena e  
Ligia Rezende

Mais do que fatores operacionais relacionados à gestão da produção, da demanda, dos fornecedores e da logística, é a incerteza política e econômica que preocupa quem tem que gerenciar a cadeia de valor.

## **OBJETIVO** VERIFICAR COMO GESTORES DO BRASIL AVALIAM OS RISCOS DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de grupo focal com 13 especialistas para adaptar o conhecimento internacional sobre riscos das cadeias de suprimentos ao contexto brasileiro.
- Envio de questionário a empresas de diversos setores, com 37 respostas válidas.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- As empresas brasileiras percebem o risco país como o principal. Esse risco abrange a instabilidade política, incertezas micro e macroeconômicas, dificuldades de outorgas, variações nas leis governamentais e institucionais.
- Em seguida, em ordem de importância, vêm os riscos de fornecedor (fornecedor único, de baixa qualidade, pouco confiável, inflexível, centralizador) e de demanda (erros na previsão da demanda, falta ou imprecisão de informações).
- Com relativamente menor importância, os gestores identificam os riscos de infraestrutura (capacidade de produção insuficiente, avarias e segurança inadequada no sistema de informação), logística (manuseio inadequado de estoques, embalagens incorretas, má gestão de transportes, atrasos em entregas, má qualidade dos prestadores de serviços), e manufatura (interrupção de máquinas e equipamentos, variabilidade no processo, indefinições de procedimentos de qualidade, escassez de mão de obra).
- Os riscos externos não controláveis foram considerados os menos relevantes. Compõem esses riscos pirataria e comportamentos oportunistas de funcionários, ataques terroristas, epidemias, desastres naturais e, ainda, a dificuldade em cumprir obrigações regulatórias e códigos de conduta organizacionais.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Países em desenvolvimento apresentam riscos para as cadeias diferentes dos encontrados em economias mais desenvolvidas; No Brasil, o risco país foi considerado o mais crítico, dada a maior incerteza e instabilidade política e econômica.
- Ao contrário do encontrado em países desenvolvidos, gestores do Brasil não temem riscos relacionados a desastres naturais, piratarias, ataques terroristas. Parece haver a percepção de que esses riscos ocorrem em regiões distantes de onde as empresas operam.



Fale com a autora:

**Priscila Laczynski de Souza Miguel** – [priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Os benefícios de alinhar e integrar a gestão da produção

## PESQUISA EM FOCO:

Práticas, colaboração e competências operacionais na cadeia de suprimentos: Estudo em três setores no Brasil

Eliciane Maria da Silva,  
Ely Laureano Paiva,  
Camila Lee Park e  
Alexandre Luis Prim

Quando fornecedores e clientes desenvolvem conjuntamente áreas como gestão da qualidade, desenvolvimento de produtos, logística e TI, e colaboram para superar crises, conseguem responder com mais qualidade e agilidade às demandas do mercado.

## **OBJETIVO** ANALISAR OS EFEITOS DAS PRÁTICAS DE PRODUÇÃO E DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa realizada em três elos das cadeias de suprimentos (comprador, fornecedores de primeiro nível e de segundo nível) de multinacionais com fábricas no Brasil de três setores (automotivo, eletroeletrônico e químico).
- Realização de 21 entrevistas in loco e de pesquisa survey com 96 empresas.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Fornecedores estratégicos e empresas clientes adotam as seguintes práticas conjuntas: gestão de qualidade (72%), desenvolvimento de produtos (61%), logística e TI (41%).
- Em relação à colaboração, para 64% dos entrevistados, há um alinhamento dos objetivos na cadeia de suprimentos que contribui para o desenvolvimento de competências. Num dos casos analisados, a cooperação entre comprador e principais fornecedores foi essencial para lidar com problemas de gestão de estoque num período de grande mudanças na demanda – essa relação ainda ajudou na negociação com fornecedores de segundo nível localizados na Ásia.
- O estudo identificou o desenvolvimento de competências de melhoria operacional (61%), de customização (58%), de resposta rápida ao mercado (59%) e de cooperação (72%).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Práticas integradas de produção como gestão de qualidade, desenvolvimento de produtos, logística e TI ajudam a afinar a qualidade dos produtos e processos, e aumentam a agilidade na cadeia de suprimentos.
- A colaboração entre as organizações também se mostra fundamental para o desenvolvimento dessas competências. Num ambiente global diverso, as empresas precisam cooperar para lidar com problemas micro e macroeconômicos.



Fale com a autora:

**Eliciane Maria da Silva** – [eliciane.silva@fgv.br](mailto:eliciane.silva@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Os impactos da gestão da cadeia de suprimentos no desempenho estratégico

## PESQUISA EM FOCO:

Metanálise do relacionamento entre práticas de gestão da cadeia de suprimentos e desempenho

Susana Carla Farias Pereira,  
Eliciane Maria da Silva e  
Júlia Pinto de Carvalho

A integração da logística com fornecedores e clientes, e, principalmente, as atividades de alinhamento de objetivos, decisões e incentivos, contribuem para aumentar a lucratividade das empresas.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR AS PRÁTICAS MAIS FREQUENTES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E COMO ESTAS RELACIONAM-SE COM O DESEMPENHO DO NEGÓCIO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento realizado em mais de 2 mil artigos da literatura especializada em gestão da cadeia de suprimentos.
- Mapeamento das práticas e competências mais empregadas na cadeia de suprimentos.
- Análise estatística para avaliar o impacto das práticas e competências no desempenho operacional e do negócio.

### RESULTADOS

- As principais práticas de gestão identificadas foram: integração (interna, das atividades de logística entre áreas funcionais da organização; e externa, com clientes e fornecedores), e de cooperação/colaboração (compartilhamento de informações, sincronização de objetivos e decisões, alinhamento de incentivos, comunicação colaborativa e criação de conhecimento conjunto).
- O desempenho operacional da cadeia de suprimentos está correlacionado com as práticas de integração (31,8%) e com as práticas de colaboração (24,5%).
- O desempenho do negócio está correlacionado com as práticas de integração (27,4%) e com as práticas de colaboração (34,8%).
- O impacto das práticas de gestão da cadeia de suprimentos tende a ser maior sobre o desempenho estratégico de negócio do que sobre o desempenho operacional, apesar de essa diferença ser pequena.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Os estudos sobre cadeia de suprimentos apontam para a relevância das práticas de integração e colaboração.
- Seria natural pensar que ações sobre as operações impactam mais o desempenho operacional, com reflexo indireto sobre os resultados organizacionais. No entanto, verificou-se que as práticas de gestão de cadeia de suprimentos têm efeito ligeiramente maior no desempenho geral do que no operacional.
- Ao detalhar o tipo de impacto, percebe-se que as práticas de integração são mais importantes para o desempenho operacional, enquanto as práticas de colaboração são mais relevantes para o desempenho do negócio.



Fale com a autora:

**Susana Carla Farias Pereira** – [susana.pereira@fgv.br](mailto:susana.pereira@fgv.br)



SUSTENTABILIDADE

# Por que bancos participam voluntariamente de iniciativas ambientais

## PESQUISA EM FOCO:

*Why join a carbon club? A study of the banks participating in the Brazilian "Business for Climate Platform"*

Renato J. Orsato,  
José Guilherme F. de Campos,  
Simone R. Barakat,  
Mariana Nicolletti e  
Mario Monzoni

Mesmo não sendo emissoras importantes de gases de efeito estufa, grandes instituições financeiras do Brasil participam de clubes para reduzir missões de carbono, de modo a influenciar regulamentações e ganhar conhecimento e reputação.

## **OBJETIVO IDENTIFICAR AS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM BANCOS, QUE NÃO POSSUEM ALTAS EMISSÕES DIRETAS DE CARBONO, A PARTICIPAREM DE INICIATIVAS VOLUNTÁRIAS AMBIENTAIS NO BRASIL.**

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa de campo realizada em quatro grandes bancos que atuam no Brasil (Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco e HSBC), membros da iniciativa ambiental voluntária “Plataforma Empresas pelo Clima” (EPC), do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVces).
- Realização de entrevistas com funcionários da área de sustentabilidade dos bancos.
- Análise de relatórios de sustentabilidade e relatórios Carbon Disclosure Project (CDP) emitidos pelas empresas.

### **RESULTADOS**

- As seguintes motivações levam à participação de bancos em iniciativas voluntárias de redução de emissões de carbono: (i) possibilidade de influenciar o ambiente regulatório; (ii) ganho reputacional; (iii) ganhos com pioneirismo e inovação; (iv) acesso a conhecimento; e (v) mitigação de riscos.
- Pressões de consumidores e da sociedade, padrões de comportamento do setor baseados em acordos voluntários, são fatores institucionais que levam os bancos a participarem de iniciativas voluntárias ambientais.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo mostra que bancos, apesar de não possuírem altas emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE), participam de iniciativas voluntárias cujo objetivo é gerir e reduzir essas emissões, agindo de maneira proativa diante das pressões e oportunidades.
- Como o mercado brasileiro é pouco regulamentado em relação às mudanças climáticas, percebe-se que os grandes bancos do Brasil fazem a escolha estratégica de participar de iniciativas voluntárias porque têm capacidade e recursos para isso (por exemplo, são lucrativos, têm operações internacionais e são listados no mercado de ações).



Fale com o autor:

**Renato J. Orsato** – [renato.orsato@fgv.br](mailto:renato.orsato@fgv.br)



SUSTENTABILIDADE

# ***Stakeholders* levam as práticas de sustentabilidade a outro patamar**

**PESQUISA EM FOCO:**

*Differences in sustainability practices and stakeholder involvement*

Sergio Bulgacov,  
Maria Paola Ometto e  
Márcia Ramos May

Sem a ajuda de parceiros externos, as empresas tendem a encarar as ações sustentáveis mais como um fardo do que como uma oportunidade estratégica.

## OBJETIVO CRIAR UM MODELO DE ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa com 18 empresas paranaenses com práticas estratégicas sustentáveis, realizada entre junho de 2010 e agosto de 2011.
- Coleta de dados de sites, reuniões, relatórios; realização de entrevistas; acompanhamento de negociações com clientes e fornecedores; participação dos pesquisadores como estagiários por duas semanas.

### RESULTADOS

- As empresas foram divididas em quatro formas de orientação em relação à sustentabilidade:
  - Nove empresas com foco nas atividades operacionais e baixa orientação aos *stakeholders* (basicamente ações relacionadas ao consumo interno de recursos e descarte de resíduos).
  - Duas empresas com foco em atividades estratégicas e baixa orientação aos *stakeholders* (atividades além dos requisitos legais, incorporadas nas questões de reputação e no processo de tomada de decisão).
  - Três empresas com foco nas atividades operacionais e alta orientação aos *stakeholders* (auditoria externa e análise de risco e impacto; gestão ambiental para seleção de matéria-prima, treinamento técnico e feedback aos clientes com ajuda dos fornecedores).
  - Quatro empresas com foco em atividades estratégicas e alta orientação aos *stakeholders* (plano estratégico completo envolvendo questões sustentáveis; alto envolvimento dos *stakeholders* na estratégia e ações, políticas, planos e comunicação; desenvolvimento contínuo de produtos sustentáveis; envolvimento na cadeia de valor social).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Nos estágios iniciais, sem envolvimento dos *stakeholders*, a sustentabilidade aparece mais como um inconveniente do que como impulsionador de múltiplas oportunidades.
- O envolvimento de parceiros externos estimula o desenvolvimento de produtos, melhora o posicionamento estratégico e impulsiona a reputação organizacional.



Fale com o autor:

**Sergio Bulgacov** – [sergio.bulgacov@fgv.br](mailto:sergio.bulgacov@fgv.br)







GESTÃO PÚBLICA

# Como engajar cidadãos na luta para melhorar as cidades

## PESQUISA EM FOCO:

*Uncovering micro-practices and pathways of engagement that scale up social-driven collaborations: A practice view of power*

Sonia Tello-Rozas,  
Marlei Pozzebon e  
Chantale Mailhot

Em vez de gastarem energia com quem vai controlar recursos escassos, plataformas de colaboração social podem ser mais efetivas se delegarem poder para a cocriação de recursos abundantes.

## **OBJETIVO** COMPREENDER COMO UMA PLATAFORMA DE COLABORAÇÃO CONSEGUE ENGAJAR OS CIDADÃOS PARA QUE LUTEM COLETIVAMENTE PELA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DE SUA CIDADE.

### RAIO X DA PESQUISA

- Estudo de caso entre 2007 e 2012 da Rede Nossa São Paulo (NSP), que envolveu cerca de 700 organizações para melhorar indicadores (cultura, saúde, educação) e conseguiu conquistas como a instauração do Plano de Metas e a consolidação do Observatório Cidadão.
- Análise de documentos, reportagens e entrevistas.
- Construção de um modelo de engajamento que explica como colaborações de larga escala levam a mudanças sociais e políticas.

### RESULTADOS

- Três categorias interdependentes de engajamento foram encontradas: mobilização (que envolve o bombardeamento de informações a todos e o convite a audiências específicas); organização (via processos de facilitação de infraestrutura do debate, suporte a ações de deliberação e elaboração de sínteses e artefatos); e ação (divulgação de documentos e promoção de eventos; colocação em prática de propostas por meio de pressão a autoridades; e realização de parcerias).
- Em vez de centralizar o controle de recursos escassos, a Rede Nossa São Paulo baseou-se no compartilhamento de informações e conhecimentos (recursos que são abundantes), de modo a mobilizar os mais diversos atores e fazer com que estes se organizem. Durante o processo, houve a gestão descentralizada e delegada para cocriação de novos recursos.

### O QUE HÁ DE NOVO

- É preciso desafiar a visão predominante na área de administração, de gestão de recursos escassos, para compreender e estimular grandes colaborações que visam mudanças sociais e políticas.
- Uma plataforma de colaborações de natureza heterogênea requer um articulador oriundo da sociedade civil que delegue poder e que facilite a produção de novos conhecimentos de maneira híbrida e de baixo para cima (*bottom-up*).



Fale com a autora:

**Marlei Pozzebon** – [marlei.pozzebon@fgv.br](mailto:marlei.pozzebon@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# Prestação de contas das entidades privadas sem fins lucrativos nos convênios com a União, 2008-2014

## PESQUISA EM FOCO:

Prestação de contas das Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos (EPSFLs) no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse da União (SICONV) do Governo Federal, 2008 a 2014

Sergio Goldbaum,  
Euclides Pedrozo Jr. e  
Thomaz Anderson Barbosa

Entidades privadas sem fins lucrativos encontram mais dificuldades para prestar contas nos convênios com a União do que outras esferas administrativas, em especial municípios.

## **OBJETIVO:** ANALISAR AS ESTATÍSTICAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS CONVÊNIOS DAS ENTIDADES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS (EPSFLS) COM A UNIÃO ENTRE 2008 A 2014.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento sobre definições teóricas e conceituais de EPSFLs (as non-profit organization), em particular do escopo de sua atuação, da relação entre EPSFL e governos e da prestação de contas das EPSFLs.
- Análise da evolução do marco regulatório referente à relação entre Organizações da Sociedade Civil e governo federal até 2015, especialmente no que concerne à Prestação de Contas em parcerias e convênios.
- Retrato e análise da prestação de contas por partes das EPSFLs que firmaram parcerias com a União, 2010 a 2014. A pesquisa considerou 11,8 mil parcerias da União com EPSFLs, ou 14,8% do universo de 79,9 mil parcerias efetivadas pela União entre 2008 e 2014.

### RESULTADOS

- Das 11,8 mil parcerias entre União e EPSFLs, 7,4 mil estavam finalizadas, das quais 1,4 mil estavam inadimplentes ou aguardando prestação de contas por mais de 90 dias após o fim da vigência.
- As dificuldades de prestação de contas das EPSFLs parecem ser maiores nos convênios de menor valor (até R\$ 600 mil), e são proporcionalmente mais frequentes nos segmentos de Cultura e Turismo.
- Os resultados da pesquisa sugerem que as dificuldades de prestação de contas foram maiores nos convênios da União com EPSFLs, quando comparadas com convênios da União com outras esferas administrativas (em especial municípios).
- Os resultados reforçam a necessidade de atenção às eventuais falhas voluntárias, em especial à tendência a contratação de trabalhadores com menor qualificação profissional.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Atualização da definição conceitual de EPSFLs, do escopo de sua atuação, de sua relação com o governo e da prestação e contas conforme literatura internacional recente.
- Quadro sinótico da evolução do marco regulatório do setor e fluxogramas comparativos sobre o processo de prestação de contas descritos na Instrução Normativa 1/1997 e na Lei 13.109/2015.
- Análise detalhada dos dados do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse da União – SICONV, entre 2008 e 2014.



Fale com o autor:

**Sergio Goldbaum** – [sergio.goldbaum@fgv.br](mailto:sergio.goldbaum@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# A desastrosa gestão do combate ao Ebola

## PESQUISA EM FOCO:

Resposta à emergência de um biodesastre: Epidemia do Ebola no Oeste da África

José Carlos Barbieri,  
Álvaro Escrivão Junior,  
Renata de Oliveira Silva,  
Artur Cesar Sartori Lopes e  
Dafne Oliveira de Morais

As ações ineficientes da comunidade internacional mostram que é necessário desenvolver novos modelos e instrumentos para lidar com biodesastres de larga escala.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR PROFISSIONAIS HUMANITÁRIOS EM UMA OPERAÇÃO EMERGENCIAL DE RESPOSTA A UM BIODESASTRE, A PARTIR DO CASO DA EPIDEMIA DO EBOLA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise de comunicações de mídia, jornais científicos e relatórios.
- Realização de entrevistas com quatro profissionais humanitários que participaram da operação da resposta à epidemia do Ebola em 2014 no Oeste da África pelas maiores e mais relevantes agências e organizações humanitárias do mundo.

### **RESULTADOS**

- O medo de contágio representou o maior desafio para o recrutamento de profissionais de saúde, pois a taxa de letalidade do Ebola chega a 90%.
- Com a resposta tardia e insuficiente da comunidade internacional, houve dificuldades em prever ações diárias. O planejamento era reavaliado de acordo com o momento, o que aumentou ainda mais a sensação de insegurança dos profissionais em campo.
- A eficácia da logística para apoiar as ações de campo foi comprometida nesse processo de difícil planejamento, provocando rupturas nos suprimentos de medicamentos, equipamento de proteção individual e em outros materiais necessários.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O risco do Ebola foi subestimado pela comunidade internacional, resultando em ações ineficientes. Houve insuficiência de recursos humanos, materiais e financeiros, além de desconhecimento antropológico e social das áreas afetadas, e falhas na tomada de decisão.
- A pesquisa revela a dificuldade em se usarem procedimentos de logística humanitária convencional diante de problemas mais severos. A experiência anterior com a epidemia do Ebola, antes restrita a regiões rurais e florestas, não se mostrou adequada quando o vírus expandiu-se para um ambiente urbano, o que mostra a necessidade de desenvolvimento de novos modelos e instrumentos de gestão para lidar com biodesastres expandidos.
- Deve-se levar em consideração a baixa resiliência dos vários envolvidos para responder a biodesastres, manter as funções e retornar rapidamente às funções anteriores.



Fale com o autor:

**José Carlos Barbieri** – jose.barbieri@fgv.br



GESTÃO PÚBLICA

# Como é definido o uso de recursos públicos na área cultural

## PESQUISA EM FOCO:

Atuação de fundações e institutos empresariais no âmbito da cultura no Brasil contemporâneo

Miqueli Michetti

A partir de incentivos fiscais, grandes grupos financeiros vêm concentrando as decisões políticas sobre investimentos culturais, beneficiando alguns em detrimento de outros.

## OBJETIVO COMPREENDER COMO FUNDAÇÕES E INSTITUTOS EMPRESARIAIS PRIVADOS TÊM ATUADO NO ÂMBITO DA CULTURA NO BRASIL CONTEMPORÂNEO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Descrição e análise dos principais programas e iniciativas desenvolvidos pelas fundações e institutos empresariais de maior expressão na área da cultura no País.
- Levantamento das fontes de recursos que sustentam a atuação dessas instituições, com análise qualitativa e quantitativa sobre o uso de recursos públicos via mecanismos de renúncia fiscal.
- Análise de materiais produzidos por fundações e institutos (documentos, eventos, websites e entrevistas) e das relações estabelecidas com empresas e poder público.

### RESULTADOS

- As fundações e institutos privados mais atuantes na área da cultura são ligados a grandes grupos empresariais nacionais dos setores financeiros e de comunicações.
- A maior parte dos recursos que custeiam as atividades de fundações e institutos empresariais pesquisados provém de mecanismos públicos de incentivo, especialmente de leis de renúncia fiscal, como a Lei do Audiovisual e a Lei Rouanet.
- Em sua atuação, tais instituições sem fins lucrativos ligadas a grandes empresas atuam publicamente por meio de recursos em grande medida públicos. Portanto, o que se vê são braços de grandes empresas privadas, especialmente do setor financeiro, arbitrando o destino de recursos públicos em uma área que é constitucionalmente um direito no País.
- Algumas empresas atuam de maneira direta e patrocinam, com recursos oriundos das leis de incentivo, iniciativas pontuais, como musicais da Broadway. Outras criam instituições sem fins lucrativos destinadas a atuar publicamente de maneira sistemática.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Grandes grupos financeiros vêm assumindo, especialmente por meio da criação de organizações sem fins lucrativos, a dianteira no fomento à cultura no país com um discurso de neutralidade, objetividade e eficiência sob o qual se esconde um tipo específico de política – que, ainda que não diga seu nome, beneficia uns em detrimento dos outros, como toda política.
- É preciso que as leis de incentivo fiscal sejam repensadas com vistas à desconcentração dos recursos públicos distribuídos para fomentar a cultura no País, pois da maneira como têm funcionado atualmente, elas são um mecanismo de transformação do poder econômico de alguns agentes em poder político.



Fale com a autora:

**Miqueli Michetti** – [miqueli.michetti@fgv.br](mailto:miqueli.michetti@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# O desafio das cidades inteligentes

## PESQUISA EM FOCO:

*Limits and potential for e-gov and smart city in local government: A cluster analysis concerning ICT infrastructure and use*

Érico Przebylovicz,  
Wesley Vieira Silva e  
Maria Alexandra Cunha

Municípios podem ser divididos em diferentes grupos quanto à infraestrutura e gestão de recursos para alcançarem os benefícios das chamadas smart cities.

## **OBJETIVO** COMPREENDER OS DESAFIOS QUE AS CIDADES BRASILEIRAS ENFRENTAM PARA SE TORNAREM TECNOLOGICAMENTE INTELIGENTES (*SMART CITIES*).

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de dados do censo dos municípios brasileiros, da pesquisa MUNIC (IBGE), do Human Development Atlas (UNDP) e do Iperdes (PR).
- Desenvolvimento de estudo-piloto com 399 municípios do Paraná.
- Levantamento de dois grupos de informações: infraestrutura de TI, com 50 variáveis agrupadas em seis dimensões (infraestrutura governamental de conexão, infraestrutura de acesso a internet na cidade, e-serviços, acessibilidade, inclusão digital, e-gestão pública); e dados socioeconômicos, tais como renda per capita, população, IDH.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Foram encontrados cinco grupos de municípios, com diferentes necessidades e usos de TI: (1) Dependente (cidades em regiões metropolitanas que dependem da infraestrutura de grandes polos); (2) Indiferente (cidades grandes e ricas que têm infraestrutura, mas não se preocupam em oferecer serviços eletrônicos aos cidadãos); (3) Sem recursos (cidades pequenas e pobres sem infraestrutura alguma); (4) Bem organizado (cidades pequenas e razoavelmente pobres, mas que conseguiram, com poucos recursos, acesso a internet, serviços virtuais e inclusão digital); e (5) Potencial cidade inteligente (Curitiba, a capital, com a melhor infraestrutura e serviços, mas que não transfere suas vantagens para as cidades do entorno).
- No geral, há uso incipiente de TI nas cidades do Paraná. Especialmente nos grupos 1 e 3, os cidadãos têm dificuldade de acessar a internet. O grupo 3, de cidades mais pobres, merece atenção maior da administração pública.
- Em alguns casos, como no cluster 2, a questão não é tanto fornecer infraestrutura, mas, sim, melhorar a gestão da infraestrutura disponível. O caso do cluster 4 mostra uma situação oposta: como é possível avançar com poucos recursos, mas com uma gestão clara.

### O QUE HÁ DE NOVO

- As medidas internacionais normalmente não identificam as diferenças internas de cada país. No entanto, as políticas nacionais para incentivo ao uso e disseminação de infraestrutura de TI devem considerar diferentes tratamentos por grupos de municípios, considerando a infraestrutura e a forma de gestão dos recursos.



Fale com a autora:

**Maria Alexandra Cunha** – alexandra.cunha@fgv.br



GESTÃO PÚBLICA

# Países BRICs estão pouco preparados para negociar acordos internacionais

**PESQUISA EM FOCO:**

*Negotiation in BRIC countries: A comparative study of Brazilian, Russian, Indian and Chinese international negotiators*

Ligia Maura Costa

Executivos do Brasil, Rússia, Índia e China planejam no máximo em duas semanas negociações complexas como as de *joint-venture*.

## OBJETIVO ESTUDAR O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS DO BRASIL, RÚSSIA, ÍNDIA E CHINA (BRIC).

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa do tipo survey sobre percepções de negociadores de empresas BRICs em acordos internacionais – as principais foram joint-ventures, negócios comerciais, acordos de serviços (como financeiros) e contratos de distribuição, com 200 respostas completas (50 de cada país).
- Realização de 20 entrevistas para aprofundar a survey (cinco em cada país).
- Análise quantitativa e qualitativa dos dados.

### RESULTADOS

- Mais da metade dos negociadores prepararam-se para a negociação com duas semanas de antecedência, enquanto mais de 25% destinaram apenas a véspera ao planejamento – 2% não fizeram qualquer preparo; 35% gastaram mais de 10 horas; 27%, mais de cinco horas; 18%, mais de duas horas; 3%, menos de uma hora.
- Quanto à negociação em si, 81% foram formais ou extremamente formais; 17%, informais; e 2%, extremamente informais. A maioria dos entrevistados negociou em grupo, e não sozinha, assim como presencialmente e em seu país de origem.
- As ferramentas mais importantes para os negociadores dos BRICs foram o conhecimento da língua e a capacidade de escutar a outra parte. Na negociação, os entrevistados utilizaram exemplos e repetições com outras palavras dos argumentos.
- Os negociadores entrevistados afirmaram usar muito táticas de barganha de preços.
- 74% dos respondentes afirmaram ter concluído um acordo formal, enquanto 22% disseram ter fechado um acordo informal e 3% admitiram não ter chegado a acordo.

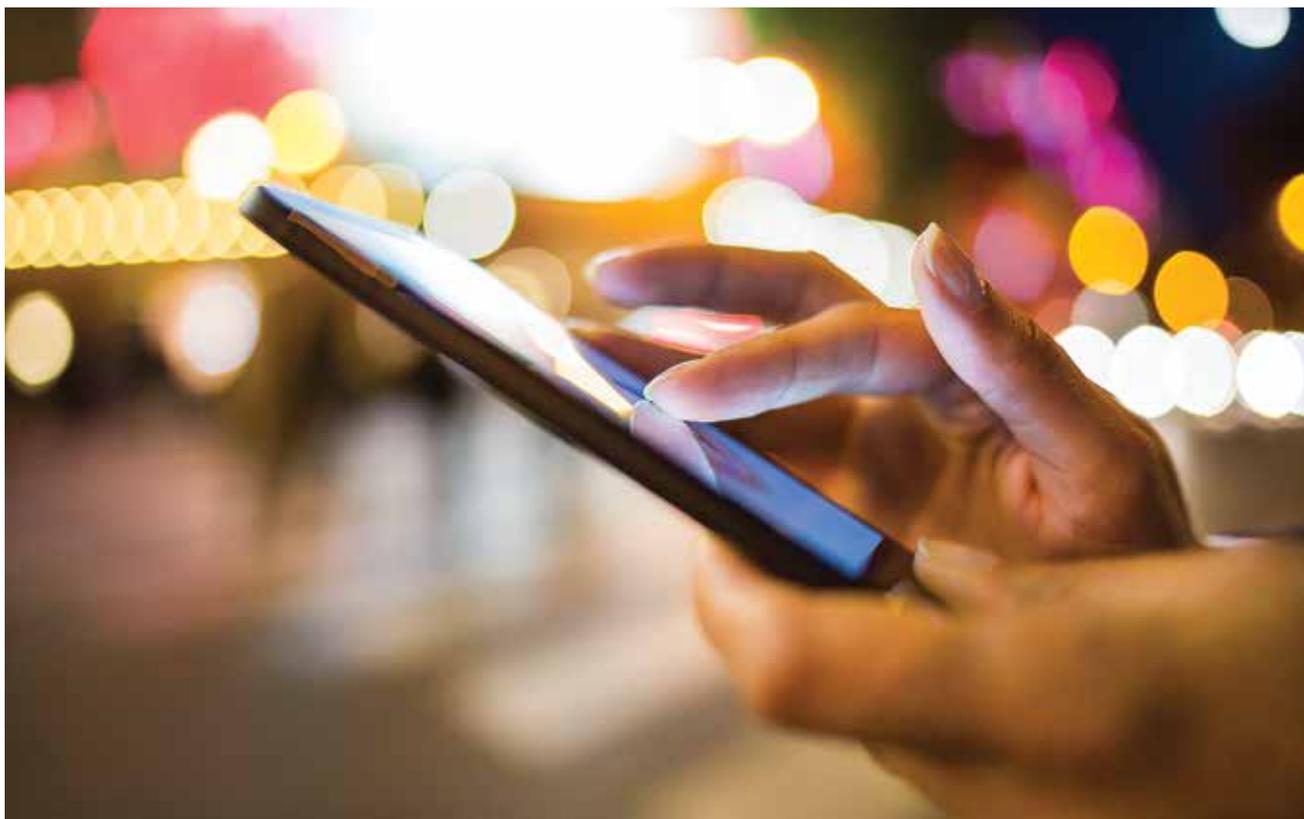
### O QUE HÁ DE NOVO

- Os negociadores dos BRICs devem melhorar suas ações de planejamento, pois duas semanas é um período muito curto para lidar com uma contraparte de outro contexto ambiental – ainda mais em complexos contratos de *joint-venture*.
- Falhas de entendimento e comunicação podem contribuir para o fracasso de um acordo internacional. Negociadores dos países BRICS precisam trabalhar muito suas habilidades de comunicação, na argumentação clara numa língua estrangeira e no entendimento de diferentes ambientes internacionais.
- Os negociadores precisam dar-se conta de que um acordo internacional pode ser o começo de um relacionamento de longo prazo, o que exige que se coloquem no lugar do outro e tomem cuidado com táticas de barganha.



Fale com a autora:

**Ligia Maura Costa** – [ligia.costa@fgv.br](mailto:ligia.costa@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# Como pagar os benefícios do Bolsa Família pelo celular

## PESQUISA EM FOCO:

Inovações em programas de transferência condicionada de renda na era digital: Viabilidade do pagamento do Programa Bolsa Família via celular

Adrian Kemmer Cernev

Hoje, há condições tecnológicas e mercadológicas que permitem o desenvolvimento de uma iniciativa abrangente de inclusão digital e financeira.

## **OBJETIVO** ENTENDER COMO OS TELEFONES CELULARES PODEM SER USADOS PARA O BOLSA FAMÍLIA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Resgate e análise de projeto concebido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) em 2010.
- Análise do projeto E-Dinheiro de pagamentos móveis e moeda social digital, lançado pelo Banco Palmas e replicado por outros bancos comunitários no País.
- Realização de 40 entrevistas com grupos sociais relevantes.
- Pesquisa de campo em um bairro de baixa renda em Fortaleza (CE).

### **RESULTADOS**

- Para tornar o serviço via celular acessível, seria importante oferecer treinamentos, em parceria com governos locais, considerando as particularidades de cada região.
- O MDS deveria definir padrões tecnológicos e de segurança, e, sob um modelo centralizado de governança, fazer parcerias em estados e municípios.
- O modelo deveria interconectar todas as operadoras de telecomunicações e outros atores a uma única plataforma, de modo a alcançar mais localidades.
- É importante incluir a ampliação da segurança (física e digital), a possibilidade de comércio eletrônico, compras e pagamentos remotos e a redução dos custos.
- Como já foram testados projetos-pilotos (caso do E-Dinheiro), o governo poderia implantar um projeto para todo o universo potencial, mesmo que iniciado localmente.

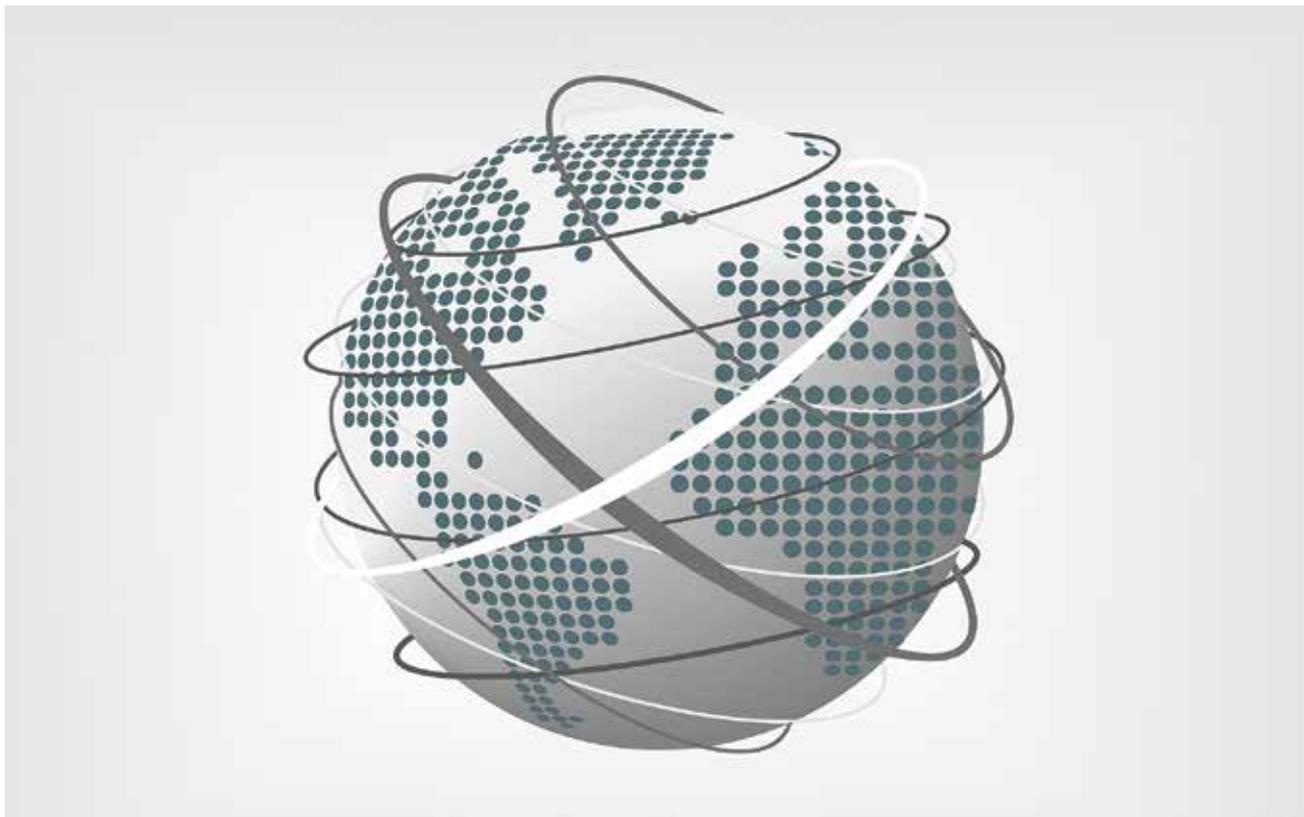
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A ampliação do pagamento de programas sociais governamentais via tecnologia celular, retomando o projeto do MDS em 2010, pode ser uma estratégia efetiva para a inclusão digital e financeira de parte da população de baixa renda no País.
- Surgiram novos impulsionadores tecnológicos e de mercado que poderiam ser aproveitados no desenvolvimento do sistema de pagamentos de benefícios sociais por celular. Mas questões críticas precisam ser superadas, relacionadas à solidez técnica, integração, usabilidade, segurança, governança, sustentabilidade e contexto local.
- Lições aprendidas em projetos-pilotos de pagamentos móveis podem contribuir para o desenho de uma iniciativa governamental abrangente.



Fale com o autor:

**Adrian Kemmer Cernev** – [adrian.cernev@fgv.br](mailto:adrian.cernev@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# O papel do Estado e dos atores privados na governança global

## PESQUISA EM FOCO:

Governança transnacional:  
Definições, abordagens e agenda  
de pesquisa

Marcus Vinícius Peinado Gomes e  
Catherine Rojas Merchán

É preciso analisar mais profundamente o lugar do Estado nas questões transnacionais, assim como o das multinacionais e organizações pró-mercado.

## OBJETIVO COMPREENDER COMO ESTUDOS ACADÊMICOS ABORDAM O TEMA GOVERNANÇA TRANSNACIONAL.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de 355 artigos sobre governança transnacional da base de dados da plataforma Web of Science (WoS).
- Análise qualitativa em profundidade dos 20 artigos mais influentes.

### RESULTADOS

- O fenômeno da governança internacional é recente (65% dos estudos sobre o tema foram publicados entre 2010 e 2015), resultante das características do capitalismo do século XXI, como a globalização e as cadeias globais de valor e de produção.
- A governança transnacional está muito associada a questões ambientais observadas sob um viés europeu.
- A análise sobre os 20 trabalhos mais influentes mostrou que: (a) 90% tratam de regulação branda (certificação, auto e correção) e apenas 20%, de legislações; (b) 60% analisam os diferentes atores envolvidos no processo (em que o Estado é apenas um ator na arena internacional); (c) 55% examinam as relações entre os níveis local, nacional ou global e (d) apenas 35% analisam os processos de influência e negociação para o desenvolvimento de diferentes formas de governança transnacional (em que atores privados, como multinacionais, participam cada vez mais).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Entre os 20 artigos mais influentes, não há estudos sobre o contexto latino-americano. No entanto, é preciso produzir conhecimento sobre países como o Brasil, que influenciam e recebem as consequências da governança transnacional.
- Há pouca profundidade na análise acadêmica sobre o papel do Estado na governança transnacional, um tema que merece mais estudos.
- É preciso pesquisar criticamente o desenvolvimento de mecanismos de regulação que legitimam a ação de atores privados sobre questões de interesses públicos. Para isso, faz-se necessário aprofundar o conhecimento sobre como organizações pró-mercado elaboram e executam mecanismos de governança e sobre como corporações multinacionais vêm exercendo influência política na formação de “mercados regulatórios” e sistemas de governança transnacional.



Fale com o autor:

**Marcus Vinícius Peinado Gomes** – [marcus.gomes@fgv.br](mailto:marcus.gomes@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# A política contraditória da progressividade nos impostos

**PESQUISA EM FOCO:**

*Is progressive property tax progressive?  
Evidences from São Paulo*

Ciro Biderman e  
Yuri Camara Batista

A redução do imposto predial para as propriedades de baixa renda leva a uma valorização imobiliária que inviabiliza sua compra ou aluguel por parte das famílias mais necessitadas.

## **OBJETIVO** ANALISAR SE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM IMPOSTO PREDIAL PROGRESSIVO TEM, DE FATO, EFEITOS POSITIVOS PARA QUEM TEM MENOR RENDA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de três tipos de dados: valor dos imóveis no cadastro municipal de São Paulo, informações completas de lançamento de novos apartamentos na região metropolitana de São Paulo da consultoria Embraesp e dados do censo de 2010.
- Realização de análise estatística para avaliar o impacto da mudança, em 2002, de imposto predial uniforme para progressivo na cidade de São Paulo.

### **RESULTADOS**

- Verificou-se uma capitalização no preço dos imóveis da ordem de 10% do seu valor de venda para cada 1% de redução no IPTU.
- O resultado mostrou-se robusto, com uso de diferentes técnicas estatísticas e considerando a influência de outras variáveis.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A discussão de progressividade tipicamente assume que ela é benéfica para os mais pobres, concentrando a discussão nas possíveis perdas de eficiência dessa política. Analisando efeitos indiretos, discutimos se a política é indubitavelmente benéfica para os mais pobres.
- Os resultados do estudo indicam que os imóveis mais baratos têm maior aumento de preço do que os imóveis mais caros quando é adotado um imposto predial progressivo.
- O imposto progressivo melhora a vida dos proprietários de imóveis mais pobres, porém dificulta a entrada no mercado imobiliário de não proprietários das camadas mais baixas.



Fale com o autor:

**Ciro Biderman** – [ciro.biderman@fgv.br](mailto:ciro.biderman@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# A política da política monetária no Brasil, de 1808 a 2014

**PESQUISA EM FOCO:**

*Monetary statecraft in Brazil, 1808-2014*

Kurt Mettenheim

Uma análise histórica entre 1808 e 2014 mostra como os tomadores de decisões monetárias debateram-se com recursos e informações limitadas e pressões de todos os lados.

## **OBJETIVO** ELABORAR UMA VISÃO ALTERNATIVA E HISTÓRICA SOBRE A GESTÃO DA POLÍTICA MONETÁRIA NO BRASIL.

### RAIO X DA PESQUISA

- Análise dos processos políticos relacionados aos regimes monetários a partir de levantamento historiográfico entre 1808 e 2014.
- Utilização de centenas de fontes primárias recentemente digitalizadas e dados novos sobre os ativos e passivos nos portfólios de setores das economias.
- Formulação de uma teoria alternativa para análise da política monetária, a partir do que o autor chama de monetary statecraft, a política envolvida nas regras, políticas e procedimentos para: produzir dinheiro; fornecer fundos ao governo além de impostos e tarifas; alocar recursos no Estado e na sociedade; e moldar os mercados – procurando balancear o suporte político interno, a realidade econômica e a confiança deles.

### RESULTADOS

- A reconstrução da política por trás da política monetária desde 1808 mostra que tomadores de decisões monetárias reagiram, ao longo da história, às circunstâncias e imperativos políticos; adaptaram ideias do exterior; e se debateram diante de informações imperfeitas e de uma racionalidade limitada para moldar dinheiro, crédito, bancos, mercados e desenvolvimento.
- Os riscos e benefícios das reformas monetárias (que crescem com, por exemplo, o acesso aos mercados internacionais de dinheiro) e a construção da capacidade do Banco Central não são lineares, pois sua viabilidade depende do que é possível politicamente diante das consequências, em termos distributivos, para a sociedade.
- Desde 1994, com o fim da inflação inercial, os custos para ajustar choques externos têm sido altos, e o legado do subdesenvolvimento ainda é cruel. No entanto, novos canais monetários para a inclusão social surgiram e transformaram o que é visto normalmente em economia como uma relação de soma zero em um ciclo de resultados positivos.

### O QUE HÁ DE NOVO

- A teoria de monetary statecraft permite mostrar como os elaboradores de políticas reagem às circunstâncias com recursos restritos, racionalidade limitada, informação imperfeita – e pressões de mercados, interesses sociais e forças políticas.
- O período recente (a partir de 1994) mostra que as políticas monetárias podem se deslocar numa nova direção para acelerar a inclusão social com base tanto em conceitos como justiça social e cidadania quanto no equilíbrio de mercado e nos direitos de propriedade.



Fale com o autor:

**Kurt Mettenheim** – [kurt.mettenheim@fgv.br](mailto:kurt.mettenheim@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# A taxa de câmbio, o acesso à demanda e a taxa de investimento

**PESQUISA EM FOCO:**

Macroeconomia e economia política do novo desenvolvimentismo

Luiz Carlos Bresser-Pereira

**Não adianta só estimular a demanda. No Brasil, é preciso administrar ativamente a taxa de câmbio para evitar sua sobrevalorização crônica e cíclica.**

## OBJETIVO DESENVOLVER UMA TEORIA MACROECONÔMICA PARA PAÍSES DE RENDA MÉDIA COMO O BRASIL.

### RAIO X DA PESQUISA

- Análise e proposta de solução para as crises econômicas cíclicas do Brasil.

### RESULTADOS

- Em países em desenvolvimento, como o Brasil, a demanda agregada não é suficiente para estimular os investimentos e o pleno emprego. A taxa de câmbio também tem que ser competitiva.
- A taxa de câmbio em países como o Brasil tende a uma sobreapreciação crônica no longo prazo. Isso ocorre porque há exploração de recursos abundantes e baratos, cujas produção e exportação são compatíveis com uma taxa de câmbio mais apreciada do que aquela que tornaria competitivos negócios industriais que utilizam modernas tecnologias. Para estes serem viáveis, precisariam ter uma produtividade superior à de companhias estrangeiras na proporção do desequilíbrio da taxa de câmbio. Quando a taxa de câmbio fica supervalorizada, empresas em setores de maior valor agregado não conseguem exportar, e, pior, perdem internamente demanda para concorrentes estrangeiros – não porque são ineficientes mas por conta das distorções cambiais.
- A taxa de câmbio em países como o Brasil tende também a uma sobrepreciação cíclica, pois a sua supervalorização causa deficits em conta-corrente que levam a crises financeiras. Isso ocorre por quatro motivos principais: (1) a crença de que o País tem que atrair poupança externa; (2) o uso da taxa de câmbio para controlar a inflação (mesmo quando isso não é necessário); (3) a prática dos especuladores que comprem moeda nacional contando com a apreciação do câmbio após uma forte desvalorização; e (4) a ação populista de valorizar o câmbio para aumentar momentaneamente a renda e riqueza dentro do País.
- Há duas soluções para resolver a sobreapreciação da taxa de câmbio: (1) taxar a exportação de commodities (para combater o problema crônico); e (2) administrar diariamente as entradas e saídas de capital via controle de capitais ou via compra e venda de reservas (para combater o problema cíclico).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Para evitar crises financeiras e acelerar o crescimento, países como o Brasil precisam adotar uma política econômica ativa de gestão da taxa de câmbio que combata sua tendência de supervalorização crônica e cíclica.



Fale com o autor:

**Luiz Carlos Bresser-Pereira** – [luiz.bresser@fgv.br](mailto:luiz.bresser@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# As dificuldades para mudar o *status quo* na cultura

## PESQUISA EM FOCO:

Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: Análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista

Mário Aquino Alves,  
Marta Ferreira Santos Farah e  
Anny Karine de Medeiros

Uma política mais inclusiva de financiamento a ações culturais não trouxe ruptura, e, sim, a assimilação e fortalecimento das ações mais estruturadas burocraticamente.

## **OBJETIVO** ANALISAR TRANSFORMAÇÕES OCORRIDAS NO CAMPO CULTURAL NO ESTADO DE SÃO PAULO A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE POLÍTICA PÚBLICA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa sobre a implementação do programa federal Arte, Cultura e Cidadania – Cultura Viva, criado em 2004 com o intuito de incentivar organizações culturais já existentes nas comunidades excluídas dos circuitos de financiamento moldados pelo mecenato.
- Realização de levantamento em formato survey com gestores dos chamados pontos de cultura (organizações selecionadas pelo programa que passam a integrar uma rede de ações culturais) em São Paulo, com 31 respostas.
- Realização de entrevistas com gestores de políticas públicas e de pontos de cultura de organizações de diferentes perfis.
- Levantamento de dados referentes a financiamento, projetos selecionados e financiados pelas políticas culturais, e convênios firmados com o poder público.

### **RESULTADOS**

- As organizações e instituições mais fortes – e mais densas – permaneceram como principais atores do campo cultural, independentemente das propostas de mudança em curso.
- Para se adequarem ao novo programa e disputarem as linhas de financiamento, muitas organizações se profissionalizaram, e algumas passaram a ter artistas que acumularam funções burocráticas – correndo o risco de perder o foco de sua ação cultural.
- Como o Programa Cultura Viva é estrutura em rede, houve troca de conhecimentos e experiências entre gestores para fortalecimento das ações e da visibilidade pública – mas uma parte das instituições, minoritária, não se identificou com a rede.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A política de inclusão de novas organizações culturais não levou a uma ruptura em relação ao modelo anterior. Pelo contrário, a tendência foi a reprodução da mesma lógica de profissionalização para a disputa de recursos.



Fale com o autor:

**Mário Aquino Alves** – [mario.alves@fgv.br](mailto:mario.alves@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# O novo desenvolvimento social brasileiro do século XXI

**PESQUISA EM FOCO:**

A macrodinâmica social brasileira:  
Mudanças, continuidades e desafios

Francisco César Pinto da Fonseca e  
Eduardo Salomão Condé

A partir dos anos 2000, houve um salto qualitativo no combate à iniquidade, com valorização do salário mínimo, políticas sociais de transferência e criação de renda, estabilização da taxa de emprego e fortalecimento do mercado interno e do crescimento.

## **OBJETIVO:** ANALISAR, POR MEIO DE INDICADORES ECONÔMICOS E SOCIAIS, A EVOLUÇÃO DA DINÂMICA MACRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA NA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI.

### RAIO X DA PESQUISA

- Análise de indicadores sobre emprego, renda, pobreza, desigualdade, crescimento econômico.
- Exame de políticas públicas adotadas nas áreas sociais.
- Reflexão sobre o papel do Estado em relação ao desenvolvimento econômico e social.
- Articulação com o contexto econômico e político internacional.

### RESULTADOS

- Houve uma mudança de vetor entre os governos FHC e Lula: das “reformas orientadas para o mercado” à indução estatal com fortalecimento do capital nacional e investimento social.
- O distanciamento das previsões neoliberais implicou o fortalecimento do mercado interno e maior soberania nas relações internacionais (para além do eixo Norte/Sul).
- O Estado fortaleceu-se e promoveu o desenvolvimento econômico e social na primeira década dos anos 2000.
- A partir dos anos 2000 (até 2010), houve redução significativa dos indicadores de pobreza e desigualdade social.
- A mobilidade social e a consolidação do mercado consumidor interno, ocorridas a partir dos anos 2000, necessitam se consolidar.

### O QUE HÁ DE NOVO

- As contradições e desafios econômicos e sociais permanecem, mas um novo vetor “neodesenvolvimentista” desenhou-se a partir dos anos 2000, em que a igualdade social ocupa papel relevante.



Fale com o autor:

**Francisco César Pinto da Fonseca** – francisco.fonseca@fgv.br



POLÍTICAS PÚBLICAS

# As fragilidades institucionais nas cidades invisíveis

**PESQUISA EM FOCO:**

As vulnerabilidades urbanas e as possibilidades para a ação pública

Peter Spink,  
Francisco César Pinto da Fonseca,  
Marco Antonio Teixeira e  
Mario Aquino Alves

Em periferias urbanas como a região de M'Boi Mirim, em São Paulo, o Estado tem dificuldade em tomar ações preventivas, interconectadas e participativas.

## OBJETIVO ANALISAR AS VULNERABILIDADES DAS “CIDADES INVISÍVEIS”.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa realizada em M’Boi Mirim, com população de quase 600 mil habitantes, que faz parte da zona sul periférica do Município de São Paulo.
- Identificação e mapeamento dos diferentes serviços públicos presentes e a análise de sua conectividade.
- Estudo qualitativo dos novos contornos na relação entre os serviços próprios do Estado (estadual e municipal) e as organizações da sociedade civil.
- Estudos de caso sobre a temática de pessoas vivendo em áreas de risco de escorregamentos e inundações associadas às chuvas.

### RESULTADOS

- Há, fisicamente, muitos serviços e atividades públicas presentes na região de M’Boi Mirim, mas a sensação expressa em encontros e fóruns é de ausência do Estado. Essa “ausência” se relaciona com a falta de conectividade entre os diferentes serviços e a falta de discussão conjunta sobre os problemas enfrentados.
- Grande parte das organizações sociais conveniadas com a Prefeitura foi ativa no campo antes da chegada efetiva do governo local. Há, como consequência, turbulência na negociação de novos papéis e relações, o que gera novas vulnerabilidades institucionais.
- Há uma complexidade interinstitucional em relação às áreas de risco envolvendo questões de moradia, de meio ambiente, e uma ausência de ações específicas voltadas à prevenção. O resultado são ações públicas que acontecem, em geral, após acidentes e desastres, e não de maneira antecipatória.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Na análise de ações públicas, é importante dar maior ênfase à vulnerabilidade institucional e criar novas tecnologias sociais para lidar com os dilemas. O caso de M’Boi Mirim mostra dificuldades na formulação de ações preventivas, interconectadas e participativas.
- Trabalhar sobre questões palpáveis no território ajuda a torná-las mais visíveis, e oferece insumos conceituais e informacionais para as organizações e lideranças locais.



Fale com o autor:

**Peter Spink** – peter.spink@fgv.br



POLÍTICAS PÚBLICAS

# Como tornar o Programa Minha Casa Minha Vida mais eficiente

## PESQUISA EM FOCO:

Tecnologias de microcrédito e o Minha Casa Minha Vida

Lauro Gonzalez e  
Lucas Ambrozio

A criação de um agente local como o do microcrédito e mecanismos de empréstimo solidário ajudariam a diminuir a alta inadimplência e calibrariam melhor os subsídios.

## **OBJETIVO** ANALISAR COMO AS INOVAÇÕES DAS MICROFINANÇAS PODEM AUMENTAR A EFICIÊNCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE HABITAÇÃO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa sobre o Programa Minha Casa Minha Vida (que construiu 3,5 milhões de moradias), com foco na faixa 1 (1,2 milhão de moradias), composta pelas famílias mais pobres, com renda máxima de 1.600 reais mensais.
- Análise de documentos e entrevistas com representantes de entidades participantes do programa e com burocratas.

### **RESULTADOS**

- Na faixa 1 do Programa Minha Casa Minha Vida, os mecanismos de seleção dos beneficiários e cálculo de prestações são frágeis. A maior parte dos beneficiários paga valor próximo ao mínimo, 25 reais, o que significa um subsídio de 95% do valor da moradia. A inadimplência é elevada (aproximadamente 20%, contra 3% das outras faixas do programa), pois a retomada do imóvel só acontece se ele estiver sendo usado por alguém que não seja o beneficiário que assinou o contrato.
- A utilização de agentes como os de microcrédito poderia ajudar a adequar o valor das prestações e a mitigar o risco de crédito. Se o subsídio médio caísse para 82,4%, seria possível aplicar em 187 mil moradias adicionais; uma redução da inadimplência para 3% geraria uma diminuição de perdas equivalente a um bilhão de reais.
- As tecnologias do microcrédito poderiam ser úteis para aumentar a participação social no programa, pois hoje é baixo o envolvimento das entidades de moradia em ações de controle da inadimplência. Alguns mecanismos a adotar seriam: criação de empréstimos em grupo, gestão coletiva, aumento da proporção de contratos com titularidade de mulheres.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Combinar inovações do microcrédito com políticas públicas de habitação pode ser um jogo do tipo ganha-ganha. A criação de um agente inspirado no agente de crédito possibilitaria um melhor ajuste e acompanhamento do programa. Ao mesmo tempo, mecanismos de empréstimo solidário fortaleceriam a participação da comunidade nas decisões.



Fale com o autor:

**Lauro Gonzalez** – lauro.gonzalez@fgv.br



POLÍTICAS PÚBLICAS

# O efeito de políticas federais na oferta municipal de creches

## PESQUISA EM FOCO:

Análise de políticas públicas no nível subnacional de governo: Impacto da normatização federal sobre a política de creches em governos locais

Marta Ferreira Santos Farah,  
Maria do Carmo Meirelles  
Toledo Cruz e  
Natasha Borges Sugiyama

O Fundeb, a Ação Brasil Carinhoso e outras medidas federais contribuíram para que o percentual de crianças de até três anos matriculadas em creches aumentasse 147% entre 2001 e 2013.

## **OBJETIVO:** ANALISAR A INFLUÊNCIA DE MEDIDAS DA UNIÃO, APÓS 1988, PARA APOIAR OU INDUZIR OS GOVERNOS LOCAIS A AMPLIAREM O ACESSO A CRECHES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Identificação dos principais atos normativos federais (normas, diretrizes, instrumentos e programas) de 1988 a 2014, que impactam a política de creches dos governos municipais.
- Análise das matrículas em creches entre 2001 e 2014.
- Análise do número de crianças da Ação Brasil Carinhoso, iniciativa do Plano Brasil sem Miséria, e dos recursos repassados pela iniciativa federal, de 2012 a 2014.

### RESULTADOS

- A regulamentação federal, por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e de programas como Ação Brasil Carinhoso, contribuiu para ampliar o número de vagas em creches.
- A Ação Brasil Carinhoso incluiu 580.981 crianças beneficiárias do Programa Bolsa Família em creche, de 2012 a 2014, um crescimento de 235% no período.
- Há evoluções incrementais nas matrículas de creches (2001-2014). O crescimento das matrículas em creches, no período, foi de 155%, com desigualdades entre os estados.
- As vagas ainda são insuficientes para cumprir a meta do Plano Nacional de Educação, de atendimento de 50% das crianças em creches até 2024. Apenas 24% das crianças com até três anos estavam matriculadas em creches, em 2010 – mas houve incremento importante desde 2001.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Normas, diretrizes, instrumentos e programas federais contribuem com a ampliação do acesso das crianças às creches, apesar de diferenças grandes entre estados.
- O programa de combate à pobreza extrema (Ação Brasil Carinhoso) possibilitou a inclusão em creches de crianças extremamente pobres e a redução da desigualdade.
- Mesmo com os incentivos dados pela União para ampliação e oferta das creches, as vagas são insuficientes. Embora a educação infantil seja de competência exclusivamente local, os municípios vêm assumindo esse processo de maneira lenta e gradual, enquanto priorizam o ensino fundamental (etapa compartilhada com os estados).



Fale com a autora:

**Marta Ferreira Santos Farah** – [marta.farah@fgv.br](mailto:marta.farah@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# Uma alternativa econômica democrática para o sertão nordestino

## PESQUISA EM FOCO:

*Democracy, markets and rural development: The case of small goat-milk farmers in the Brazilian Northeast*

Oswaldo Gonçalves Junior e  
Ana Cristina Braga Martes

A criação de uma alternativa econômica democrática no sertão nordestino. Pesquisadores, pequenos produtores e gestores públicos municipais formaram uma rede para a construção do mercado caprino que vem promovendo a inclusão de parcelas da população antes ignoradas na história política do Semiárido Nordeste.

## **OBJETIVO** ANALISAR O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MERCADO CAPRINO NO SEMIÁRIDO NORDESTINO E SEU POTENCIAL DE COMBATE À POBREZA.

### **RAIO X DA PESQUISA:**

- Pesquisa qualitativa, baseada em dois estudos de casos, com foco no Programa Municipal de Apoio à Cadeia Produtiva da Caprinovinocultura (Procap – Rio Grande do Norte e Paraíba).
- Realização de entrevistas com especialistas, gestores públicos, lideranças de associações de caprinovinocultores, criadores e agricultores familiares.

### **RESULTADOS**

- O processo de construção do mercado caprino vem sendo induzido por uma rede de entusiastas, formada por pesquisadores, produtores e líderes locais ligados a cooperativas e associações, que alia tradição e vocação regional com inovação e inclusão social produtiva.
- Destaca-se a atuação do governo federal (Programa de Aquisição de Alimentos) no desenvolvimento do Programa do Leite, que visa garantir mercados para os produtos da agricultura familiar e tem incentivado a formação de associações e o fortalecimento dos pequenos produtores.
- Associações de criadores e gestões municipais ajudam a formar uma rede social para superar barreiras causadas pela dispersão da população pobre.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Contrariando o senso comum, atores e organizações presentes no Semiárido Nordeste têm demonstrado esforço na construção de um novo ambiente institucional para a região. Nos dois casos estudados, a rede social formada desenvolveu significativas mudanças em relação à história política local, promovendo ações para parcelas da população antes ignoradas. Mais que isso, inovou ao aliar tradição (caprinocultura) e desenvolvimento econômico inclusivo, estimulando o associativismo e participação democrática na gestão dessas iniciativas.
- Os dois casos estudados apresentam significativo grau de enraizamento, uma vez que as iniciativas foram apropriadas pela população. Assim, abre-se a possibilidade de uma maior autonomia diante do poder público no estabelecimento de uma nova cultura econômica. Isso é importante, uma vez que a interrupção de programas e projetos é um dos grandes entraves para o êxito das políticas públicas no Brasil.



Fale com a autora:

**Ana Cristina Braga Martes** – [ana.martes@fgv.br](mailto:ana.martes@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# Vulnerabilidade social e poder local

## PESQUISA EM FOCO:

Vulnerabilidade Social e poder local entre jovens e organizações no Jardim Ângela, Jardim São Luis e proximidades: Educação e cultura como eixos estratégicos

Tiago Corbisier Matheus e  
Lucio Bittencourt

Espaços educacionais e culturais na região paulista de M'Boi Mirim promovem estratégias locais de emancipação que destoam da visão hierárquica das políticas dominantes.

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS LOCAIS NAS ÁREAS DE EDUCAÇÃO E CULTURA NA PERIFERIA DE SÃO PAULO PARA LIDAR COM A VULNERABILIDADE SOCIAL ENFRENTADA POR JOVENS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Mapeamento de ações nas escolas e grupos de cultura da região do Jardim São Luis, Jardim Ângela e adjacências (M'Boi Mirim, região com mais de meio milhão de habitantes).
- Realização de entrevistas com agentes de 15 escolas públicas e espaços de formação complementar.
- Formação de grupo de trabalho com diretores e coordenadores de escolas públicas do estado do entorno do Alto do Riviera.

### **RESULTADOS**

- Apesar dos investimentos atuais realizados na área de cultura da região, os recursos disponíveis são incompatíveis com as dimensões da população local.
- Há pouca articulação entre escolas entre si e com os espaços de educação complementar da região, o que restringe o potencial de transformação da realidade.
- A relação entre professor e aluno sofre a influência de políticas de gestão pautadas pela busca de resultados quantitativos, provocando o afastamento de jovens menos identificados com o universo escolar, o que os coloca em condição de maior vulnerabilidade escolar.
- Os jovens querem ser escutados e reconhecidos em suas particularidades, o que raramente acontece nas escolas, e mais frequentemente em espaços de educação complementar (como centros de juventude e escolas para jovens e adultos). Nesses espaços, educadores, funcionários e jovens constroem juntos estratégias de emancipação e formação cidadã.
- Ao mesmo tempo, M'Boi Mirim apresenta uma profusão de ações culturais, com diversas linguagens e modalidades de arte, promovidas pela comunidade local, como expressão dos desafios enfrentados, afirmação de direitos e de posição protagonista na cena social.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A investigação mostrou que há espaços que oferecem acolhimento aos jovens da periferia e uma educação democrática, apesar da gestão cultural dominante hierárquica.
- A pluralidade e a efervescência da ação cultural local mostram a potência do saber local para reagir aos desafios enfrentados e criar alternativas de expressão e posicionamento na cena social.



Fale com o autor:

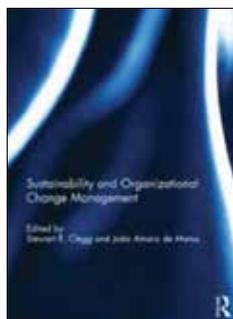
**Tiago Corbisier Matheus** – [tiago.matheus@fgv.br](mailto:tiago.matheus@fgv.br)



# Livros publicados em 2015



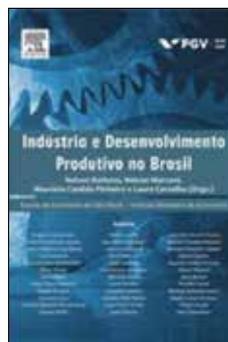
## LIVROS PUBLICADOS EM 2015



### Sustainability and Organizational Change Management

Stewart R. Clegg; João Amaro de Matos

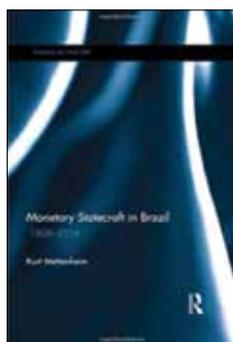
1. ed. Oxon: Routledge, 2015.



### Indústria e Desenvolvimento Produtivo no Brasil

Nelson Barbosa; Nelson Marconi; Mauricio Canêdo Pinheiro; Laura Carvalho

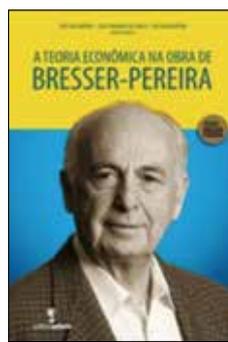
1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. v. 1. 712p.



### Monetary Statecraft in Brazil

Kurt Mettenheim

1. ed. Londres: Routledge, 2015. v. 1. 216p.



### A Teoria Econômica na Obra de Bresser-Pereira

José Luis Oreiro; Luiz Fernando de Paula; Nelson Marconi

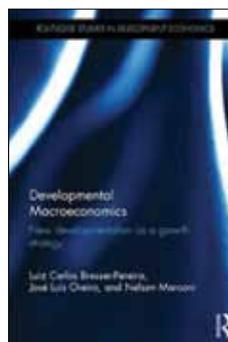
1. ed. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015. v. 1. 224p.



### Métricas para Comunicação de Marketing

Leandro Angotti Guissoni; Marcos Fava Neves

2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. v. 1. 263p.



### Developmental Macroeconomics - New developmentalism as a growth strategy

Luiz Carlos Bresser-Pereira; José Luis Oreiro; Nelson Marconi

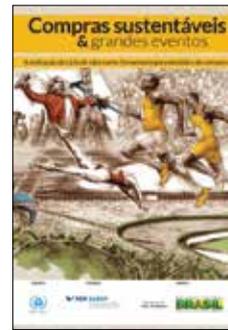
1. ed. Abingdon: Routledge, 2015. v. 1. 188p.



**Ceticismo ou Reputação nas Recompras de Ações?**

**Lucas Dreyes Gimenes; William Eid Junior**

1. ed. , 2015. v. 1. 92p.



**Compras sustentáveis e grandes eventos: a avaliação do ciclo de vida como ferramenta para decisões de consumo**

**Gabriela Alem; Felipe Giasson Luccas; Luciana Stocco Betiol; Ricardo Dinato; Ligia Ramos; Sergio Adeodato; Mario Prestes Monzoni Neto**

1 ed. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania FGV, 2015. v. 1, p. 136.



**Corporate Branding in Facebook Fan Pages: Ideas for Improving Your Brand Value**

**Eliana Pereira Zamith Brito; Maria Carolina Zanette; Carla Caires Abdalla; Mateus Ferreira; Ricardo Limongi; Benjamin Rosenthal**

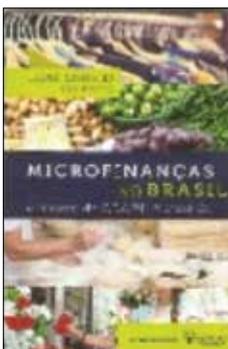
1. ed. Business Expert Press, 2015. 110p.



**Polícia e Democracia: 30 anos de estranhamentos e esperanças**

**Renato Sérgio de Lima; Samira Bueno (Orgs.)**

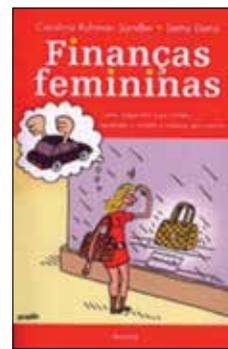
1. ed. São Paulo: Alameda Casa Editorial, 2015. v. 1. 242p.



**Microfinanças no Brasil e o Caso do Ceape Maranhão**

**Lauro Gonzalez; Lya Cynthia Porto de Oliveira**

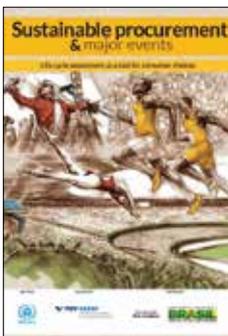
1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. v. 500. 148p.



**Finanças Femininas: como organizar suas contas, aprender a investir e realizar seus sonhos**

**Samy Dana; Carolina Ruhman Sandler**

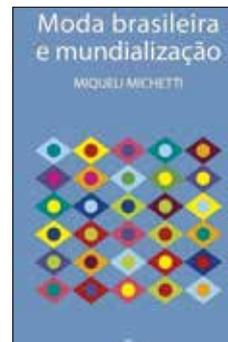
1ª. ed. Benvirá, 2015. 160p.



**Sustainable procurement major events: life cycle assessment as a tool for consumer choices**

**Gabriela Alem; Felipe Giasson Luccas; Luciana Stocco Betiol; Ricardo Dinato; Ligia Ramos; Sergio Adeodato; Mario Prestes Monzoni Neto**

1 ed. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2015. v. 1, p. 134.



**Moda Brasileira e mundialização**

**Miqueli Michetti**

1ª. ed. São Paulo, Annablume: Fapesp 284p.



# Conheça o Portal do GVpesquisa

## Vídeos

<https://www.youtube.com/user/GVpesquisa>

## Sínteses de pesquisas

<http://gvpesquisa.fgv.br/sinteses-de-pesquisas>

## 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)



ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO

