



## **ANUÁRIO DE PESQUISA 2014-2015**

### **EDITOR CHEFE**

Thomaz Wood Jr.

### **COORDENAÇÃO DO PROJETO**

Daniela Mansour M. da Silveira

### **ASSISTENTE**

Ana Paula Silveira

### **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: 8/6/2015

Tiragem: 600 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>



## SÍNTESES DE PESQUISAS

### Administração de Empresas

#### EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

- 10 A avaliação que a Capes faz na pós-graduação brasileira é incompleta  
Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin
- 12 MBA: um modelo em transformação  
Thomaz Wood Jr. e Julia Fernandes Personini Cruz
- 14 Quando a tecnologia empodera as mulheres  
Marlei Pozzebon, Dale Mackrell e Susan Nielsen
- 16 Uma anatomia dos mais badalados cursos *on-line*  
Libânia Rangel de Alvarenga Paes

#### EMPREENDEDORISMO

- 18 Empresas que nascem dentro de outras empresas: motivações, influências e barreiras  
Jonas Mendes Constante, Nathália Fiala e Tales Andreassi

#### ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- 20 A resiliência dos grupos empresariais brasileiros  
Wlamir Gonçalves Xavier, Rodrigo Bandeira-de-Mello e Rosilene Marcon
- 22 As formas de internacionalização da indústria de carne  
Luís Henrique Pereira
- 24 Os elementos de uma comunicação realmente estratégica  
Marlene Marchiori e Sergio Bulgacov
- 26 Por que empresas brasileiras fazem aquisições em mercados desenvolvidos  
Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury

## **ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

- 28 **As peculiaridades do *mix de marketing* em mercados emergentes**  
Leandro Angotti Guissoni, Rajkumar Venkatesan, Paul Farris e Marcos Fava Neves
- 30 **Como medir o imensurável**  
Felipe Zambaldi, Francisco José da Costa e Mateus Canniatti Ponchio
- 32 **Conteúdos que emocionam e que são úteis geram mais boca a boca na internet**  
Wilian Feitosa e Delane Botelho
- 34 **Os jovens sabem utilizar o cartão de crédito com responsabilidade?**  
Tânia Modesto Veludo de Oliveira, Marcelo Augusto Falciano e Renato Villas Boas Perito
- 36 **Qualquer tipo de cooperação entre empresas traz resultado?**  
Luiz Brito, Zamith Brito e Luciana Harumi Hashiba

## **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

- 38 **A banalização das mortes que ocorrem no trabalho**  
Rafael Alcadipani da Silveira e Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros
- 40 **As mudanças na cultura do consumo**  
Isleide Arruda Fontenelle
- 42 **Assédio moral de professores: um problema organizacional**  
Miriam Rodrigues e Maria Ester de Freitas
- 44 **Os desafios das empresas brasileiras para encontrar e reter talentos**  
Maria José Tonelli, João Lins, Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho, Andrea Oltramari e Ana Carolina Aguiar

## **FINANÇAS E CONTABILIDADE**

- 46 **Como negócios chineses conseguem se financiar no Brasil**  
Hsia Hua Sheng e Wesley Mendes-Da-Silva
- 48 **Contribuições para melhorar o Programa Minha Casa Minha Vida**  
Lauro Emílio Gonzalez
- 50 **Empresas estrangeiras melhoram transparência para atuar na Bolsa de Nova Iorque**  
Edilene Santana Santos
- 52 **Não dá para ignorar os sinais dos anúncios de recompra de ações**  
Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior e Claudia Emiko Yoshinaga

- 54 **O que acontece antes de as empresas fecharem o capital**  
Richard Saito e Marco Tulio Padilha
- 56 **Por que os bancos alternativos se saem melhor do que os bancos comerciais**  
Kurt Mettenheim e Olivier Butzbach
- 58 **Quando é vantajoso ser transparente**  
Wesley Mendes-Da-Silva, Daniel Reed Bergmann e Luciana Massaro Onusic
- 60 **Uma saída para investir quando faltam recursos**  
Guilherme Kirch, Jairo Laser Procianoy e Paulo Renato Soares Terra

### GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- 62 **A governança de tecnologia da informação cumpre seu propósito?**  
Allexandre Nishioka Teodoro, Erico Przeybilovicz e Maria Alexandra Cunha
- 64 **Como garantir o sucesso ao levar a tecnologia a populações excluídas**  
Eduardo H, Diniz, Diane E. Bailey e Daniel Sholler
- 66 **Não basta usar a tecnologia: tem de ser a tecnologia certa**  
Patrícia Brecht Innarelli e Otavio Sanchez

### GESTÃO DA SAÚDE

- 68 **Por que os funcionários faltam tanto ao trabalho**  
Fabiana Maluf Rabacow, Ana Maria Malik e Olinda do Carmo Luiz

### GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

- 70 **O impacto das catástrofes naturais nas cadeias de suprimentos**  
Priscila Laczynski de Souza Miguel e Renata Peregrino Brito
- 72 **O que se espera dos profissionais de logística e *supply chain* no Brasil**  
Manoel de Andrade e Silva Reis, Juliana Bonomi Santos, Cristiane Brandão, Renata Barboza e Deborah Wainsztok
- 74 **Os mecanismos para criar valor no relacionamento cliente-fornecedor**  
Cristiane Biazzin e Susana Carla Farias Pereira
- 76 **Quem fica com o valor criado nos relacionamentos entre fornecedores e clientes**  
Priscila Miguel, Luiz Brito, Aline Rodrigues Fernandes, Fábio Tescari e Guilherme Martins
- 78 **Um método para integrar melhor a cadeia produtiva**  
Alexandre Tadeu Simon, Eduardo Guilherme Satolo, Herbert Abude Scheidl e Luiz Carlos di Sério

## SUSTENTABILIDADE

- 80 As negociações sobre o impacto ambiental da pecuária  
Marcus Vinícius P. Gomes , Fabio Grigoletto e Natália Esper
- 82 O turismo em comunidades indígenas  
Cristiane Brandão, José Carlos Barbieri e Cristina Moura João

## Administração Pública

### CIÊNCIA POLÍTICA

- 86 A construção do Brasil sob uma nova ótica  
Cláudio Gonçalves Couto
- 88 O que os resultados das eleições de 2014 indicam para as de 2018  
Luiz Carlos Bresser-Pereira

### GESTÃO PÚBLICA

- 90 Administradores e políticos: da dicotomia à complementaridade  
Ion Georgiou
- 92 Como reduzir a corrupção na área da saúde  
George Avelino, Lorena Barberia e Ciro Biderman
- 94 Controle social nas políticas públicas: uma prática muito distante da teoria  
Francisco Fonseca, Alvaro Escrivão, Ana Sílvia Puppim e Carolina Lopes Zanatta
- 96 Melhorar tecnicamente a gestão pública não é suficiente  
Maria Rita Loureiro, Marco Antonio Carvalho Teixeira e Alberto Ferreira
- 98 O crime organizado reduz a criminalidade  
Ciro Biderman, Renato Sérgio de Lima, João Manoel Pinho de Mello e Alexandre Schneider
- 100 O Estado brasileiro não está preparado para apoiar um novo ciclo de desenvolvimento  
Regina Sílvia Pacheco
- 102 O que leva à transparência fiscal nos estados brasileiros  
Robson Zuccolotto e Marco Antonio Carvalho Teixeira
- 104 Os meios dos jovens de periferia para enfrentar as carências locais  
Tiago Corbisier Matheus

## **POLÍTICAS PÚBLICAS**

- 106 A busca pelos mais pobres  
Fernando Burgos
- 108 O que fazer para descentralizar projetos de desenvolvimento econômico e social  
Zilma Borges de Souza
- 110 Redesenho de uma política pública “de baixo para cima”  
Anny Karine de Medeiros e Marta Ferreira Santos Farah

## **Casos de Impacto Social**

### **FINANÇAS**

- 114 Difusão da Indústria de Fundos de Investimento

### **VAREJO**

- 116 Fórum de Discussão GVcev: Polos Varejistas de Rua

### **SAÚDE**

- 118 Ciclo de Debates Interfarma: Políticas Relacionadas à Saúde
- 120 Projeto de Pesquisa – Segurança do Paciente

### **EMPREENDEDORISMO**

- 122 Programa 10.000 Mulheres

## **126 Livros Publicados em 2014**





EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# A avaliação que a Capes faz na pós-graduação brasileira é incompleta

**PESQUISA EM FOCO:**

Dimensões e componentes de educação: uma base para avaliação

Alberto Luiz Albertin e  
Rosa Maria de Moura Albertin

A ênfase em resultados da produção intelectual pode fazer com que os meios utilizados para obter os resultados mensurados sejam negligenciados

## **OBJETIVO CONSOLIDAR A ESTRUTURA DE DIMENSÕES E COMPONENTES DE EDUCAÇÃO VISANDO ESTABELECEER OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E DE ENSINO-APRENDIZAGEM, COM APLICAÇÃO NA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL.**

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de uma estrutura de dimensões e componentes de educação. As dimensões identificadas foram: criação e sistematização de conhecimento, programas e cursos, e resultados. Os componentes identificados foram: objetivos (considerando objetivos dos cursos, objetivos pedagógicos e o público para o qual os cursos são destinados), conteúdo (o conhecimento a ser transferido), estratégia pedagógica (forma de ensino para transferência do conteúdo) e infraestrutura (infraestrutura e tecnologia da informação).
- Comparação dos critérios de dimensões e componentes elaborados na pesquisa com os quesitos de avaliação da pós-graduação no Brasil pela Capes.

### **RESULTADOS**

- Os quesitos da avaliação da pós-graduação no Brasil cobrem parcialmente os critérios da estrutura de dimensões e componentes proposta.
- Muitos aspectos da estrutura sugerida estão dispersos na avaliação da Capes.
- A avaliação externa que a Capes faz dos programas de pós-graduação não inclui diversos aspectos que deveriam ser considerados por avaliações internas ou outras avaliações externas – e mesmo internacionais.
- A ênfase em resultados da produção intelectual traz o risco de que sejam negligenciados os meios utilizados para obter tais resultados e os componentes dos próprios cursos. Assim, as instituições educacionais podem acabar concentrando esforços exclusivamente na produção intelectual e reduzindo a ênfase em garantir uma boa educação para os alunos. Outro risco é o de que a avaliação recaia apenas sobre os membros da universidade, e não sobre a instituição e seus cursos.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A incorporação de critérios com base nas diversas dimensões e componentes da educação poderia promover uma avaliação mais abrangente dos cursos de pós-graduação, com o objetivo de avaliar também as inter-relações, e não simplesmente a universidade e seus resultados com ênfase em dissertações, teses e produção intelectual.
- Uma estrutura de critérios de avaliação permite que seja feita a gestão institucional, escolar e acadêmica de modo mais consciente e sustentável.
- As instituições de ensino devem ter um conjunto amplo e coerente de critérios de avaliação de educação institucional e do processo ensino-aprendizagem; as avaliações externas são importantes, mas não atendem a todos os critérios.



Fale com o autor:

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



EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# MBA: um modelo em transformação

## PESQUISA EM FOCO:

MBA: cinco discursos em busca de uma nova narrativa

Thomaz Wood Jr.

Julia Fernandes Personini Cruz

Os cursos de MBA tendem a contemplar experiências que unem teoria e prática, a compreensão de contextos culturais diversos e o desenvolvimento de uma visão crítica sobre a atividade gerencial

## OBJETIVO MOSTRAR QUE O MBA É UM MODELO POLÊMICO, CUJAS CARACTERÍSTICAS ESTÃO MUDANDO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Pesquisa bibliográfica em periódicos científicos sobre programas de MBA.
- Análise de conteúdo de propagandas e artigos sobre MBAs publicados pela mídia de negócios.
- Entrevistas com 21 alunos e ex-alunos de três programas.
- Sistematização de cinco tipos de discurso produzidos por diferentes agentes sobre os MBAs: o discurso da crítica instrumental, o discurso da defesa instrumental, o discurso crítico de emancipação, o discurso da redenção da mídia de negócios e o discurso dos alunos.

### RESULTADOS

- O discurso da crítica instrumental, vindo de pesquisadores renomados, destaca a distância entre o que é ensinado e a necessidade das organizações, colocando em dúvida a capacidade dos MBAs de gerar valor para estudantes e empresas.
- O discurso da defesa instrumental baseia-se em amplas pesquisas quantitativas, realizadas pela mídia e utilizadas por associações, revelando impactos positivos dos programas sobre a carreira dos estudantes e sobre o desempenho das empresas.
- O discurso crítico de emancipação, elaborado por correntes periféricas de pesquisadores com perspectiva crítica, lamenta a transformação dos programas em mercadorias, a visão conformista que transmitem aos alunos e a ênfase insuficiente na dimensão social.
- O discurso da redenção da mídia de negócios mostra os programas como soluções mágicas, capazes de efeitos notáveis sobre a empregabilidade dos estudantes e sobre seus salários.
- O discurso dos alunos valoriza a interação e a troca de experiência, o desenvolvimento da capacidade crítica e analítica e a obtenção de uma credencial, destacando o impacto dos programas sobre a capacidade de “jogar o jogo dos negócios”.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O MBA pode ser visto como uma arena aberta na qual diferentes agentes empregam distintas estratégias discursivas, de acordo com seus interesses.
- Há pouca interação ou disputa direta entre os discursos. Não há, portanto, diálogo.
- Existem elementos para renovação da tradicional narrativa do MBA, do indivíduo que adquire no curso *hard skills* e *soft skills*, uma boa rede de relacionamentos, estuda casos e, ao mesmo tempo, recebe uma formação generalista, com o objetivo de conseguir, no futuro, uma posição sênior de liderança. A nova narrativa foca um indivíduo socialmente consciente e responsável, dotado de uma ambição de mudança pessoal e profissional e que aspira a uma posição sênior de liderança ou ao empreendedorismo. Esse indivíduo passa, durante o programa, por experiências que unem teoria e prática, que compreendem contextos culturais diversos e o desenvolvimento de uma visão crítica sobre as organizações e a atividade gerencial.



Fale com o autor:

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



EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# Quando a tecnologia empodera as mulheres

## PESQUISA EM FOCO:

*Structuration bridging diffusion of innovations and gender relations theories: a case of paradigmatic pluralism in IS research*

Marlei Pozzebon,  
Dale Mackrell e  
Susan Nielsen

Nos tradicionais campos de algodão da Austrália, o uso de um novo *software* possibilitou às mulheres ocuparem uma posição estratégica na gestão do negócio

## **OBJETIVO** INVESTIGAR O PAPEL DAS MULHERES NA IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DE DIVERSAS TEORIAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Estudo de caso da implantação do *software* CottonLOGIC em fazendas produtoras de algodão na Austrália. O CottonLOGIC, lançado em 1998, permite a manutenção de registro das operações e auxilia na tomada de decisões e no cumprimento de normas referentes ao uso de pesticidas.
- Realização de entrevistas com 32 pessoas durante três anos – 14 mulheres e 3 homens produtores de algodão, 9 mulheres e 6 homens especialistas no setor.
- Análise com base em três teorias: a teoria da estruturação funciona como uma ponte entre as outras abordagens, teoria das relações de gênero e teoria da difusão das inovações.

### **RESULTADOS**

- Os módulos do *software* CottonLOGIC para a manutenção de registros sobre as operações adequaram-se bem às necessidades dos produtores de documentar o uso de produtos químicos e cumprir os requisitos legais. Não só: o uso do *software* permitiu uma reflexão das mulheres sobre o perigo de substâncias químicas para sua própria família e para a comunidade.
- Ficou evidente que vários casais de fazendas familiares valorizam o trabalho em time. Uma das mulheres entrevistadas explicou que seu papel no “time” era o de encarregada da contabilidade. Outra afirmou que as mulheres sabem exatamente como fazer o orçamento, enquanto os homens não têm ideia. Apesar de o trabalho administrativo hoje ser considerado convencional para a maioria das mulheres, controlar a gestão da fazenda e as contas da família é um desenvolvimento mais recente.
- O CottonLOGIC é modificado pelos usuários para que atinjam seus objetivos de maneira não prevista pelos desenvolvedores, e seu uso empoderou as mulheres na gestão da produção agrícola. Foram especialmente as mulheres que passaram a registrar as atividades com o uso do *software*, o que ajudou na gestão estratégica e no processo de inovação.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Foi possível compreender como o uso de uma nova tecnologia pelas mulheres mudou o dia a dia do trabalho delas, permitindo que novas estruturas sociais surgissem com possibilidades de mudanças no setor de algodão no longo prazo.
- Apesar de a desigualdade de gêneros existir no setor, as mulheres fazendeiras não são agentes passivos na gestão dos negócios familiares e estão conquistando confiança com o envolvimento em redes de relacionamento e na aquisição de habilidades tecnológicas – um fenômeno que só foi possível estudar a partir de uma visão pluralista.
- As mulheres não apenas aprenderam a usar a tecnologia como também foram ganhando condições para modificar a sua utilização de acordo com seus próprios objetivos.



Fale com a autora:

**Marlei Pozzebon** – marlei.pozzebon@fgv.br



EDUCAÇÃO E CAPITAL HUMANO

# Uma anatomia dos mais badalados cursos *on-line*

**PESQUISA EM FOCO:**

Vídeos nos MOOCs – formato e estrutura

Libânia Rangel de Alvarenga Paes

Para prender a atenção dos alunos, os vídeos das principais plataformas de educação da internet são bem curtos, mas ainda há poucas atividades interativas

## OBJETIVO LEVANTAR OS FORMATOS E ESTILOS USADOS EM VÍDEOS DE AULAS EM PLATAFORMAS DE EDUCAÇÃO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Seleção de cinco *Massive Online Open Courses* (MOOCs, sites voltados para educação que permitem disseminar cursos por todo o mundo): Coursera, EdX, Udacity, Khan Academy e Veduca.
- Avaliação de 13 cursos, dos seguintes temas: áreas nucleares de administração (finanças, *marketing*, gestão de pessoas e operações), *soft skills* (comunicação, negociação e liderança) e *hard skills* (estatística, análise de dados, lógica).
- Classificação de 820 vídeos por estrutura (duração, por exemplo), estilos, qualidade técnica de áudio e nível de interação.

### RESULTADOS

- Mais da metade dos vídeos duram menos de cinco minutos. É um patamar que segue as recomendações de especialistas, os quais sugerem que os vídeos de educação não tenham mais de dez minutos, e os *podcasts*, seis.
- Em cerca de 55% dos vídeos, aparece a gravação de uma apresentação em PowerPoint.
- Apenas 10% dos vídeos são de palestras/aulas.
- O instrutor ou professor aparece pelo menos uma vez em 69% dos vídeos. Na maior parte destes, é apenas para apresentar a aula e se despedir.
- Vídeos com professores presentes (ativos) são mais longos: o dobro do tempo dos demais.
- Disciplinas de *soft skills* (negociação, por exemplo) têm vídeos mais longos e apresentam maior concentração de palestra. As de *hard skills* preferem *slideshows* com interação do professor.
- O nível de interação durante os vídeos – com *quiz* e outras atividades, por exemplo – é baixo entre os MOOCs. Apenas Coursera e Udacity utilizam esse recurso, em 37% e 41% dos vídeos, respectivamente.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O formato do vídeo depende bastante da plataforma e da área de atuação.
- Não há muitos casos de inovação em comparação à sala de aula. A maioria dos vídeos mostra a dobradinha PowerPoint + professor narrador e são poucos os que oferecem alternativas diferentes de interação, como *quiz* e outras atividades.



Fale com a autora:

**Libânia Rangel de Alvarenga Paes** libania.paes@fgv.br



EMPREENDEDORISMO

# Empresas que nascem dentro de outras empresas: motivações, influências e barreiras

**PESQUISA EM FOCO:**

Geração de *spin-offs* tecnológicos – um estudo multicaso

Jonas Mendes Constante,  
Nathália Fiala e  
Tales Andreassi

Pequenas e médias empresas brasileiras de base tecnológica fazem *spin-offs* como estratégia de diversificação e como forma de completar a sua cadeia de valor

## **OBJETIVO** COMPREENDER COMO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PODEM INOVAR POR MEIO DE *SPIN-OFFS* (PROCESSO DE GERAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS A PARTIR DE ORGANIZAÇÕES EXISTENTES) TECNOLÓGICOS, IDENTIFICANDO MOTIVAÇÕES, INFLUÊNCIAS E BARREIRAS PARA REALIZAÇÃO DESSE FENÔMENO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Estudo qualitativo de quatro casos de *spin-offs* tecnológicos no estado de Santa Catarina, com as seguintes características: a) a empresa-filha foi fundada com a participação de colaboradores da empresa-mãe; b) a empresa-filha visa à comercialização de tecnologia desenvolvida ou possuída pela empresa-mãe; c) a empresa-filha foi ou é suportada pela empresa-mãe.
- Coleta de dados a partir de observações em campo, dados históricos e entrevistas semiestruturadas.

### RESULTADOS

- O direcionamento de políticas públicas visando estimular a ocorrência de *spin-offs* favorece o nascimento de empresas mais fortes, com maiores chances de sobrevivência do que as criadas por empreendedores individuais sem o apoio de organizações estabelecidas.
- Investimentos em P&D e cultura organizacional aberta ao empreendedorismo contribuem para a geração de *spin-offs* nas pequenas e médias empresas de base tecnológica.
- As principais motivações encontradas para a geração de *spin-offs* corporativos em pequenas e médias empresas de base tecnológica foram: a) estratégia de diversificação da empresa-mãe; b) garantia de maior foco a uma tecnologia específica que, dentro da empresa-mãe, não seria possível desenvolver; c) completar a cadeia de valor da empresa-mãe.

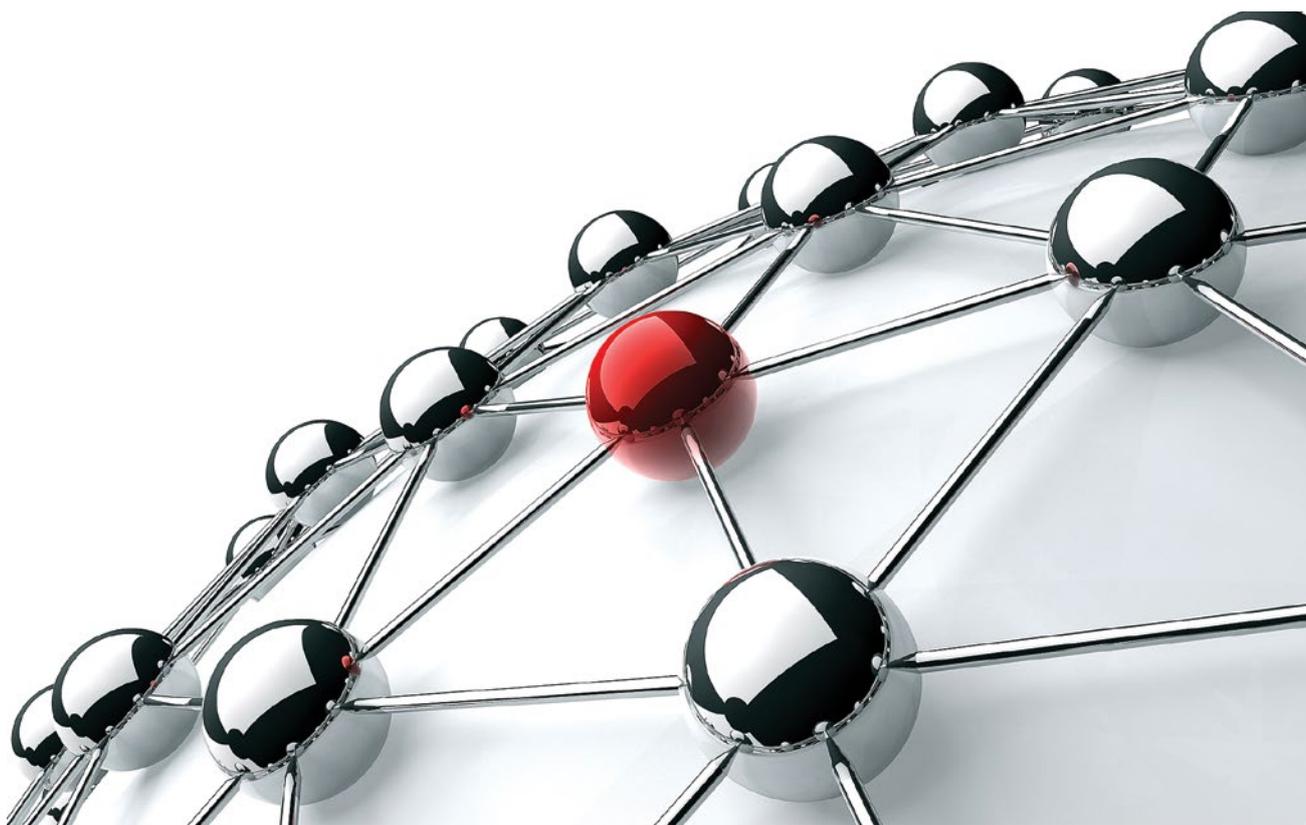
### O QUE HÁ DE NOVO

- Os estudiosos de *spin-offs* indicam que uma das principais motivações para a criação de uma empresa separada da organização original seria o desenvolvimento de tecnologias disruptivas. Este estudo encontrou outras motivações, mais ligadas às estratégias de diversificação ou a tecnologias específicas que completam a cadeia de valor da empresa-mãe – e não tanto a tecnologias disruptivas.
- O estudo evidencia o papel das políticas governamentais para o sucesso dos *spin-offs*.



Fale com o autor:

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



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# A resiliência dos grupos empresariais brasileiros

## PESQUISA EM FOCO:

Estrutura de propriedade de *business groups* no Brasil

Wlamir Gonçalves Xavier,  
Rodrigo Bandeira-de-Mello e  
Rosilene Marcon

Os grandes grupos do país conseguem lidar bem com as dificuldades institucionais e, quando o governo é sócio minoritário, conseguem obter ainda melhores resultados

## **OBJETIVO** TESTAR EMPÍRICAMENTE O EFEITO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NOS GRUPOS EMPRESARIAIS BRASILEIROS NO PERÍODO DE 2001 A 2009 – E VERIFICAR A RESILIÊNCIA DE TAIS GRUPOS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Coleta de dados de 317 grupos brasileiros entre 2001 e 2009, com faturamento médio superior a um bilhão de reais.
- Medição do ambiente institucional por quatro grupos de variáveis que objetivam capturar mudanças de reformas no período analisado: (1) falhas de mercado de capital (estabilidade cambial, *rating* de crédito do país, *spread* de juros); (2) falhas de mercado de produtos e serviços (com utilização do índice do FMI, que capta aspectos como liberalização econômica, governança e protecionismo de mercado); (3) falhas no mercado de trabalho; (4) falhas legais e regulatórias, ambos com base no Índice de Competitividade Mundial do IMD. Também foram utilizadas variáveis de conexões políticas: doações a campanhas e presença do governo como acionista minoritário.

### **RESULTADOS**

- Os grupos brasileiros conseguem lidar bem com o ambiente institucional brasileiro, exceto em relação a dois aspectos: qualidade dos gastos do governo e impostos.
- Quando o governo é sócio da empresa direta ou indiretamente, os efeitos nocivos do ambiente são amenizados e até mesmo o peso dos impostos é, em parte, contrabalançado.
- Não foi observado qualquer efeito de doações para campanhas políticas no faturamento das empresas pesquisadas.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Os grupos brasileiros têm vantagens para vencer falhas de mercado. Por exemplo, costumam controlar instituições financeiras e, portanto, podem facilmente se proteger de flutuações tanto nas taxas de câmbio como nas taxas de juros.
- Contar com o governo como sócio minoritário influencia significativamente os resultados. Bancos estatais, por exemplo, oferecem financiamento mais barato e de maior prazo. O governo pode também dar subsídios e desonerar determinados setores.



Fale com o autor:

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



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# As formas de internacionalização da indústria de carne

**PESQUISA EM FOCO:**

*Brazilian Beef Industry  
Internationalization Strategies*

Luís Henrique Pereira

Não há uma receita única: enquanto a BR Foods adota a estratégia de centralizar seus negócios e construir novas fábricas no exterior, a JBS-Friboi prefere comprar outras empresas e trabalhar com marcas já conhecidas pelos consumidores.

## **OBJETIVO** ANALISAR OS MODOS DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS DAS PRINCIPAIS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE CARNE.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Realização de estudos de caso com as duas principais empresas no setor de carnes no Brasil, BR Foods (Sadia) e JBS-Friboi, por meio de entrevistas e pesquisa documental.

### **RESULTADOS**

- As empresas têm promovido ações isoladas de fortalecimento de marca e ainda não utilizam uma estratégia de desenvolvimento de uma carne "*made in Brazil*".
- BR Foods e JBS-Friboi adotaram estratégias distintas de internacionalização. A BR Foods, no início, formou parcerias com empresas locais dos mercados almejados para terceirizar operações que poderiam ser realizadas com mais competitividade fora da empresa; e, depois, investiu em fábricas novas no exterior. A JBS-Friboi preferiu comprar outras empresas e manter suas marcas.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Não há um único modelo de internacionalização, pois as empresas vão montando sua estratégia de maneira distinta em cada momento.
- Percebe-se um processo crescente de verticalização no setor.



Fale com o autor:

**Luiz Henrique Pereira** – [luis.pereira@fgv.br](mailto:luis.pereira@fgv.br)



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# Os elementos de uma comunicação realmente estratégica

**PESQUISA EM FOCO:**

Práticas comunicativas organizacionais como ação estratégica

Marlene Marchiori e  
Sergio Bulgacov

O caso do Parque Tecnológico Itaipu mostra que o caminho é uma comunicação bem estruturada, mas não rígida, alinhada aos objetivos organizacionais e compartilhada por todos os gestores

## OBJETIVO ANALISAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL NO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU (PTI).

### RAIO X DA PESQUISA

- Estudo de caso único do PTI, criado em 2003 pela Itaipu Binaconal, para articular ações para o desenvolvimento econômico, científico e tecnológico.
- Levantamento de documentos, observação *in loco* e realização de 50 entrevistas em profundidade e posterior análise qualitativa dos dados, entre 2008 e 2010.

### RESULTADOS

- A base da estratégia de comunicação do PTI foi fortalecer os programas do Parque: ciência e tecnologia, empreendedorismo, pesquisa e desenvolvimento, e educação – além do complexo turístico de Itaipu.
- A cultura organizacional favoreceu a troca de ideias do time sobre a área de comunicação e também sobre o conhecimento do Parque Tecnológico como um todo.
- Assim como os profissionais do departamento de comunicação, todos os gestores entenderam a comunicação de maneira similar, com uma importância além de simplesmente organizar eventos. Também houve a compreensão de que essa expectativa exigia o desenvolvimento de diferentes projetos e programas.
- A estrutura da área de comunicação não foi fixa e limitada por áreas tradicionais como jornalismo, relações públicas e propaganda, mudando de acordo com as prioridades, o que deu ao time de comunicação flexibilidade em termos de criatividade e atitude.
- Foram estabelecidos missão, visão e objetivos da área de comunicação, e os seguintes programas, seguindo a orientação estratégica do Parque: informar e se comunicar com o público; desenvolver e administrar relações internas e externas; e se aproximar e ouvir os *stakeholders*.
- Dos processos comunicativos, surgiram os seguintes resultados estratégicos: um guia para relacionamento com os *stakeholders*; melhora na imagem e identidade do Parque; institucionalização do Parque nos níveis regional, estadual e municipal; e indicadores de mensuração estratégicos.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O caso do Parque Tecnológico Itaipu mostra como funciona uma comunicação realmente estratégica.
- É importante destacar que, ao mesmo tempo que a comunicação é diversificada e há liberdade para os atores, todos compartilham de um entendimento comum do processo.
- Esse significado estratégico comum, que permite as ações individuais, não é estático. Resulta de um processo dinâmico de manutenção de alguns aspectos e modificação de outros, de acordos com diferentes referências que vão surgindo no contexto.



Fale com o autor:

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



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# Por que empresas brasileiras fazem aquisições em mercados desenvolvidos

**PESQUISA EM FOCO:**

*Local enablers of business models: the experience of Brazilian Multinationals acquiring in North America*

Maria Tereza Leme Fleury e  
Afonso Fleury

Investimentos nos Estados Unidos mostram que as multinacionais brasileiras desenvolveram modelos de negócios no ambiente local que as ajudam a entrar em mercados inviáveis para organizações de países desenvolvidos

## **OBJETIVO** O ESTUDO DISCUTE OS MOTIVOS POR QUE AS EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS ADQUIREM EMPRESAS NA AMÉRICA DO NORTE.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento das razões para a aquisição, por multinacionais brasileiras, de nove empresas na América do Norte.
- Realização de três estudos de caso de multinacionais brasileiras que adquiriram empresas na América do Norte : JBS Friboi/Swift, Ambev Interbrew/Anheuser Busch e Braskem/Sinoco Dow.

### **RESULTADOS**

- A maioria das aquisições envolveu negócios que estavam em situação problemática. Em três casos – Braskem/Sinoco, Braskem/Dow e Weg/GE, a transação ocorreu porque o vendedor estava se reposicionando para posições melhores da cadeia produtiva.
- Os três casos analisados mostram que, para as vendedoras, não é mais sustentável operar em determinados mercados: o agribusiness (caso JBS Friboi/Swift) é um setor maduro com perfil diferente dos setores baseados em conhecimento; no setor químico (Braskem/Sinoco Dow), há uma tendência a investir em produtos sofisticados de biotecnologia; mercados de consumo consolidados (Ambev/Anheuser Busch) exigem uma reestruturação da cadeia produtiva.
- Para as empresas compradoras, no entanto, há vantagens competitivas devido a modelos de negócios desenvolvidos no cenário brasileiro. No caso do agribusiness, o Brasil tem vantagem competitiva, e a Friboi valorizou sua cultura organizacional que aposta na simplicidade e na volta ao básico da gestão: consciência dos custos, melhoras operacionais e reestruturação administrativa. Atuando num mercado emergente em que é esperada uma demanda crescente, a Ambev desenvolveu um modelo de alto desempenho e flexibilidade. No caso da Braskem, a empresa tem vasto conhecimento da produção de baixo valor agregado que adquiriu, a de propileno e, ao se tornar a maior fabricante do produto, conseguiu dar um passo em busca de redes globais de maior valor agregado.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Os processos de compra de empresas em países desenvolvidos por multinacionais de países emergentes estão, na maioria dos casos, relacionados a condições ambientais no país de origem e ao reposicionamento de ambos os lados da transação em redes globais de produção.
- Empresas de países emergentes não necessariamente buscam ativos intangíveis, como tecnologia e marca, ao adquirir negócios em países desenvolvidos, e sim querem um caminho que traga economia de tempo e recursos para entrar em determinados mercados.
- O ambiente institucional dos mercados emergentes influencia o estilo de gestão e as competências organizacionais, o que pode ajudar no posicionamento estratégico na aquisição.



Fale com a autora:

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



ESTRATÉGIAS DE MARKETING

# As peculiaridades do *mix* de *marketing* em mercados emergentes

**PESQUISA EM FOCO:**

*(Un)Conventional channels: consumer brand marketing in emerging markets*

Leandro Angotti Guissoni,  
Rajkumar Venkatesan,  
Paul Farris e  
Marcos Fava Neves

Atividades consagradas como promoção e propaganda não têm grande influência em canais típicos de vendas do Brasil como padarias e mercearias, enquanto outras ações, como programas de relacionamento e tamanho da embalagem, fazem diferença

## **OBJETIVO** AVALIAR A INFLUÊNCIA DO *MARKETING* NAS VENDAS EM DIFERENTES CANAIS, ISTO É, EM SUPERMERCADOS E NO VAREJO TRADICIONAL (PADARIAS E MERCEARIAS) EM UM AMBIENTE DE MERCADO EMERGENTE.

### RAIO X DA PESQUISA

- Utilização de duas bases de dados: a primeira, com dados mensais de auditorias por um período de quatro anos em supermercados e varejo tradicional, em 120 cidades brasileiras, de 360 tipos de refrigerante – com variáveis como vendas, preço, variedade de produto (tamanho da embalagem), cobertura de mercado, participação da exposição do produto em relação à categoria nas lojas auditadas, descontos e promoções existentes; a segunda, disponibilizada por uma das marcas analisadas, que inclui gastos por atividades de *marketing*.
- Análise estatística dos dados por técnica de análise multivariada para séries temporais (Vetores Autorregressivos – VAR – com decomposição dos resíduos).

### RESULTADOS

- Há atividades de *marketing* que, apesar de importantes em mercados maduros (como promoção e propaganda), não influenciam com a mesma intensidade as vendas no canal tradicional em um mercado emergente.
- Variedade no tamanho da embalagem, preço, exposição na prateleira e propaganda têm efeito maior nas vendas em longo prazo nas cadeias de supermercados do que no varejo tradicional. Grandes redes têm sistemas de informação mais automatizados para a tomada de decisões do que o varejo tradicional, que se baseia principalmente na disponibilidade de estoque.
- O tamanho de embalagem é o fator que oferece o maior retorno no longo prazo, entre todos os elementos do *mix* de *marketing*, tanto no canal tradicional (pois é fácil estocar tamanhos menores) como em supermercados (novas opções são uma forma de expandir espaço e visibilidade).
- As perdas nas vendas por reajustes de preços são menores em padarias e mercearias – e programas de relacionamento ajudam a suportar aumento de preços nesses canais.

### O QUE HÁ DE NOVO

- As atividades de *marketing* tradicionalmente utilizadas em mercados maduros não geram o mesmo padrão de resultados em diferentes canais. As empresas devem, portanto, adaptar os elementos do *marketing-mix* para cada formato varejista.
- Apesar da importância atribuída ao canal tradicional (padarias e mercearias) em mercados emergentes, não é simples para fabricantes de produtos de consumo obter impulsos nas vendas nesse formato *versus* supermercados. O tamanho da embalagem é o fator que mais faz diferença.



Fale com o autor:

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



ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

# Como medir o imensurável

**PESQUISA EM FOCO:**

*Measurement in marketing: current scenario, recommendations and challenges*

Felipe Zambaldi,  
Francisco José da Costa e  
Mateus Canniatti Ponchio

Um balanço de como melhor usar as práticas de mensuração de *marketing*, área em que o grande desafio é atribuir valores a conceitos não observáveis diretamente (como satisfação, lealdade, felicidade e atitude à marca)

## **OBJETIVO FAZER UM TOUR DE FORCE DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO NA ÁREA DE MARKETING, APRESENTANDO MODELOS CLÁSSICOS E SUAS VARIAÇÕES, ALÉM DE ALTERNATIVAS E TENDÊNCIAS.**

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Apresentação do modelo clássico de mensuração de construtos subjacentes e das limitações e críticas a esse modelo.
- Reflexão sobre o processo de mensuração em estudos *crosscultural*.
- Discussão das tendências no processo de mensuração em *marketing*.

### **RESULTADOS**

- O modelo clássico de mensuração em *marketing* possui méritos indiscutíveis, sendo mais adequado a construtos com indicadores múltiplos e refletivos, além de enfatizar predominantemente aspectos quantitativos no processo de validação.
- Há alternativas e complementos ao modelo clássico de mensuração, que se aplicam, sobretudo a indicadores únicos e a indicadores formativos (em que não se supõe um fator subjacente explicando a variação de um conjunto de indicadores, mas se pensa inversamente, ou seja, que é a variação dos itens que implica na variação do construto formado) e se apoiam em procedimentos qualitativos de validação, comumente negligenciados na pesquisa na área.
- Das tendências que se apresentam ao processo de mensuração em forma de técnicas quantitativas, destacam-se a estimação bayesiana, a teoria de resposta ao item (TRI) e os modelos por mínimos quadrados parciais (PLS).

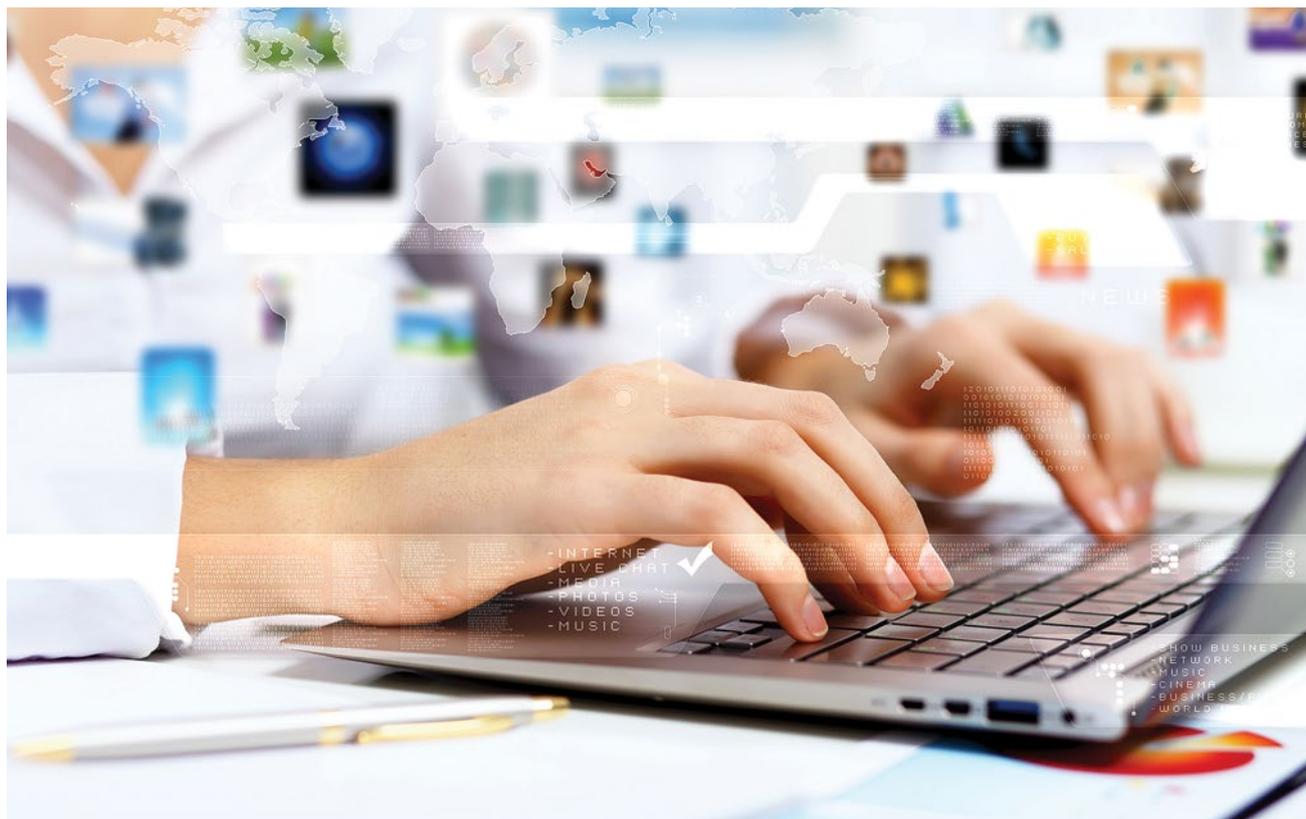
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo traz alternativas ao modelo clássico para os tipos mensuração aos quais é pouco aderente, destacando procedimentos de validade de grupo conhecido, números de pontos em escalas e estratégias de agregação.
- Os procedimentos qualitativos de validação, como validade de conteúdo e face, merecem maior participação e destaque na mensuração em *marketing*.
- Por conta de suas propriedades, a teoria de resposta ao item (TRI) tende a trazer resultados mais estáveis na validação de medidas desenvolvidas em contextos *crosscultural* do que os procedimentos clássicos como análise fatorial e modelagem por equações estruturais.
- Recomenda-se que pesquisadores em *marketing* dediquem o tempo necessário para que seus modelos de mensuração sejam percebidos como sólidos; apenas posteriormente faz sentido elaborar modelos avançados para testar hipóteses entre construtos.



Fale com o autor:

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



ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

# Conteúdos que emocionam e que são úteis geram mais boca a boca na internet

## PESQUISA EM FOCO:

Influência da excitação emocional e da utilidade do conteúdo no compartilhamento de informações entre consumidores *on-line*

Wilian Feitosa e  
Delane Botelho

Imagens e textos positivos costumam receber mais curtidas, mas geram menos compartilhamentos; já os negativos geram mais comentários e podem se tornar mais virais

## **OBJETIVO** ANALISAR COMO CONTEÚDOS ÚTEIS E QUE GERAM EXCITAÇÃO EMOCIONAL INFLUENCIAM O NÍVEL DE COMPARTILHAMENTO E COMENTÁRIOS ENTRE CONSUMIDORES *ON-LINE*.

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de três estudos para análise da reação do público da rede social Facebook a diferentes estímulos: o primeiro utilizando duas imagens de perfil pessoal, uma foto com expressão tensa e raivosa e outra foto com expressão sorridente e leve; o segundo comparando dois *blogs* esportivos, de Milton Neves (que traz previsões de resultados de jogos e análises, por vezes jocosas) e de Juca Kfourri (que mescla o mesmo conteúdo com análises políticas); o terceiro utilizando dois *links* patrocinados criados para o estudo, um de baixa excitação (propaganda de uma loja de *lingerie*, sem promoção) e outro de alta excitação (anúncio de um cachorro que sumiu de casa).
- Utilização do método da análise de conteúdo sobre a natureza dos textos e imagens e a incidência de compartilhamentos, comentários e “curtições”.

### RESULTADOS

- No estudo 1, a imagem que passava emoções positivas teve mais curtidas e a que transmitia emoções negativas recebeu mais comentários (reações de preocupação, ironia ou bom-humor).
- No estudo 2, os *posts* do *blog* de Milton Neves receberam mais comentários, mas foram menos compartilhados; já os de Juca Kfourri foram mais compartilhados, mas menos comentados. *Posts* classificados como úteis foram duas vezes mais compartilhados, enquanto *posts* considerados provocativos foram cinco vezes mais comentados (de maneira emocional e agressiva).
- No estudo 3, o *link* sobre o cão perdido gerou nove vezes mais repercussão que o da loja de *lingerie*, na forma de comentários e retransmissões, e a página gerou dez vezes mais fãs no período de dez dias.
- Conteúdos que tiveram maior repercussão foram avaliados como mais úteis (como no estudo 2) ou foram aqueles que poderiam gerar melhoria de imagem de quem escreveu (como demonstrar preocupação com o amigo, no estudo 1, ou mostrar compaixão, no estudo 3).

### O QUE HÁ DE NOVO

- Conteúdos com maior carga emocional, maior excitação ou tidos como mais úteis geram mais compartilhamento.
- Conteúdos de emoções negativas geram mais comentários, indicando que notícias ruins sobre uma empresa ou marca podem gerar maior viralização do que notícias boas. Isso significa que a monitoração de reclamações deve receber mais atenção das empresas.
- Conteúdos com emoções positivas tendem a gerar extroversão (as pessoas querem participar de momentos bons dos outros), mas geram menos compartilhamento.



Fale com o autor:

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



ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

# Os jovens sabem utilizar o cartão de crédito com responsabilidade?

**PESQUISA EM FOCO:**

*Effects of credit card usage on young Brazilians' compulsive buying*

Tânia Modesto Veludo de Oliveira,  
Marcelo Augusto Falciano e  
Renato Villas Boas Perito

Não somente os mais ansiosos usam o cartão de modo irresponsável, pois a necessidade de demonstrar prestígio e a falta de preocupações de longo prazo impulsionam todos os jovens a fazer compras compulsivamente

## **OBJETIVO** AVALIAR O PAPEL DO CARTÃO DE CRÉDITO COMO VARIÁVEL MEDIADORA E MODERADORA DO RELACIONAMENTO ENTRE AS ATITUDES EM RELAÇÃO AO DINHEIRO E O COMPORTAMENTO DE COMPRA COMPULSIVA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Elaboração de questionário estruturado que foi respondido por 365 jovens de 17 a 24 anos.
- Discussões em dois grupos de foco com jovens de 17 a 24 anos das classes sociais A e B.
- Análise estatística que considera dois modelos: o modelo de mediação e o modelo de moderação. Se o uso do cartão de crédito é moderador do comportamento de compra, então a probabilidade de compra compulsiva aumentará apenas entre aqueles que o utilizam de modo irresponsável. Se, por outro lado, o cartão de crédito é mediador, a probabilidade de compra compulsiva ocorre para todos.

### **RESULTADOS**

- O modelo de mediação mostrou que a ansiedade, a necessidade de demonstrar poder e prestígio e a falta de preocupações de longo prazo quanto à segurança financeira são responsáveis pelo mau uso do cartão de crédito entre os jovens e, conseqüentemente, por seu comportamento compulsivo nas compras.
- O modelo de moderação mostrou que o uso do cartão de crédito de modo irresponsável aumenta o comportamento de compra compulsiva de jovens com altos níveis de ansiedade.
- Os grupos de foco forneceram uma série de diálogos ilustrativos do uso do cartão de crédito na compra desmesurada (por exemplo, “é muito fácil perder o controle quando se usa o cartão de crédito”, “já aconteceu de eu ir às compras para me sentir melhor”, “ela precisava de uma bolsa mais cara para fazer sucesso na escola”).

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Esta pesquisa foi a primeira a comparar os efeitos mediadores e moderadores entre os elementos das atitudes em relação ao dinheiro e o comportamento de compra compulsiva. Os dados mostram que tanto os jovens em geral quanto aqueles com maior nível de ansiedade tendem a fazer mau uso do cartão de crédito.
- A pesquisa endereça a questão da educação financeira e traz implicações para políticas públicas, práticas educacionais de planejamento financeiro e campanhas de conscientização dos jovens quanto aos gastos excessivos.



Fale com a autora:

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



ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

# Qualquer tipo de cooperação entre empresas traz resultado?

## PESQUISA EM FOCO:

Qual o tipo de cooperação com fornecedores e clientes que conduz ao desempenho superior?

Luiz Brito,  
Eliane Pereira Zamith Brito e  
Luciana Harumi Hashiba

Nem todas as formas de comportamento cooperativos levam a desempenho superior e, enquanto parcerias com fornecedores aumentam rapidamente a lucratividade, ações conjuntas com clientes levam a maior crescimento, mas não a lucros imediatos

## **OBJETIVO** TESTAR AVALIAR QUE FORMA DE COMPORTAMENTO COOPERATIVO COM FORNECEDORES E CLIENTES-CHAVE ESTÁ CORRELACIONADA COM O DESEMPENHO FINANCEIRO SUPERIOR DAS ORGANIZAÇÕES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de *survey* com 124 fabricantes de embalagem com operação no Brasil.
- Elaboração de medidas de desempenho relacionadas com lucro e crescimento, e quatro comportamentos cooperativos: (1) troca de informação, que pode ser formal e informal, estratégica e pública; (2) restrição ao uso de poder, ou seja, o grau em que os envolvidos evitam aproveitar oportunidades que poderiam afetar negativamente o parceiro; (3) solução conjunta de problemas, que significa aceitar a responsabilidade compartilhada de encontrar saídas para problemas de modo a manter a parceria; e (4) flexibilidade, referente ao grau em que os parceiros ajustam seu comportamento para acomodar as necessidades dos outros.
- Análise estatística por técnicas como análise fatorial confirmatória e regressão múltipla.

### RESULTADOS

- Dois comportamentos cooperativos: troca de informação e restrição ao uso de poder mostraram ter efeito positivo sobre o desempenho.
- Solução conjunta de problemas, que é outro comportamento cooperativo, mostrou ter efeito negativo sobre o desempenho.
- Flexibilidade na relação, o quarto comportamento cooperativo avaliado, não tem efeito significativo sobre o desempenho.
- A cooperação com clientes afeta mais fortemente o crescimento da organização, enquanto a cooperação com fornecedores afeta mais a lucratividade.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Medidas multidimensionais mostram que nem todos os tipos de comportamento cooperativo têm efeitos iguais e positivos sobre o desempenho das organizações. Em algumas indústrias, por exemplo, em vez da busca de solução conjunta para os problemas, talvez seja melhor ter arranjos e responsabilidades claramente predefinidos.
- A análise avalia vários elos da cadeia de suprimentos, e não apenas a perspectiva do fabricante. As duas medidas de desempenho financeiro utilizadas, lucratividade e crescimento, mostram efeito diferente de parcerias com clientes e com fornecedores. Enquanto inovações conjuntas com fornecedores melhoram as margens imediatamente, não se deve esperar ganhos de curto prazo na relação com consumidores, e sim crescimento, que leva a resultados no longo prazo.
- Uma amostra de uma atividade econômica elimina a variabilidade atribuída às especificidades do setor econômico.



Fale com o autor:

**Luiz Brito** – [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br)



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# A banalização das mortes que ocorrem no trabalho

## PESQUISA EM FOCO:

Viver e morrer pelo trabalho: uma análise da banalidade do mal nos crimes corporativos

Rafael Alcadipani da Silveira e  
Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

Acidentes, suicídios e outros acontecimentos fatais nas organizações resultam de ações rotineiras tomadas por chefes e colegas no “mais alto senso” de cumprimento dos seus deveres

**OBJETIVO** ANALISAR OS CRIMES ORGANIZACIONAIS A PARTIR DO CONCEITO DE BANALIDADE DO MAL DA SOCIÓLOGA JUDIA HANNAH ARENDT, QUE, AO PRESENCIAR O JULGAMENTO DO NAZISTA ADOLF EICHMANN, AVALIOU QUE ELE NÃO ERA UM PSICOPATA, MAS SIM UMA PESSOA COMUM, UM BUROCRATA CUMPRIDOR DE ORDENS E QUE QUERIA ASCENDER NA CARREIRA.

## RAIO X DA PESQUISA

- Definição de crimes corporativos como mortes relacionadas ao trabalho (são mais de dois milhões de casos por ano no mundo, segundo a OIT), uma questão controversa – a quem cabe a responsabilidade se as mortes acontecem no cumprimento de ordens advindas de um sistema?
- Análise de reportagens jornalísticas sobre dois casos: o primeiro, de um auxiliar de limpeza da multinacional Dalkia encontrado morto em uma prensa compactadora de papelão dentro de uma área de carga do *shopping* West Plaza, em São Paulo; e o segundo, dos suicídios de profissionais da Renault da França.

## RESULTADOS

- No primeiro caso, do auxiliar de limpeza, as notícias indicam que o funcionário foi vítima de uma “gambiarra”, uma adaptação irregular do equipamento por funcionários para que a prensa funcionasse mais rapidamente sem o uso de uma porta de segurança. No segundo caso, dos suicídios da Renault, as reportagens mostram que havia uma pressão extrema para o cumprimento de metas – uma das vítimas deixou uma carta confessando que se sentia incapaz de assumir seu trabalho: “é muito duro suportar o ritmo da empresa”, escreveu.
- Nos dois casos, é possível fazer um paralelo com o conceito de banalidade do mal de Arendt, pois as mortes foram consideradas comuns, resultado de decisões tomadas para alcançar objetivos normativos, procedimentos operacionais, padrões e normas culturais das organizações. Profissionais sem aparente senso de perversidade, e sim com alto senso de cumprimento de seus deveres, que provocaram os crimes. A conduta dos indivíduos foi incentivada pela estrutura de regras e planos que os tornaram incapazes de criticar e prever as consequências dos seus atos, e traduziu-se na banalidade do mal.

## O QUE HÁ DE NOVO

- As ações que se destinam a atingir os objetivos empresariais, e que acarretam a morte de trabalhadores, tornam a noção de crime corporativo banal? O artigo mostra que sim, pois viver e morrer pelo trabalho soa como se isso fosse algo comum.
- O estudo reforça a existência do lado sombrio nas organizações, e que este anda junto com o “lado que brilha”, o que pode levar ao reconhecimento dos gestores sobre a necessidade de práticas transformadoras, no sentido de impedir que a banalidade do mal desafie o pensamento e as palavras do trabalhador e, principalmente, os seus próprios pensamentos.



Fale com o autor:

**Rafael Alcadipani da Silveira** – [Rafael.alcadipani@fgv.br](mailto:Rafael.alcadipani@fgv.br)



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# As mudanças na cultura do consumo

**PESQUISA EM FOCO:**

O estatuto do consumo na compreensão da lógica e das mutações do capitalismo

Isleide Arruda Fontenelle

Cada vez mais, são os consumidores que dominam o processo de realização de valor capitalista, pois, em sites como o Google, são eles que, de certa forma, produzem as informações capazes de gerar lucro

## OBJETIVO COMPREENDER O PAPEL CENTRAL DO CONSUMO PARA O CAPITALISMO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Revisão de literatura acadêmica sobre a cultura do consumo.
- Análise das principais formas que assumiu o capitalismo contemporâneo e o lugar do consumo nesses novos formatos, a partir do pensamento dialético marxista.

### RESULTADOS

- A cultura de consumo está associada à Revolução Industrial, que gerou o excesso de produtos a serem vendidos, levando a transformações para a constituição de um modo de vida guiado pelo consumo.
- O escoamento do excesso de produção ocorreu por mudanças do lado do consumo: com o fim das estruturas sociais rígidas, começou a haver uma disposição psíquica para se acreditar que era possível “ser outra pessoa” comprando determinados produtos. Foi a cultura burguesa que passou a se apropriar dos objetos como uma forma de exteriorização de sentimentos e de localização no mundo.
- Nas três últimas décadas do século XX, com a lógica financeira tornando-se dominante no capitalismo, o consumo continuou como elemento central, pois o endividamento é nada mais que a antecipação do desejo de compra e a diminuição da lacuna temporal do giro de mercadorias e da realização do valor. Os métodos de financeirização da economia, também, procuram dar conta das contradições do capitalismo, contrabalançando o aumento da desigualdade com oportunidades novas pelo endividamento – o que acaba funcionando como uma penhora do futuro.
- Outra mudança recente foi, com a revolução informacional, a incorporação do trabalho imaterial, do saber como principal força de produção. Embaralham-se as relações entre trabalho e consumo. Por exemplo, usuários do *site* de busca Google, ao consumir informações, produzem valor, pois criam uma hierarquia de *links* que é utilizada para fins comerciais.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O artigo mostra como a importância da cultura de consumo é anterior à literatura acadêmica sobre o seu surgimento – que acabou enfatizando apenas os aspectos simbólicos do consumo, sem dar a devida importância ao seu lugar no processo de produção do valor.
- O artigo elucida as principais mudanças na cultura de consumo que ocorreram a partir do final da década de 1970 e propõe que as duas principais formas que assumiu o capitalismo – o financeiro e o imaterial – operam fundamentalmente a partir do consumo.
- O artigo mostra que o consumo ganhou outra dimensão, ainda não explorada, em que a produção do novo trabalhador-consumidor obedece muito mais à lógica subjetiva do consumidor do que a do produtor.



Fale com a autora:

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



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# Assédio moral de professores: um problema organizacional

**PESQUISA EM FOCO:**  
Assédio moral na academia

Miriam Rodrigues e  
Maria Ester de Freitas

É comum instituições de ensino com uma cultura que aceita, ou mesmo incentiva, práticas de descaso em relação aos docentes, que não desenvolvem bem suas lideranças e que têm poucos canais de comunicação para prevenção e tratamento do fenômeno

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR E ANALISAR AS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE ACADÊMICO E AS CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE FAVORECEM A SUA OCORRÊNCIA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Investigação de queixas de professores, registradas em seis processos trabalhistas, disponibilizados pelo SINPRO-SP.
- Realização de 17 entrevistas em profundidade com professores do curso de administração da cidade de São Paulo.
- Análise de conteúdo, com apoio do *software* NVivo.

### **RESULTADOS**

- Das 22 diferentes situações relatadas pelos 17 entrevistados, cinco não configuram assédio moral, principalmente por serem episódios pontuais. Há uma dificuldade em identificar o que é e o que não é assédio moral.
- O assédio moral envolveu tanto os que ocupam posições superiores hierárquicas, como diretores, reitores, orientadores e coordenadores de cursos, quanto, no sentido lateral - colegas e, em sentido ascendente, alunos e ex-alunos.
- As formas mais citadas de manifestações do assédio chamam atenção pela sutileza, como o isolamento, a ironia, a recusa de comunicação, o boicote de ideias, as chantagens e as ameaças veladas.
- As condições organizacionais percebidas pelos docentes parecem estar relacionadas à frequência e à variedade de suas interações profissionais, a uma cultura que aceita, respalda ou incentiva práticas de descaso e assédio em relação ao docente e à fragilidade ou inexistência de normas e processos para prevenção e tratamento deste fenômeno.
- O aluno é considerado, cada vez mais, cliente pelas instituições de ensino, o que tem efeitos perversos na relação entre todos os envolvidos.
- A exposição prolongada ao assédio moral afeta a saúde física e psíquica do docente e pode levá-lo a desistir da profissão.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo mostra o assédio não apenas como uma relação pessoal entre assediador e assediado, mas como um problema organizacional que pode ser prevenido e combatido com elementos como canais de comunicação, normas transparentes, desenvolvimento de lideranças, atuação da área de gestão de pessoas e valorização do papel do professor.
- O estudo chama a atenção para a perda de talentos ou arrefecimento do desejo de continuar a lecionar em instituições que não combatem práticas recorrentes de assédio.



Fale com a autora:

**Maria Ester de Freitas** – ester.freitas@fgv.br



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# Os desafios das empresas brasileiras para encontrar e reter talentos

## PESQUISA EM FOCO:

O futuro do trabalho – impactos e desafios para as organizações no Brasil

Maria José Tonelli,  
João Lins,  
Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho,  
Andrea Oltramari e  
Ana Carolina Aguiar

Além de dificuldades trabalhistas, as organizações ainda precisam enfrentar a necessidade de mudar a gestão de pessoas, hoje ainda muito voltada a políticas de remuneração

## **OBJETIVO** COMPREENDER COMO AS ATUAIS MUDANÇAS NAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO AFETAM AS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL E QUAIS ESTRATÉGIAS SÃO USADAS PARA AS EMPRESAS PERMANECEREM COMPETITIVAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Estudo realizado em parceria com a PwC.
- Composição de base de dados com 113 empresas – 54% da amostra composta por grandes empresas, com faturamento maior que US\$ 500 milhões; 18% de médias empresas, com faturamento entre US\$ 90 e 500 milhões; e 28% de pequenas empresas, com faturamento de até US\$ 90 milhões.

### **RESULTADOS**

- Quatro megatendências exercem impacto importante nas empresas consultadas: a dificuldade de encontrar profissionais qualificados, as novas expectativas em relação à carreira (por uma população mais informada, conectada e com melhor renda), os avanços tecnológicos e as mudanças demográficas (aumento da presença da mulher e convivência maior entre diferentes gerações).
- As empresas reconhecem necessidade de mudança na estratégica de gestão de pessoas, mas na prática continuam dando ênfase apenas a itens tradicionais, como políticas de remuneração e desenvolvimento.
- Ainda que a remuneração seja, de fato, um fator relevante, os profissionais buscam igualmente: meritocracia, flexibilidade nos horários de trabalho e realização pessoal.
- As empresas apontam duas barreiras para adotar modelos mais flexíveis: impeditivos legais e dificuldades de mudar a gestão e a cultura organizacional.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A pesquisa aponta que, ainda que mudanças na legislação trabalhista sejam um fator importante para tornar as empresas mais competitivas, os desafios também incluem difíceis modificações na gestão e na cultura organizacional.



Fale com a autora:

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



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Como negócios chineses conseguem se financiar no Brasil

**PESQUISA EM FOCO:**

*The big family: informal financing of small- and-medium-sized businesses by Guanxi*

Hsia Hua Sheng e  
Wesley Mendes-Da-Silva

A maioria dos empreendedores que se mudam da China para São Paulo evita bancos e prefere tomar empréstimos de familiares ou fazer acordos com fornecedores para estender prazos de pagamentos

## **OBJETIVO** VERIFICAR A EXISTÊNCIA DE ASSOCIAÇÕES ENTRE OS VÁRIOS NÍVEIS DE GUANXI (REDE DE RELACIONAMENTOS) E A CAPACIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM OBTEREM ACESSO A FINANCIAMENTO INFORMAL.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Envio de questionário em 2011 a 110 empreendedores chineses que emigraram para a cidade de São Paulo, com 26 respondentes.
- Realização de entrevistas para aplicação do questionário. A maioria dos respondentes foi do sexo masculino, que, além do chinês, fala português básico, possui um grau médio de educação e é dona de um comércio (bazar).
- Análise estatística de resultados (descritiva – frequência e médias – e teste não paramétrico considerando Mann-Whitney U test).

### **RESULTADOS**

- Empreendedores chineses de São Paulo usam menos empréstimos de bancos do que financiamentos informais. Somente os entrevistados jovens e com formação superior afirmaram utilizar o crédito bancário para capital de giro. Os outros nem conheciam os procedimentos bancários.
- Empréstimos de familiares e crédito comercial (acordos informais entre empreendedores e fornecedores de modo a estender prazos de pagamento) foram as formas de financiamento mais relevantes para os empreendedores chineses sediados em São Paulo. Enquanto empréstimos de familiares são usados por aqueles com fortes laços de família, o crédito comercial é preferido por empreendedores com baixo nível de Guanxi (sem laços familiares e pouca participação em associações, religiosas e não religiosas).
- A relevância do financiamento informal estende-se para além das fases iniciais do negócio. Somente os empréstimos de amigos diminuem com o crescimento da empresa.
- Apesar de não fazerem empréstimos em bancos, vários empreendedores aplicam o caixa excedente em fundos de renda fixa.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo mostra como é possível adaptar uma característica cultural e social oriental/chinesa a um mercado também emergente, mas ocidental (Brasil), e assim permitir a sobrevivência de negócios de chineses sem conhecimento e acesso aos mecanismos formais de financiamento de um outro país.
- A pesquisa revela que as formas de financiamento variam de acordo com os diversos níveis de Guanxi e que os mecanismos informais permanecem mesmo após a consolidação das empresas.
- Ao contrário do que se imaginava, os empreendedores chineses fazem operações com bancos no Brasil.



Fale com o autor:

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



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Contribuições para melhorar o Programa Minha Casa Minha Vida

**PESQUISA EM FOCO:**

Microcrédito para habitação e o programa Minha Casa Minha Vida

Lauro Emílio Gonzalez

Práticas do microcrédito como o uso de agentes de crédito, a adoção de mecanismos de empréstimos em grupo e o foco nas mulheres poderiam trazer economias de 15 bilhões de reais

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR POTENCIAIS DE INOVAÇÃO NO PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA A PARTIR DE INCORPORAÇÕES DE PRÁTICAS TÍPICAS DE EXPERIÊNCIAS DE MICROCRÉDITO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Levantamento de dados de inadimplência e acompanhamento do Programa Minha Casa Minha Vida, que visa criar mecanismos de incentivo à produção e à aquisição de novas unidades habitacionais pelas famílias com renda de até dez salários mínimos.
- Realização de entrevistas com dirigentes da Caixa Econômica Federal, o maior agente operacional e financeiro do programa.
- Estudo de caso da modalidade Entidades do programa (modalidade mais próxima das experiências de microcrédito), em que entidades escolhidas pelo Ministério das Cidades fazem a intermediação com as famílias beneficiárias.
- Mapeamento dos desafios atuais do programa e categorização por eixos.

### **RESULTADOS**

- Há muitos desafios relacionados ao acompanhamento dos beneficiários, muitos dos quais similares às experiências de microcrédito. Faltam mecanismos capazes de selecionar adequadamente os beneficiários e enquadrá-los dentro de uma faixa condizente de pagamento. O programa é tratado preponderantemente como subsídio e doação, não como uma modalidade de crédito ou financiamento: por isso, a trajetória recente dos dados de inadimplência é altamente desfavorável, situando-se num patamar superior a 20% da carteira. Após a entrega do imóvel, há poucos instrumentos de acompanhamento das condições de pagamento dos beneficiários, ou seja, falta tecnologia de crédito baseada na proximidade que capture razoavelmente a dinâmica da vida financeira dos beneficiários.
- Seria interessante para o programa incorporar aspectos do microcrédito. Por exemplo, o uso de agentes de crédito seria fator mitigador de risco de crédito, reduzindo a assimetria de informação através de um maior contato com os beneficiários, tanto antes como durante a vigência do contrato de crédito. Ou, ainda, a adoção de mecanismos de empréstimos em grupo poderia contribuir para resolução dos problemas de falta de garantia, com potenciais efeitos benéficos para combater a inadimplência. Por fim, o foco nas mulheres tende a trazer efeitos positivos em termos de administração do crédito em prol da família.

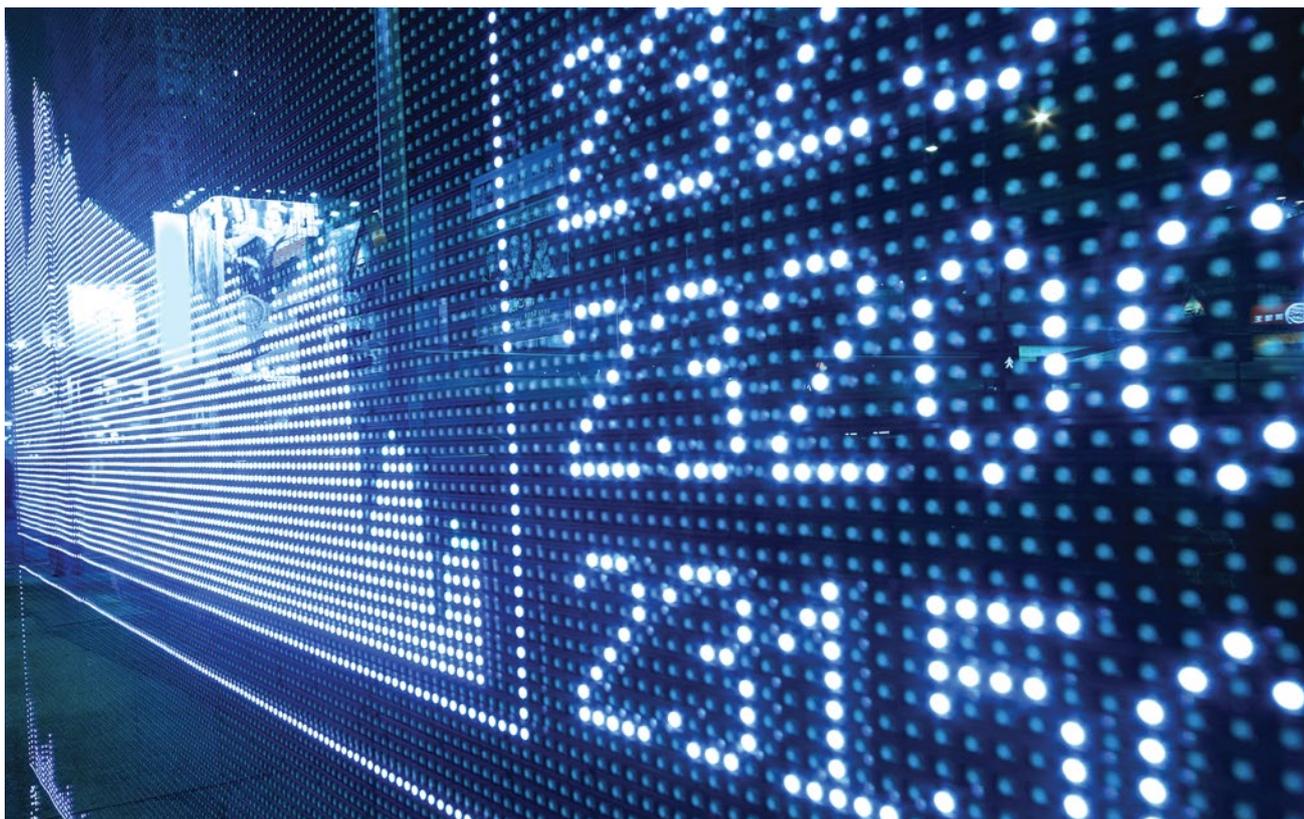
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo mostra que há baixa efetivação de princípios previstos formalmente no Minha Casa Minha Vida (como aval solidário, foco nas mulheres e empoderamento da sociedade civil) e como é possível aperfeiçoar o programa com base em práticas do microcrédito.
- O estudo estima que cerca de 15 bilhões de reais poderiam ser economizados a partir da incorporação das inovações do microcrédito.



Fale com o autor:

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



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Empresas estrangeiras melhoram transparência para atuar na Bolsa de Nova Iorque

**PESQUISA EM FOCO:**

*Disclosure* sob IFRS e tradições contábeis em mercado de alto *enforcement*: um estudo sobre emissoras de ADRs na NYSE

Edilene Santana Santos

A dupla negociação de ações em um mercado exigente como o americano ajuda empresas de países com diferentes sistemas jurídico-institucionais – como Brasil, Inglaterra e nações da Europa Continental – a nivelar seu grau de transparência

**OBJETIVO** AVALIAR SE O *ENFORCEMENT* INSTITUCIONAL DO MERCADO DE CAPITAIS AMERICANO SOBRE EMPRESAS ESTRANGEIRAS LISTADAS NA BOLSA DE NOVA IORQUE É FORTE O SUFICIENTE PARA ELIMINAR AS DIFERENÇAS NO NÍVEL DE TRANSPARÊNCIA ASSOCIADAS À TRADIÇÃO JURÍDICO-INSTITUCIONAL DE SEU PAÍS DE ORIGEM.

## RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de base de dados com demonstrações financeiras de 75 empresas estrangeiras (brasileiras, inglesas e eurocontinentais) com dupla negociação na NYSE (Bolsa de Nova Iorque).
- Comparação do grau de transparência entre empresas de dois sistemas jurídico-institucionais distintos: o *common law* (direito consuetudinário), utilizado na Inglaterra, e o *code law* (direito romano), utilizado no Brasil e em países da Europa Continental.

## RESULTADOS

- Não foi observada diferença significativa entre o grau de transparência de empresas brasileiras, inglesas e eurocontinentais com dupla negociação na NYSE.

## O QUE HÁ DE NOVO

- Os resultados contrariam o esperado a partir de várias pesquisas internacionais, de que empresas sediadas em sistemas jurídicos originados no direito romano, como o Brasil e países da Europa Continental, tendem a ser menos transparentes do que as sediadas em sistemas de direito consuetudinário, como a Inglaterra.
- A dupla negociação das ações em um ambiente de alto *enforcement* institucional, como a Bolsa de Nova Iorque, parece ser uma estratégia eficiente para eliminar deficiências no grau de transparência das empresas associadas a insuficiências jurídico-institucionais do seu país de origem.



Fale com a autora:

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



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Não dá para ignorar os sinais dos anúncios de recompra de ações

## PESQUISA EM FOCO:

Recompra de ações no mercado aberto brasileiro e retornos anormais de longo prazo

Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior e  
Claudia Emiko Yoshinaga

Investidores que aplicam em papéis de empresas que acabaram de anunciar programa de recompra de ações tendem a obter retornos superiores à média

## **OBJETIVO** EXAMINAR O DESEMPENHO DE LONGO PRAZO DE AÇÕES DE EMPRESAS LISTADAS NA BM&F-BOVESPA QUE FAZEM ANÚNCIOS DE PROGRAMAS DE RECOMPRA DOS PRÓPRIOS PAPÉIS PARA VERIFICAR SE EXISTEM RETORNOS ANORMAIS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Montagem de carteiras de investimento com ações de empresas que realizaram anúncios de programas de recompra dos próprios papéis no período de 2002 a 2013.
- Elaboração de estratégia de investimento do tipo *buy-and-hold*, de compra e manutenção das ações em um horizonte de até três anos.
- Separação de empresas em duas amostras: a do tipo crescimento (com valor de mercado mais alto em comparação ao valor contábil, geralmente de setores em expansão) e a do tipo valor (com valor de mercado mais baixo em relação ao valor contábil, geralmente de setores maduros). Particularmente empresas do tipo valor podem fazer programas de recompra para se aproveitarem de uma possível subavaliação de ativos.

### **RESULTADOS**

- Para um horizonte de três anos de investimento, o retorno anormal médio foi superior a 9% ao ano, o que mostra que o mercado brasileiro não é muito eficiente, pois, se o fosse, nem aqueles com informações privilegiadas sobre as empresas (como seus administradores) seriam capazes de obter retornos anormais.
- Para empresas do tipo valor, o retorno anormal médio chegou a superar 17% ao ano. Empresas do tipo valor tendem a fazer programas de recompra para aproveitar uma possível subavaliação de ativos.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Trata-se da primeira pesquisa a estudar os retornos anormais de longo prazo associados a uma estratégia de investimento baseada em anúncios de recompra de ações com dados do mercado brasileiro.
- Os resultados mostram evidências de que os anúncios de programas de recompra de ações no mercado aberto oferecem sinais confiáveis de que o preço na bolsa de valores está subavaliado.



Fale com a autora:

**Claudia Emiko Yoshinaga** – [claudia.yoshinaga@fgv.br](mailto:claudia.yoshinaga@fgv.br)



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# O que acontece antes de as empresas fecharem o capital

**PESQUISA EM FOCO:**  
Fechamento de capital  
em empresas brasileiras

Richard Saito e  
Marco Tulio Padilha

Antes de sair da bolsa de valores, as companhias apresentam menor alavancagem, maior concentração acionária por parte dos controladores, queda na rentabilidade e um menor nível no pagamento dos dividendos

## OBJETIVO IDENTIFICAR OS INDICADORES FINANCEIROS DAS EMPRESAS QUE FECHAM O CAPITAL.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento de indicadores financeiros de 119 empresas que fecharam o capital voluntariamente entre 1999 e 2013.
- Levantamento de amostras de controle para comparação de 119 empresas que se mantiveram listadas na bolsa até o final desse período.

### RESULTADOS

- No ano anterior ao fechamento de capital, as empresas já possuem destacada concentração de participação acionária dos controladores e já dão sinais de menor alavancagem, ou seja, de acesso mais limitados a capital de terceiros, seja por falta de necessidade, seja por restrições para conseguir financiamentos.
- No ano do fechamento, além dos aspectos observados no ano anterior ao fechamento de capital, as empresas apresentam baixa rentabilidade e menor nível de pagamento de dividendos.
- Quanto aos custos para se manterem listadas, observamos que as empresas que fecham capital apresentam, em média, custos relativos em linha com a média do grupo de empresas das amostras de controle. Os custos podem ser relevantes para as companhias no momento da decisão de deixar a bolsa se analisados sob a visão da gestão de caixa, por exemplo, ou combinados com a necessidade de as empresas manterem aberta ou não a possibilidade de captar no mercado de capitais, mas não como fator isolado de decisão.

### O QUE HÁ DE NOVO

- O artigo mostra quais as mudanças nos indicadores das empresas antes do fechamento de capital.
- A queda na rentabilidade antes do fechamento de capital ocorre pela redução dos investimentos, retenção de caixa e manipulação de resultados. No mercado de capitais brasileiro, os fechamentos de capital são direcionados, em grande parte, por aquisições de empresas locais por multinacionais ou por aquisição de controle por acionista controlador para sanear a empresa. Esse contexto e o fato de as empresas deslistadas terem participações de controladores superiores às das listadas permitem manipulações de resultados, retenções de caixas de investimentos e distribuição de dividendos à conveniência do controlador que fará a operação para aquisição dos restantes das ações e posterior fechamento do capital, quando encontrará uma empresa com mais recursos para seu controle único.
- Na análise, verificou-se que a posição média de caixa em relação aos ativos das empresas deslistadas é inferior à das listadas, o que indica que não devem prevalecer empresas saneadas financeiramente e de grande valor, mas que o problema de fluxo de caixa livre no último ano da listagem está mais direcionado para uma reestruturação financeira após o fechamento de capital.



Fale com o autor:

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



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Por que os bancos alternativos se saem melhor do que os bancos comerciais

**PESQUISA EM FOCO:**

*Alternative banking and financial crisis*

Kurt Mettenheim e  
Olivier Butzbach

Instituições financeiras cooperativas, de poupança e de desenvolvimento são mais estáveis e longevas, conseguem ser mais confiáveis, estão mais próximas dos clientes e são capazes de amenizar crises econômicas

## **OBJETIVO** ESTUDAR AS VANTAGENS COMPETITIVAS DOS BANCOS ALTERNATIVOS (COOPERATIVOS, DE POUPANÇA E DE DESENVOLVIMENTO) EM RELAÇÃO AOS BANCOS TRADICIONAIS, VANTAGENS ESSAS QUE PERSISTEM MESMO APÓS A LIBERALIZAÇÃO DOS SETORES BANCÁRIOS NOS ANOS 1980 E A CRISE FINANCEIRA GLOBAL DE 2007-2008.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise de bancos alternativos em países avançados e em desenvolvimento.
- Perspectiva histórica para reconstruir as missões sociais de bancos alternativos.
- Uso de métodos quantitativos e qualitativos para comparar a *performance* de bancos privados e alternativos.

### **RESULTADOS**

- Os bancos têm diversos objetivos e servem a um grupo muito mais amplo de *stakeholders* do que apenas aos acionistas.
- As características centrais dos bancos modernos, como empréstimos calculados pelo tipo de relacionamento com os clientes pressupõem redes econômicas, sociais e políticas que os bancos alternativos conseguem melhor desenvolver. Pelo seu menor tamanho, raízes locais ou rede de agências, esses bancos tornam-se mais próximos dos clientes e adquirem melhores informações ao longo do tempo. Também ganham mais confiança dos clientes, pois os retornos são distribuídos não apenas aos acionistas mas a projetos sociais, culturais e aos próprios clientes em forma de empréstimos mais baratos ou juros mais altos nos depósitos.
- A estabilidade e longevidade das operações são centrais para os bancos alternativos, que conseguem ser mais confiáveis e podem assim atenuar crises, por exemplo, fornecendo empréstimos nos períodos difíceis.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo oferece uma nova perspectiva sobre bancos como instituições com governança ampla e missões sociais – e não apenas como empresas que procuram maximizar lucros.
- O estudo explica o que é considerado uma anomalia nas análises bancárias tradicionais: por que bancos alternativos têm vantagem competitiva em relação aos bancos comerciais.



Fale com o autor:

**Kurt Mettenheim** – kurt.mettenheim@fgv.br



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Quando é vantajoso ser transparente

**PESQUISA EM FOCO:**

*The Influence of e-disclosure on the ex-ante cost of capital of listed companies in Brazil*

Wesley Mendes-Da-Silva,  
Daniel Reed Bergmann e  
Luciana Massaro Onusic

Ao melhorar o *disclosure* das informações, empresas com política contábil agressiva podem obter mais confiança dos investidores e conseguir uma redução do custo de capital

## **OBJETIVO** VERIFICAR A EXISTÊNCIA DE ASSOCIAÇÕES ENTRE *DISCLOSURE* VOLUNTÁRIO VIA *WEBSITE* CORPORATIVO E O CUSTO DE CAPITAL *EX ANTE* DE EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA.

### RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento, no *website* corporativo de cada uma das 314 empresas não financeiras listadas na BM&FBovespa, de 40 itens diferentes de informações relevantes ao mercado.
- Classificação das empresas conforme sua política contábil (agressiva ou conservadora) e seu nível de governança corporativa.
- Elaboração de quatro medidas de custo de capital (uma variável que não pode ser diretamente observada e que reflete as expectativas sobre os retornos da companhia).
- Construção de três índices de *disclosure* a partir dos 40 itens de informação relevante ao mercado e a partir de *survey* com analistas de mercado e agências de classificação de risco. O primeiro reflete *disclosure* de informações financeiras, o segundo expressa o nível de evidenciação de informações relativas à governança da companhia, e o terceiro índice é um agregado desses dois.
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Não foi encontrada associação entre *disclosure* via *website* e custo de capital. Uma interpretação para esse resultado é que os investidores, em vez de ir ao *site* das companhias, usam outras fontes para obter informações.
- Empresas que adotam práticas superiores de governança corporativa apresentam em média menor custo de capital ( $\approx 3,3$  pontos percentuais a menos), e empresas julgadas mais agressivas apresentam em média maior custo de capital ( $\approx 3$  pontos percentuais a mais).
- Os resultados indicam que a política contábil (agressividade) pode desempenhar um papel significativo na relação entre custo de capital e *disclosure*.

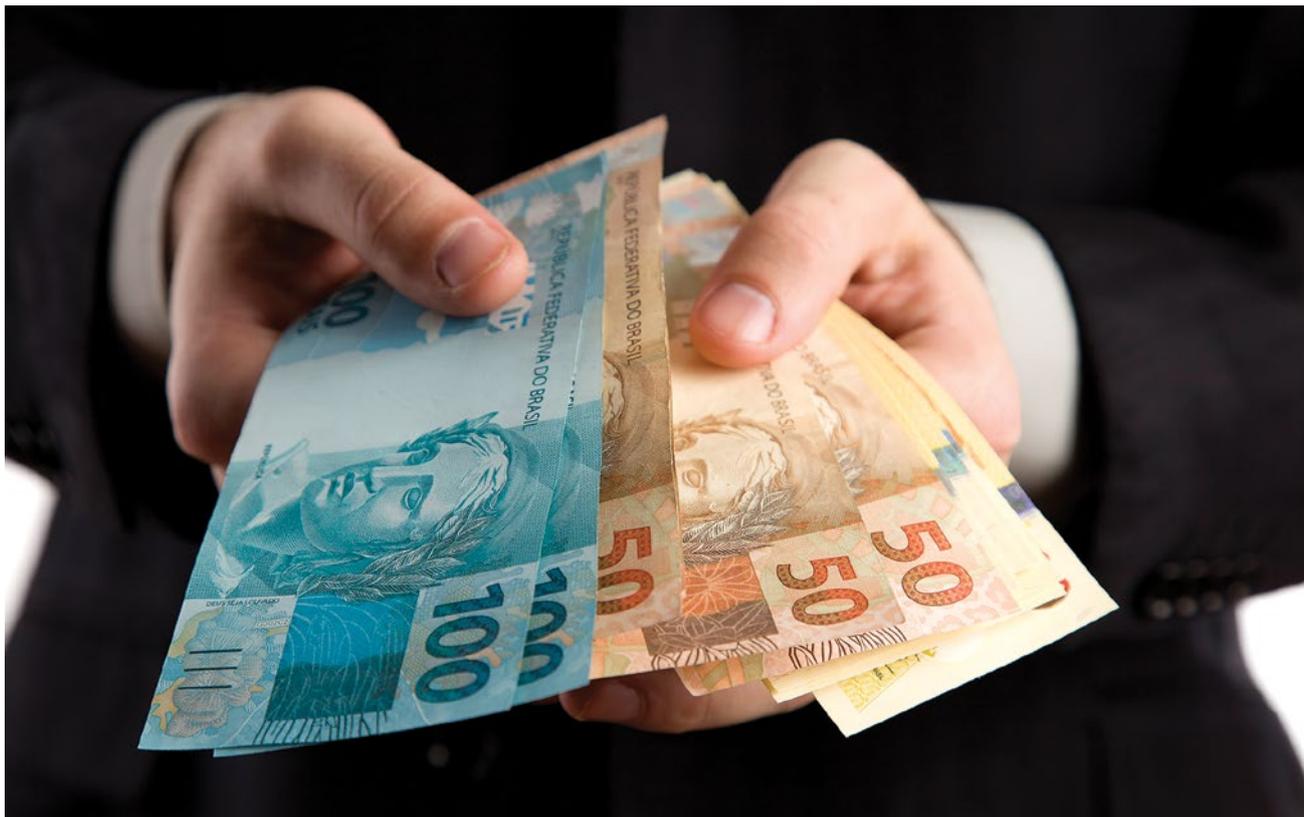
### O QUE HÁ DE NOVO

- A pesquisa avalia como, nos mercados emergentes que tendem a oferecer níveis de *disclosure* inferiores ao de países desenvolvidos e menor eficiência, as empresas podem reduzir o custo de capital próprio.
- Ao considerar a política contábil, tem-se verificado que maior transparência corporativa tende a reduzir o custo de capital mais fortemente quando consideradas as empresas mais agressivas.



Fale com o autor:

**Wesley Mendes da Silva** – wesley.mendes@fgv.br



FINANÇAS E CONTABILIDADE

# Uma saída para investir quando faltam recursos

## PESQUISA EM FOCO:

Restrições financeiras e a decisão de investimento das firmas brasileiras

Guilherme Kirch,  
Jairo Laser Procianoy e  
Paulo Renato Soares Terra

A possibilidade de liquidar facilmente ativos pode servir como garantia para empresas com restrições de crédito conseguirem mais empréstimos para seus investimentos

**OBJETIVO** VERIFICAR SE O VALOR DE LIQUIDAÇÃO DOS ATIVOS (ISTO É, O VALOR DOS ATIVOS NAS MÃOS DOS CREDORES/INVESTIDORES) AMPLIA A CAPACIDADE DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA E, DESSA FORMA, ESTIMULA O INVESTIMENTO CORPORATIVO.

## RAIO X DA PESQUISA

- Coleta de dados de todas as empresas brasileiras de capital aberto com informações disponíveis na base de dados da Economatica, entre os anos de 1996 e 2009.
- Eliminação de firmas muito pequenas, de incorporações e de dados estaticamente problemáticos, resultando em uma amostra de 342 empresas.
- Separação de empresas em dois grupos: empresas maiores (provavelmente sem restrições de crédito) e empresas menores (provavelmente restritas).
- Análise estatística.

## RESULTADOS

- As firmas maiores, em média, investem mais, geram maiores fluxos de caixa, possuem maior tangibilidade dos ativos, conseguem maior endividamento de longo prazo e em moeda estrangeira e pagam dividendos com mais frequência.
- As maiores companhias brasileiras de capital aberto comportam-se exatamente como prevê o modelo neoclássico, isto é, os investimentos dependem somente das oportunidades de investimento disponíveis, não sendo afetados pela disponibilidade de crédito.
- As menores companhias, no entanto, sofrem restrições de crédito, e seu investimento torna-se dependente da geração interna de caixa. Além disso, esse efeito é ampliado pela tangibilidade dos ativos, ou seja, pelas maiores garantias oferecidas aos credores com a possibilidade de liquidação dos ativos – o que é conhecido como “efeito multiplicador de crédito”.
- O “efeito multiplicador de crédito” é menor no Brasil do que o demonstrado em estudos para os Estados Unidos, pois no país é mais difícil para os credores tomar posse de garantias previamente acordadas no contrato de dívida.

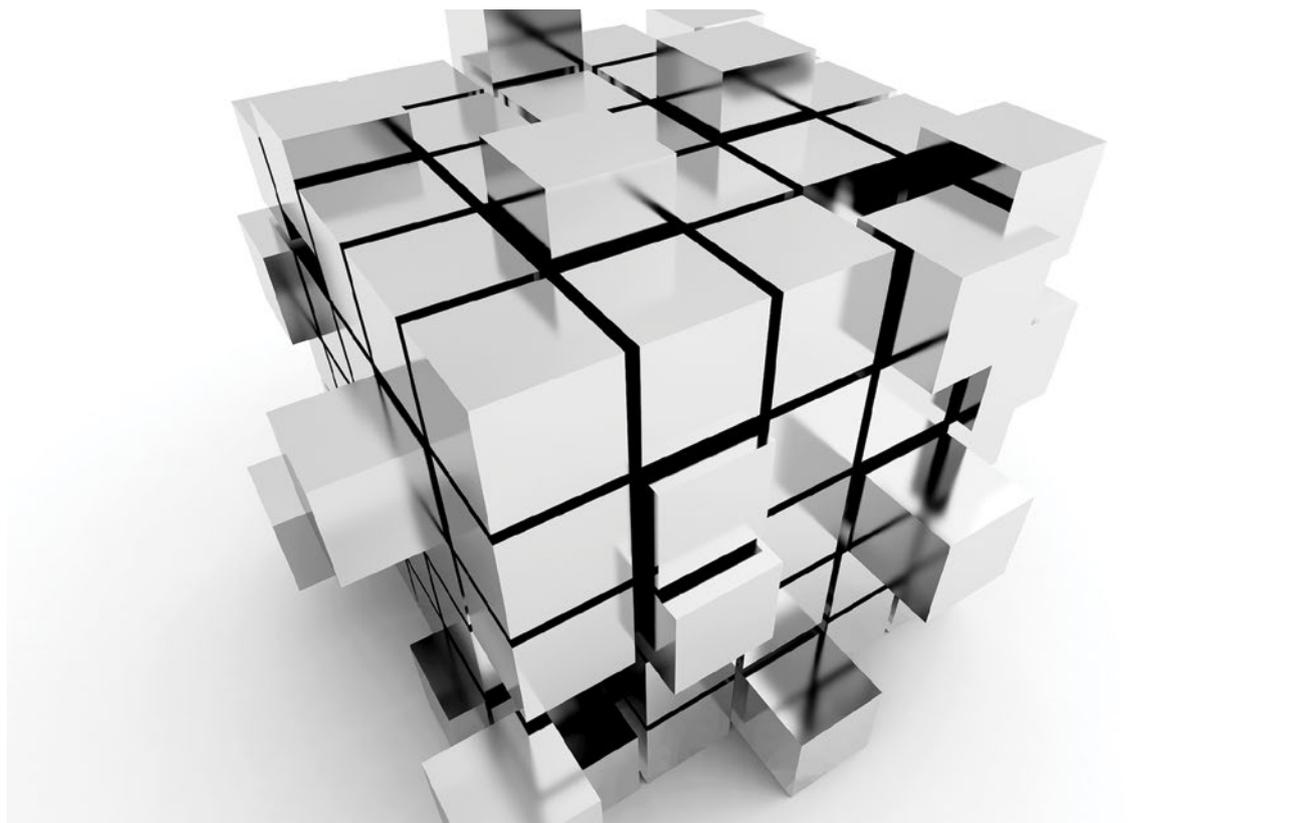
## O QUE HÁ DE NOVO

- Trata-se do primeiro estudo no Brasil mostrando que a possibilidade de credores liquidarem ativos faz com que eles deem mais empréstimos a empresas que enfrentam maiores restrições de crédito e, assim, permitem novos investimentos.
- Os resultados encontrados sugerem que mesmo companhias de capital aberto encontram dificuldades para obter capital, indicando que políticas que facilitem o acesso ao crédito corporativo podem ter efeitos substanciais sobre a renda nacional. Os resultados também sugerem que políticas que aumentem a eficiência dos processos de falência (aumentando o valor de liquidação dos ativos) podem ter efeitos positivos sobre a renda nacional.



Fale com o autor:

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



GESTÃO DA INFORMAÇÃO

# A governança de tecnologia da informação cumpre seu propósito?

## PESQUISA EM FOCO:

Governança de tecnologia da informação: uma investigação sobre a representação do conceito

Alexandre Nishioka Teodoro,  
Erico Przeybilovicz e  
Maria Alexandra Cunha

Ao que parece, a resposta é “não”, pois os profissionais enxergam a governança de TI apenas como forma de controlar e melhorar processos, sem considerar a importância do alinhamento às estratégias e objetivos da organização

## **OBJETIVO** VERIFICAR AS DIFERENÇAS QUE EXISTEM ENTRE OS OBJETIVOS DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI) E O QUE É IMPLEMENTADO NAS ORGANIZAÇÕES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Definição de governança da TI como um sistema de distribuição de responsabilidades sobre decisões de TI, e de gerenciamento dos recursos tecnológicos, buscando garantir o alinhamento da TI às estratégias e objetivos organizacionais. Envolve os seguintes objetivos: alinhamento estratégico (fazer com que prioridades e trabalho de TI atendam necessidades estratégicas); valor (assegurar que a TI entregue ao negócio os benefícios pretendidos, cumprindo prazos e custos); gerenciamento de riscos (proteger os ativos físicos, de informação e de disponibilidade de serviços); recursos (utilizar da melhor forma a infraestrutura e os conhecimentos de TI); mensuração de desempenho (monitorar a implementação, os processos e os projetos); *accountability* (definir responsáveis por cada decisão).
- Seleção de dois casos para estudo de grandes multinacionais do setor industrial (uma fabricante de bens de consumo e a outra de alimentos) instaladas no sul do Brasil, com governança de TI formalizada há mais de cinco anos.
- Coleta de dados de mais de 150 documentos, aplicação de 87 questionários e entrevistas com gestores.

### RESULTADOS

- Os profissionais das duas empresas consultadas reconhecem a governança de TI, mas, ao se comunicarem sobre o tema, o entendimento é de que a governança esteja apenas voltada ao auxílio dos processos e controles internos da organização.
- A compreensão da governança de TI é ligada à história das empresas, que enfrentam desafios de adequação a normas com foco em controle e responsabilização.
- Os profissionais não identificam os mecanismos de relacionamento com as áreas de negócio.

### O QUE HÁ DE NOVO

- A governança de TI prega benefícios que são de difícil realização pela forma como os profissionais de tecnologia a percebem.
- Os empregados de TI veem a governança de TI como controle e melhoria de processos, perdendo-se a possibilidade de alinhamento das ações de TI à estratégia da organização.
- Há indícios de que a representação que os profissionais de TI fazem da governança de TI esteja ligada ao processo de sua implementação nas organizações. Sugerem-se cuidados na implementação relacionados à comunicação clara de objetivos, de como ela será inserida no cotidiano dos indivíduos, que passos e ferramentas serão utilizados para sua implementação e aonde cada um desses passos levará a organização.



Fale com a autora:

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



GESTÃO DA INFORMAÇÃO

# Como garantir o sucesso ao levar a tecnologia a populações excluídas

## PESQUISA EM FOCO:

*Achieving ICT4D project success by alternating context, not technology*

Eduardo H. Diniz,  
Diane E. Bailey e  
Daniel Sholler

Para reduzir o *gap* entre a percepção de quem cria o sistema e quem o utiliza, usuários acabam fazendo as adaptações possíveis não só na própria tecnologia, mas também nas regras sociais, financeiras, organizacionais e culturais de como interagir com a nova infraestrutura

## **OBJETIVO** INVESTIGAR OS MOTIVOS DE SUCESSO EM PROJETOS DE TI DE GRANDES DIMENSÕES (IMPLANTAÇÃO EM LARGA ESCALA GEOGRÁFICA PARA UM GRANDE NÚMERO DE USUÁRIOS) EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO, EM PARTICULAR EM AMBIENTES DE CARÊNCIA DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa com correspondentes bancários na região urbana da grande São Paulo e na região rural do Vale do Pajeú, no interior de Pernambuco.
- Realização de mais de 50 entrevistas entre outubro de 2011 e março de 2012 com usuários, bancários, desenvolvedores e gestores do sistema nos bancos.

### **RESULTADOS**

- Como os planejadores dos sistemas estão acostumados com o perfil de uso de serviços financeiros por uma população mais esclarecida, desenvolveram para os correspondentes bancários (varejistas que processam pequenas operações bancárias como pagamentos de contas e resgates de benefícios governamentais) um sistema com parâmetros não alinhados à realidade de áreas antes sem acesso a operações de bancos.
- Na impossibilidade de alterar a rígida tecnologia, os correspondentes ajudam os usuários a utilizar o sistema quebrando regras de utilização. Por exemplo, os donos de estabelecimentos de varejo que servem como correspondentes bancários recebem dos usuários papéis com senhas que deveriam ser secretas para ajudá-los a realizar as operações. Também pegam “emprestado” dinheiro do próprio negócio quando não há valores suficientes para processar as transações.
- As “adaptações” acabam nem sendo percebidas pelos controladores dos sistemas nos bancos, que avaliam positivamente a sua *performance* e não percebem o *gap* entre a tecnologia desenvolvida e o perfil dos usuários.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A pesquisa mostra que, em situações complexas (larga escala, países em desenvolvimento, inclusão financeira), usuários modificam não necessariamente a tecnologia, conforme se imaginava, mas sim o contexto de utilização. No caso estudado, foram modificadas regras financeiras e sociais para que o sistema pudesse funcionar.
- Ao contrário do que se pensava, nem sempre os clientes são os usuários dos sistemas. No caso, como os clientes não conseguiam nem digitar senhas, os intermediários (correspondentes bancários) acabaram operando como um “ATM humano” e realizando as operações, adaptadas ao contexto, no lugar dos usuários finais.
- Os achados desta pesquisa podem contribuir para definir novos parâmetros na proposição de projetos de inclusão financeira de larga escala, ampliando o escopo de aspectos que devem ser considerados.



Fale com o autor:

**Eduardo Diniz** – eduardo.diniz@fgv.br



GESTÃO DA INFORMAÇÃO

# Não basta usar a tecnologia: tem de ser a tecnologia certa

## PESQUISA EM FOCO:

A importância da adequação mútua entre o sistema e as tarefas no EAD: uma análise com estudantes brasileiros

Patrícia Brecht Innarelli e  
Otavio Sanchez

No ensino a distância, a adequação da tecnologia às tarefas é crucial para que os alunos de fato adotem as plataformas virtuais de interação com a escola

**OBJETIVO** ANALISAR O EFEITO DA ADEQUAÇÃO DA TECNOLOGIA ÀS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA À QUAL ESSA TECNOLOGIA SE DESTINA, UTILIZANDO O CASO DO ENSINO A DISTÂNCIA (EAD) – ESTE REQUER QUE OS ALUNOS ADOTEM AMPLAMENTE A TECNOLOGIA PARA O SUCESSO DAS INICIATIVAS, O QUE NEM SEMPRE OCORRE PLENAMENTE.

## RAIO X DA PESQUISA

- Levantamento das principais tarefas realizadas por discentes com o uso de grupo focal.
- Elaboração de questionário com a ajuda de um grupo de especialistas em EAD e TI.
- Realização de *survey* com uma amostra de 104 alunos de um curso de administração usuários da plataforma Moodle, o mais importante sistema virtual de aprendizagem utilizado por instituições de ensino.
- Análise estatística com base em um modelo que considera as seguintes variáveis: intenção de uso, característica da tarefa, facilidade de uso percebida, utilidade percebida, adequação da tecnologia à tarefa e característica da tecnologia.

## RESULTADOS

- 75% da intenção de uso da plataforma Moodle pode ser explicada pela utilidade e pela facilidade de uso percebidas pelos respondentes.
- A adequação entre as características da tecnologia e das tarefas no EAD mostrou-se importante fator para prever a utilidade e a facilidade de uso percebidas pelos usuários e, portanto, é crucial para o sucesso do sistema.

## O QUE HÁ DE NOVO

- Costuma-se pensar que a implementação de cursos de EAD pode ser feita com facilidade, apenas implementando os materiais em um ambiente eletrônico de aprendizagem. Isso não é verdade. Nem sempre a tecnologia está adequada à tarefa a que se propõe, podendo causar baixa adoção por parte dos usuários.
- O estudo mostra que alunos esperam que a tecnologia seja funcional de maneira específica em relação à tarefa a ser desempenhada.
- Os dados sugerem que os gestores dos cursos de EAD deveriam esclarecer os alunos sobre a utilidade e facilidade do sistema, de modo a aumentar a adesão.



Fale com o autor:

**Otavio Sanchez** – otavio.sanchez@fgv.br



GESTÃO DA SAÚDE

# Por que os funcionários faltam tanto ao trabalho

## PESQUISA EM FOCO:

Estilo de vida de trabalhadores, absenteísmo e gastos com serviços de saúde

Fabiana Maluf Rabacow,  
Ana Maria Malik e  
Olinda do Carmo Luiz

Uma análise dos níveis de absenteísmo em uma companhia aérea indica que cargo, nível de estresse e tabagismo são alvos importantes a considerar em programas de saúde das empresas

## **OBJETIVO** AVALIAR O IMPACTO DE FATORES DE RISCO RELACIONADOS AO ESTILO DE VIDA NO ABSENTEÍSMO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Coleta de dados de mais de 2.200 trabalhadores de uma empresa aérea nacional (operacionais, *call center*, tripulação e administrativos) junto à empresa, aos trabalhadores e ao plano de saúde corporativo. O perfil da amostra foi: 58% mulheres, 74% com ensino fundamental completo, 40% com nível de estresse elevado.

### **RESULTADOS**

- No ano acompanhado pela pesquisa, 53,5% dos empregados faltaram ao menos um dia ao trabalho por motivo de doença (percentual mais alto do que os 39% auferidos em pesquisa realizada no Brasil com trabalhadores da indústria automotiva).
- Funcionários jovens, com menor nível educacional, membros da tripulação de bordo e profissionais com maior nível de estresse foram os que mais faltaram ao trabalho.
- O tipo de trabalho influencia mais que o nível educacional, porque acaba afetando também os fatores de estilo de vida (atividade física, peso e tabagismo).
- Sem considerar os fatores sociodemográficos, o fator mais importante de estilo de vida que levou ao absenteísmo foi o tabagismo – não apenas fumantes, mas também ex-fumantes, são mais propensos a faltar ao trabalho por problemas de saúde.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- As empresas podem controlar melhor o absenteísmo com programas de promoção de saúde voltados ao controle do tabagismo e a ações por tipo de trabalho.
- Quanto ao tabagismo, é importante considerar não apenas ações para diminuir o número de fumantes como também de suporte a ex-fumantes.



Fale com a autora:

**Ana Maria Malik** – [ana.malik@fgv.br](mailto:ana.malik@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# O impacto das catástrofes naturais nas cadeias de suprimentos

## PESQUISA EM FOCO:

Gestão de risco de desastres naturais no Brasil

Priscila Laczynski de Souza Miguel e  
Renata Peregrino Brito

Nas estiagens, agricultura e pecuária são os setores mais afetados e, nas inundações e enchentes, as áreas de turismo, agricultura e logística sofrem maiores prejuízos

## **OBJETIVO** ANALISAR COMO DESASTRES NATURAIS IMPACTAM CADEIAS DE SUPRIMENTOS E QUAIS AS RESPOSTAS E ADAPTAÇÕES QUE SÃO DESENVOLVIDAS NO BRASIL.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise de anuários de desastres naturais no Brasil e no mundo entre os anos de 2003 e 2013.
- Comparação com relatórios do IBGE sobre a avaliação dos municípios dos desastres naturais sobre os impactos e os planos de gestão de risco.
- Avaliação de 534 notícias.

### **RESULTADOS**

- O número de eventos no Brasil tem crescido desde 2007. O país sofre com eventos de curta duração como inundações e enchentes, principalmente nas regiões sul e sudeste e também com estiagens nas regiões nordeste e sul por períodos prolongados. Foi possível identificar que, em termos de curta duração, os principais eventos foram as enchentes em Santa Catarina em 2008 e região serrana do Rio de Janeiro em 2011. Quanto à estiagem, a região nordeste enfrentou o fenômeno em duas ocasiões (2007/2008 e 2012/2013) e o sul do país sofreu com seca entre 2008 e 2009.
- As operações humanitárias no Brasil são essencialmente realizadas pelo governo (federal e estadual), representado pela Defesa Civil. Há uma forte atuação durante a ocorrência do desastre, porém poucas são as ações de mitigação ou recuperação.
- As principais cadeias afetadas são a agricultura (soja, milho, feijão e arroz) e pecuária (carne e leite) no caso de estiagem. A quebra de safra e a redução de produção são amplificadas ao longo da cadeia, com problemas de abastecimento, aumento de custo, aumento da inflação e reflexos no desempenho financeiro das empresas.
- No caso de inundações/enchentes, o impacto direto sobre as atividades de cadeias de suprimentos aparece pouco, com destaque para turismo (cinco reportagens) e agricultura (14 casos). Porém, podem-se inferir efeitos indiretos pelos danos à infraestrutura logística (rodovias e pontes danificadas, portos e aeroportos com operações suspensas), que apareceram em 9% de notícias. Destacam-se, aqui, os eventos do verão de 2004 em todo o Brasil, que resultaram em prejuízos a 40% da malha rodoviária federal e 12 mil quilômetros de estradas estaduais, e os temporais de Santa Catarina em 2008, que afetaram a operação do porto de Itajaí.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A literatura internacional sobre o tema tem estudado as operações humanitárias, mas o impacto para as organizações e cadeias de suprimentos é ainda pouco conhecido. O estudo permitiu identificar as cadeias que mais sofreram, e os impactos diretos e indiretos.
- Destaca-se o papel do Estado como praticamente o único agente atuando nas operações humanitárias no país, mesmo sendo o Brasil o oitavo país em termos de número de eventos reportados.



Fale com a autora:

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



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# O que se espera dos profissionais de logística e *supply chain* no Brasil

## PESQUISA EM FOCO:

Profissionais de logística e *supply chain* no Brasil

Manoel de Andrade e Silva Reis,  
Juliana Bonomi Santos,  
Cristiane Brandão,  
Renata Barboza e  
Deborah Wainszok

Habilidade em se relacionar é o fator que mais conta na contratação de funcionários para a área – no caso de cargos gerenciais, valoriza-se a capacidade de comunicação com o público externo, enquanto para os cargos operacionais, em primeiro lugar, vem o relacionamento com o público interno

## **OBJETIVO** OBTER INFORMAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS PROFISSIONAIS DE LOGÍSTICA E *SUPPLY CHAIN* E IDENTIFICAR AS DEFICIÊNCIAS DA ÁREA, NA VISÃO DAS EMPRESAS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Compilação de 18 competências, divididas em quatro grupos.
- Envio de questionários a 83 empresas, com 57 respostas.
- Comparação de resultados à pesquisa equivalente realizada em 2012.

### RESULTADOS

- Enquanto 93% das empresas possuem setor de logística, somente 64% possuem setor de *supply chain*.
- As empresas investem pouco na atualização dos profissionais de logística e *supply chain*: 63% delas raramente ou nunca oferecem treinamento aos seus funcionários.
- Na seleção de um profissional de logística e *supply chain*, a habilidade de se relacionar é o fator que mais conta. Depois, fazem diferença a área de graduação e o tempo de experiência no setor. De menor importância são a instituição de ensino na qual o profissional fez sua graduação e os cursos adicionais que ele frequentou.
- Empresas esperam competências diferentes dos profissionais ocupando cargos gerenciais e operacionais. Para o nível operacional, as competências centrais mais valorizadas são relacionamento com o público interno e conhecimento sobre distribuição, armazenagem e transporte, enquanto, para o nível gerencial, capacidade de se relacionar com o público externo e tomar decisões estratégicas são as competências centrais mais exigidas. Em termos de competências avançadas, o planejamento agregado despontou na pesquisa como o mais importante para cargos gerenciais, enquanto, para os cargos operacionais, a competência de destaque foi o gerenciamento de estoques em múltiplas instalações.
- O porte das empresas não influencia o tipo de competência que elas consideram importante.
- Não houve mudanças significativas entre as pesquisas de 2012 e 2014, exceto nas competências gerenciais associadas com o conhecimento sobre custos e responsabilidade social e a competência operacional relacionada com o gerenciamento da base de fornecedores, que se tornaram mais estritas.

### O QUE HÁ DE NOVO

- A pesquisa permite um conhecimento abrangente sobre as competências desejáveis pelas empresas para profissionais de logística e *supply chain* e sobre as deficiências da área, fornecendo base para o aprimoramento de processos de seleção e treinamento dos profissionais.



Fale com o autor:

**Manoel A. S. Reis** – [manoel.reis@fgv.br](mailto:manoel.reis@fgv.br)



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Os mecanismos para criar valor no relacionamento cliente-fornecedor

## PESQUISA EM FOCO:

Os mecanismos de socialização e a criação de valor no relacionamento cliente-fornecedor

Cristiane Biazzin e  
Susana Carla Farias Pereira

Ações informais simples como ter contatos mais frequentes e fazer eventos e conferências ajudam a compreender como os fornecedores trabalham e assim estabelecer uma parceria com bons resultados

## **OBJETIVO** INVESTIGAR O IMPACTO DOS MECANISMOS FORMAIS E INFORMAIS DE RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA.

### RAIO X DA PESQUISA

- Realização de *survey* com 91 respondentes, executivos de logística, compras e *supply chain* de empresas nacionais e multinacionais de diversos setores da economia.
- Elaboração das variáveis relativas a dois mecanismos: mecanismos formais de socialização (trabalhos em conjunto, times multifuncionais entre clientes e fornecedores, designação de uma pessoa no fornecedor para atender a empresa) e mecanismos informais de socialização (forma de comunicação, acesso ao conhecimento, frequência da aproximação, eventos sociais e conferências para fornecedores).
- Elaboração de modelo que considera se esses dois mecanismos geram o que se chama de capital relacional (aumentam a interação, a confiança e o respeito mútuo entre as partes) e impactam os resultados (melhoria no desenho de produtos e processos; redução no prazo de entrega, de custos e de riscos; melhoria da qualidade).
- Análise estatística dos dados.

### RESULTADOS

- Os mecanismos informais possuem impacto significativo na geração de capital relacional, enquanto os mecanismos formais possuem impacto relativamente inferior.
- Os mecanismos informais possuem influência direta, positiva e forte no relacionamento cliente-fornecedor.
- Os mecanismos formais exercem influência positiva no relacionamento cliente-fornecedor.

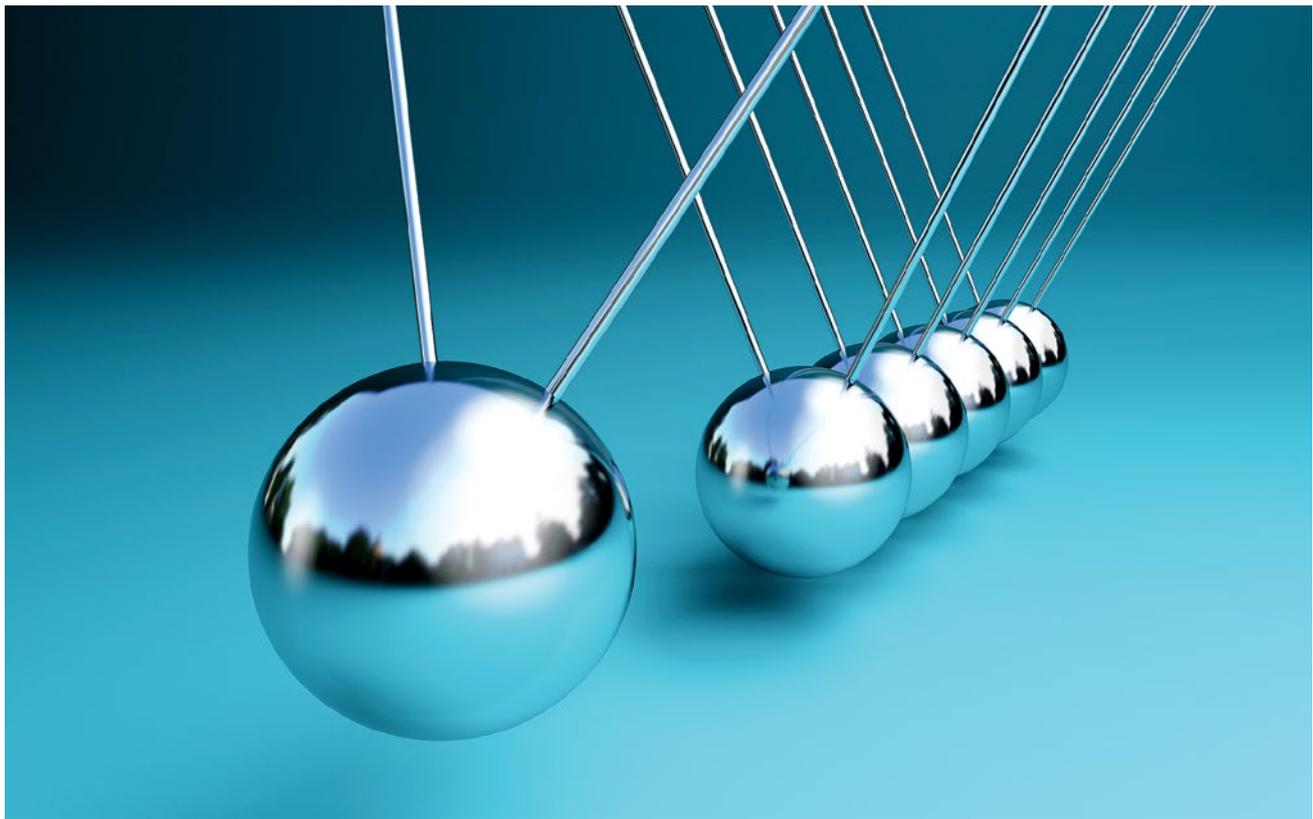
### O QUE HÁ DE NOVO

- Organizações que investem em mecanismos formais e informais de relacionamento com os fornecedores podem gerar ganhos acima do normal. Além disso, o processo de socialização possibilita reconhecer os *gaps* que possam existir no caminho e redefinir a estratégia.
- Com o melhor esclarecimento dos mecanismos de relacionamento entre fornecedores e clientes, é possível verificar que os informais parecem ter mais impacto do que os formais. Há várias explicações para esse fenômeno. Uma delas é que ambos devem atuar concomitantemente, pois mecanismos informais podem favorecer o desenvolvimento de mecanismos formais, enquanto os mecanismos formais, se adotados isoladamente, podem criar conflitos irreversíveis entre os atores.



Fale com a autora:

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



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Quem fica com o valor criado nos relacionamentos entre fornecedores e clientes

## PESQUISA EM FOCO:

*Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships*

Priscila Laczynski de Souza Miguel,  
Luiz Brito,  
Aline Rodrigues Fernandes,  
Fábio Tescari e  
Guilherme Martins

Os compradores parecem ficar com uma parcela maior do resultado do que os fornecedores, e somente os relacionamentos entre empresas com recursos complementares em que há confiança entre as partes geram valor

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR QUAIS RELACIONAMENTOS ENTRE FORNECEDORES E CLIENTES TÊM O POTENCIAL DE CRIAR MAIS VALOR E AVALIAR QUEM FICA COM A MAIOR PARCELA DO VALOR CRIADO CONJUNTAMENTE.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Realização de entrevistas qualitativas com 31 especialistas e respostas a questionário quantitativo por 166 empresas dos setores de higiene pessoal e cosméticos e de alimentos.
- Avaliação de quatro tipos de relações entre fornecedores e clientes: (1) recursos complementares, quando recursos diferentes geram melhores resultados em conjunto do que separadamente; (2) relacionamentos em que há confiança entre as partes; (3) especificidade do ativo, que ocorre quando uma das partes investe em ativos que só servem para as necessidades daquela parceria; (4) relacionamentos em que há troca de conhecimento.
- Definição do valor da relação por uma lista de custos e benefícios tanto para compradores quanto para fornecedores.
- Análise estatística dos dados.

### **RESULTADOS**

- Os relacionamentos entre empresas com recursos complementares são os únicos que tendem a criar mais valor, mas não sozinhos, e sim como parte dos relacionamentos baseados em confiança.
- Tanto o fornecedor como o comprador capturam parte do valor criado, mas o comprador parece ficar com uma parcela maior do valor do que o fornecedor.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A troca de informações e de conhecimento normalmente está associada a uma maior criação de valor nos países desenvolvidos. Não foi o caso nesta pesquisa. Talvez o Brasil seja diferente.
- Poucos estudos avaliaram de maneira comparada o valor capturado por cada parte. Este estudo é pioneiro nesse aspecto e mostra que, enquanto os compradores forçam os fornecedores a contínuos desenvolvimentos – capturando valor por reduções de preço – os fornecedores precisam se superar continuamente e capturam valor apenas temporariamente nos estágios iniciais da parceria.
- A definição de valor foi feita de maneira inovadora, integrando todos os possíveis benefícios e custos do relacionamento.



Fale com a autora:

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



GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

# Um método para integrar melhor a cadeia produtiva

## PESQUISA EM FOCO:

*Business process in supply chain integration in sugar and ethanol industry*

Alexandre Tadeu Simon,  
Eduardo Guilherme Satolo,  
Herbert Abude Scheidl e  
Luiz Carlos di Sérgio

112 requisitos em diversos processos, tanto internos quanto relacionados a clientes e fornecedores, podem ajudar as empresas a fazer um diagnóstico e aprimorar a integração de sua cadeia de suprimentos

## **OBJETIVO** AVALIAR A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MAIOR EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DE SEUS PROCESSOS DE NEGÓCIO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Elaboração de um método de diagnóstico para avaliar o nível de integração da cadeia produtiva, envolvendo 112 requisitos (ações que devem ser formalizadas) em oito processos de negócio (gestão de relacionamento com o cliente; gestão de atendimento ao cliente; gestão da demanda; cumprimento das ordens de compra; gestão do fluxo de fabricação; gestão de relacionamento com fornecedores; desenvolvimento de produtos e comercialização; e gestão de devoluções).
- Complementação dos requisitos do método por entrevistas com acadêmicos e profissionais e pré-teste com três empresas relevantes.
- Aplicação do método em estudo de caso com a empresa brasileira do setor sucroalcooleiro.

### RESULTADOS

- A empresa estudada tem baixo nível de integração da cadeia produtiva, pois apenas 50% dos requisitos avaliados funcionam completamente.
- A gestão de devoluções aos fornecedores é o processo com pior resultado, pois não há sequer um requisito (como o estabelecimento de um plano para identificar as causas do retorno e procedimentos formais para o processo de devolução) em implementação ideal. Depois, vem a gestão de relacionamento com fornecedores, com apenas dois requisitos em pleno funcionamento; a gestão do fluxo de fabricação, com três requisitos; e o desenvolvimento de produtos e comercialização, com seis requisitos.

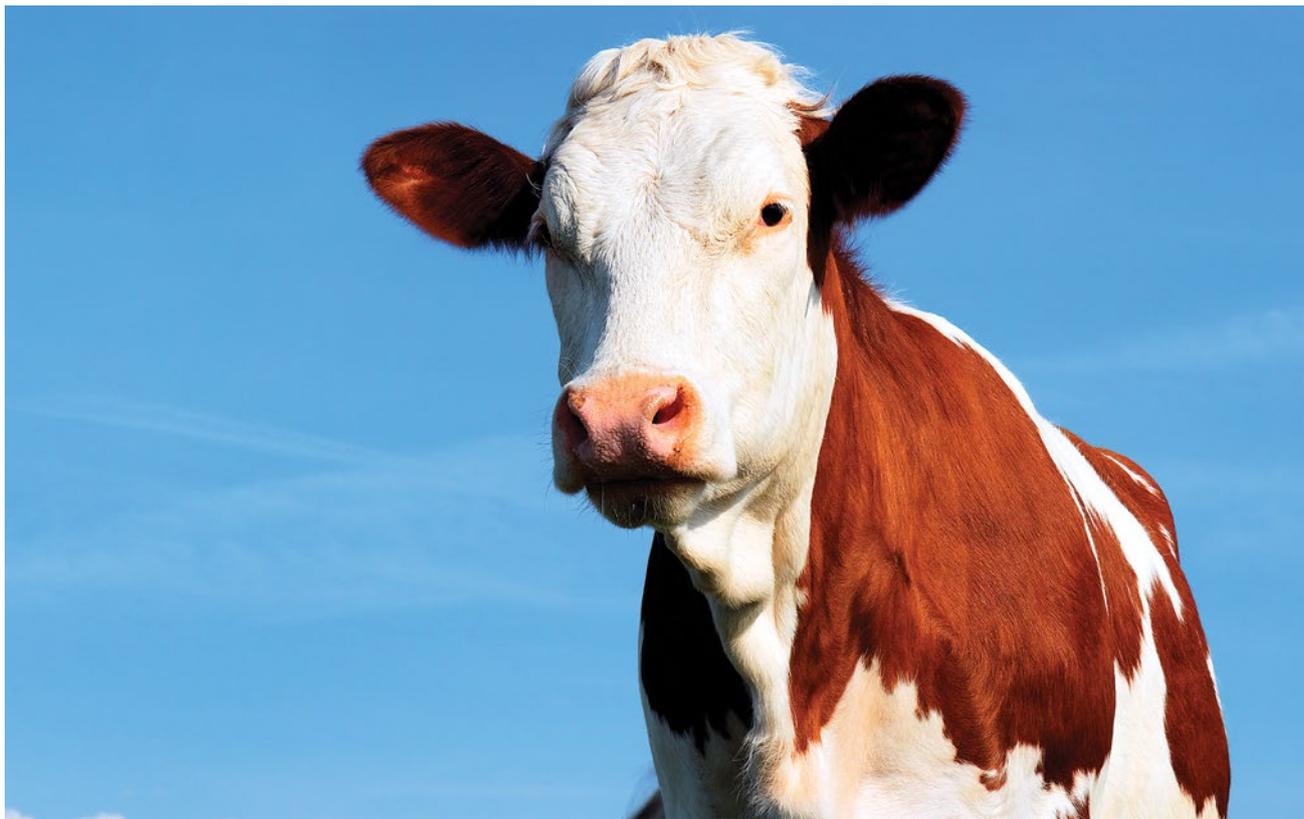
### O QUE HÁ DE NOVO

- O método desenvolvido pode ajudar as empresas a diagnosticar e desenvolver modelos estruturados para integração da cadeia produtiva.
- No caso do setor sucroalcooleiro, os resultados indicam que o processo mais crítico a ser melhorado é o da integração com os fornecedores.
- O estudo indica que, no setor sucroalcooleiro, é necessário dedicar esforços também a outros processos que atualmente são muito básicos, como a gestão da demanda, a gestão de atendimento ao cliente, a gestão do fluxo de fabricação e o desenvolvimento de produtos e comercialização – e que estão ficando mais complexos, com os acordos internacionais de exportação de etanol, em que um maior nível de cooperação é exigido.



Fale com o autor:

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



SUSTENTABILIDADE

# As negociações sobre o impacto ambiental da pecuária

**PESQUISA EM FOCO:**

*Cattle ranching GHG emissions: between political and technical arguments*

Marcus Vinícius Peinado Gomes,  
Fabio Grigoletto e  
Natália Esper

Argumentos técnicos e políticos confrontam-se numa arena global de regulação, que influencia mudanças no setor pecuarista, por exemplo, via novas práticas empresariais e implantação de políticas públicas nacionais

## **OBJETIVO** COMPREENDER COMO O DISCURSO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS NA PECUÁRIA GANHOU FORÇA NUMA ARENA TRANSNACIONAL, PROVOCANDO MUDANÇAS EM PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise de 179 documentos: 44 de atores ligados ao Estado; 50 de organizações da sociedade civil; 06 coberturas da mídia; 23 pesquisas e relatórios de cunho acadêmico; 14 relatórios da Conferência entre as Partes (COP) do United Nations Framework Convention on Climate Change; 02 relatórios do Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).
- 31 entrevistas com organizações e atores de diferentes perspectivas e setores, incluindo movimentos sociais, produtores rurais, grandes multinacionais e atores governamentais.
- Visitas a duas fazendas-modelo.

### **RESULTADOS**

- Diversos impactos ambientais podem ser associados à pecuária, como o desmatamento da floresta amazônica, a emissão de gases de efeito estufa e a contaminação dos lençóis freáticos.
- A transformação do setor em vilão do aquecimento global dependerá da negociação de diferentes atores numa arena global de regulação, que têm influenciado mudanças nas práticas empresariais e nas políticas públicas nacionais.
- Três lógicas estão por trás dessa dinâmica: (i) a lógica científica, ou seja, os argumentos técnicos; (ii) a lógica capitalista, ou seja, os argumentos associados à inovação e aumento de produtividade como solução dos impactos ambientais; e (iii) a lógica do comércio internacional, ou seja, a negociação entre diferentes estratégias de desenvolvimento de diferentes países.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A discussão dos impactos ambientais da pecuária nas mudanças climáticas não pode dissociar os argumentos técnicos dos argumentos políticos.
- A governança global depende do confronto de diferentes lógicas. Por um lado, há o discurso científico de que o setor é relevante em impacto ambiental, devido principalmente às emissões de metano. Por outro lado, a lógica capitalista defende a criação de novas oportunidades com certificações, rastreamento de cadeia de valor e tecnologias que aumentem a produtividade. E, ainda, há os interesses não de empresas, mas também de diferentes nações.
- Apesar de se levantarem cada vez mais questionamentos sobre os impactos ambientais da pecuária, a questão da redução do consumo de carne não ganhou força, ainda.



Fale com o autor:

**Marcus Vinícius Peinado Gomes** – marcus.gomes@fgv.br



SUSTENTABILIDADE

# O turismo em comunidades indígenas

## PESQUISA EM FOCO:

O turismo indígena e sua influência no desenvolvimento local sustentável: um estudo na reserva indígena São Marcos – Roraima

Cristiane Brandão,  
José Carlos Barbieri e  
Cristina Moura João

Na Reserva São Marcos, em Roraima, o turismo é organizado pelos próprios residentes, que aproveitaram as potencialidades naturais e culturais para atrair visitantes e promover o desenvolvimento local sustentável

## **OBJETIVO** ANALISAR A INFLUÊNCIA DO TURISMO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL DAS COMUNIDADES INDÍGENAS DA RESERVA INDÍGENA SÃO MARCOS, RORAIMA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa qualitativa com 40 entrevistados, moradores das comunidades de São Marcos que trabalham com turismo, além de agentes governamentais que atuam em política indigenista e turismo no Estado de Roraima.

### **RESULTADOS**

- O turismo é organizado e coordenado pelos próprios indígenas, sem qualquer apoio da FUNAI ou qualquer outro órgão governamental.
- Existe uma equipe que coordena e organiza as atividades. Há um rodízio de pessoas que atendem a demanda de turistas, de modo que todos os envolvidos participem da atividade.
- Ficou evidente a crença de que o turismo indígena pode contribuir para a geração de emprego, renda e melhoria na qualidade de vida da população.
- A infraestrutura incipiente e a falta de regulamentação do turismo em área indígena são considerados os principais entraves para o crescimento da atividade.
- Os povos indígenas entendem que o turismo tem colaborado para o desenvolvimento local sustentável das suas comunidades.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O turismo que vem sendo praticado nas comunidades é fruto da organização dos próprios residentes, que aproveitaram suas potencialidades culturais e naturais para atrair visitantes e gerar emprego e renda para os moradores.
- Os povos indígenas das comunidades pesquisadas reivindicam autonomia e controle sobre suas atividades e suas terras, e o turismo tem contribuído para isso.
- No que se refere ao aspecto econômico, pode-se constatar um incremento na renda dos moradores da comunidade e que o turismo mostrou-se uma alternativa de trabalho que não compete com as atividades tradicionais, como a agricultura, e consegue reter os mais jovens, o que reduz a migração para as cidades.
- No aspecto sociocultural, destacou-se o aumento na autoestima dos moradores e a revalorização dos seus usos e costumes ancestrais, alguns já abandonados pelos mais jovens.
- No aspecto ambiental, verificou-se a preocupação com a conservação do meio ambiente, com a redução das queimadas usadas tradicionalmente pelas comunidades para preparar a terra para cultivo, com a criação e manutenção de trilhas, preocupação com a geração de lixo pelos turistas e limpeza nos arredores da comunidade.



Fale com o autor:

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



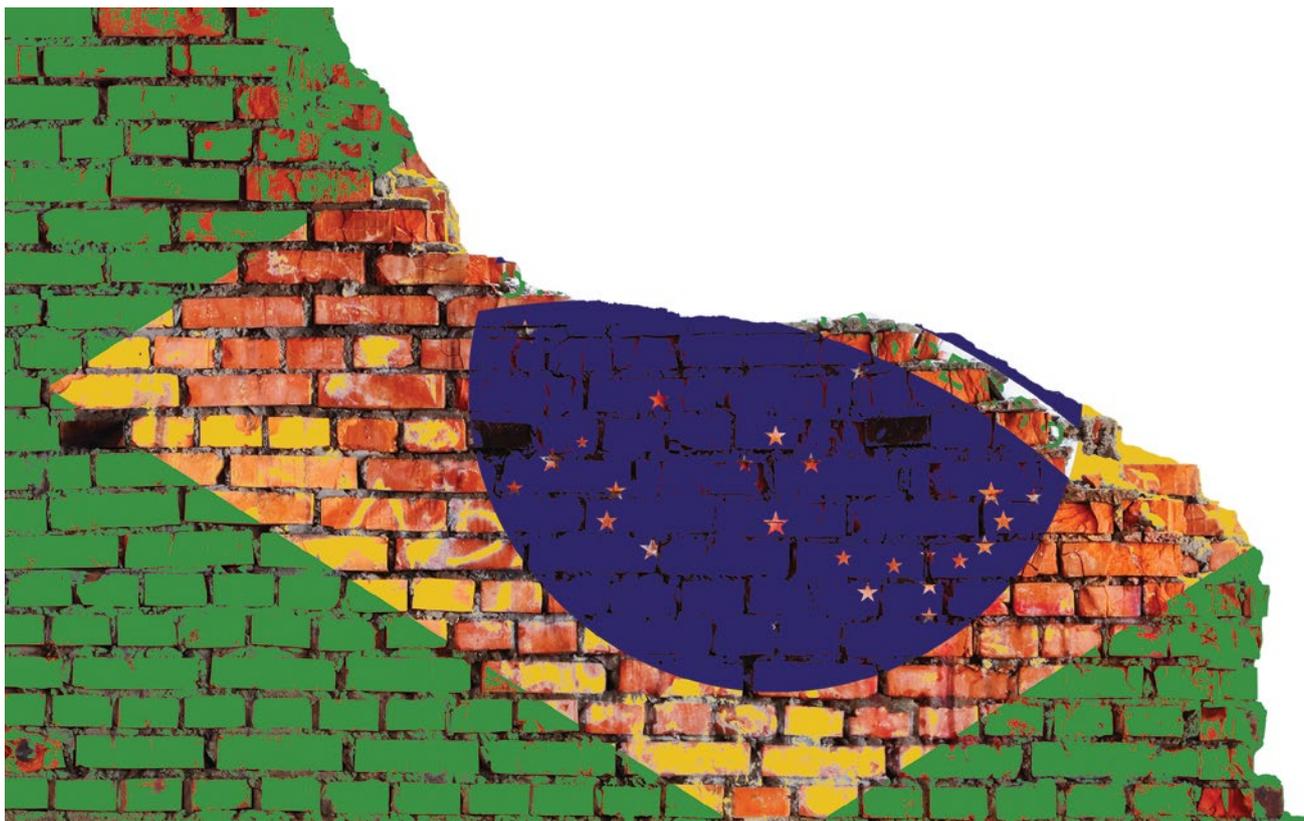
# Administração Pública e Governo

CIÊNCIA POLÍTICA

GESTÃO PÚBLICA

POLÍTICAS PÚBLICAS





CIÊNCIA POLÍTICA

# A construção do Brasil sob uma nova ótica

**PESQUISA EM FOCO:**

A construção política, econômica e social do Brasil desde a Independência

Luiz Carlos Bresser-Pereira

O Brasil é uma sociedade contraditória porque em alguns momentos age como nação e, em outros, se subordina aos países desenvolvidos; e só voltará a ter uma estratégia nacional com a aplicação de uma estratégia desenvolvimentista que administre competitivamente a política cambial

## **OBJETIVO** ANALISAR A CONSTRUÇÃO POLÍTICA DO SISTEMA ECONÔMICO, DA NAÇÃO E DO ESTADO BRASILEIRO, DESDE A INDEPENDÊNCIA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise histórica envolvendo: o período imperial, a Revolução Capitalista (nacional e industrial), o período de baixo crescimento desde 1980.
- Utilização do quadro teórico do Novo Desenvolvimentismo, estratégia para países de renda média que tem como base teórica a macroeconomia desenvolvimentista. Um dos pontos centrais dessa corrente é a avaliação de que os países em desenvolvimento se endividam em moeda estrangeira e estão sujeitos a crises de balanço de pagamentos, enquanto os países desenvolvidos se endividam em sua própria moeda e estão sujeitos a crises bancárias, apenas. Assim, a taxa de câmbio tem um papel decisivo no desenvolvimento de países como o Brasil.

### **RESULTADOS**

- A história do Brasil pode ser dividida em três ciclos da relação Estado-sociedade: Ciclo Estado e Integração Territorial (1822-1889); Ciclo Nação e Desenvolvimento ou Revolução Capitalista (1930-1977); Ciclo Democracia e Justiça Social (1977-2010).
- O Brasil é uma sociedade contraditória porque é nacional-dependente. Em certos momentos, age como uma nação, em outros, suas elites subordinam-se ao Ocidente ou ao Império.
- Na era da globalização, as exportações cresceram mais do que a produção, e a competição econômica entre os países aumentou. Os países ricos pressionam os países em desenvolvimento para que adotem políticas que não atendam aos interesses nacionais.
- Se o governo não tiver coragem de manter a taxa de câmbio competitiva, se usar a taxa de câmbio e o preço das empresas estatais para ajudar a controlar a inflação, se deixar-se levar pela crença de que os problemas da economia são sempre de insuficiência de demanda e que podem ser resolvidos com o aumento dos salários, se não garantir que os salários cresçam na proporção da produtividade de modo a manter a taxa de lucro em um nível satisfatório, as empresas não investirão, e o governo fracassará.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A aplicação sistemática do Novo Desenvolvimentismo permite compreender o desenvolvimento e as crises econômicas do Brasil.
- Para que o Brasil volte, de fato, a ter uma estratégia nacional de desenvolvimento, a condição econômica principal é a existência de uma política cambial que neutralize a tendência de sobreapreciação cíclica da taxa de câmbio.



Fale com o autor:

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



CIÊNCIA POLÍTICA

# O que os resultados das eleições de 2014 indicam para as de 2018

**PESQUISA EM FOCO:**

2014 – novas eleições críticas?

Cláudio Gonçalves Couto

O cenário para o PT é desafiador, pois o partido precisa recompor-se com os estratos médios da sociedade para se manter competitivo nas próprias urnas, e assim enfrentar o surgimento de uma nova direita, em parte autoritária, hoje abrigada eleitoralmente pelo PSDB

## **OBJETIVO** AVALIAR SE AS ELEIÇÕES PRESIDENCIAIS DE 2014 PODEM TER SIGNIFICADO O INÍCIO UM NOVO PADRÃO DE COMPETIÇÃO ENTRE OS PARTIDOS NAS DISPUTAS PRESIDENCIAIS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Análise dos resultados agregados da eleição presidencial de 2014.
- Análise da distribuição das preferências eleitorais entre diferentes grupos sociais, com base em pesquisas de intenção de voto.
- Análise do comportamento de diferentes grupos ideológicos durante a disputa presidencial e após a divulgação dos resultados.
- Análise de dados relativos a mudanças sociais recentes e sua relação com o comportamento eleitoral.

### RESULTADOS

- Nas eleições presidenciais de 2014, o PT sofreu um desgaste significativo, com derrota significativa em São Paulo e no sul, redução da bancada na Câmara dos Deputados e diminuição no número de deputados estaduais.
- As disputas de 2014 parecem sugerir que a próxima eleição será crítica, com oportunidades para realinhamentos partidários e eleitorais.
- Os emergentes da classe C, supostamente os grandes beneficiários das políticas dos anos Lula, são bem menos propensos a apoiar o governo petista do que os da classe D/E, pois enxergam em seus próprios méritos a causa de sua ascensão.
- O antipetismo, com o surgimento de uma nova direita, que reivindicou o *impeachment* da presidente recém-empossada e até uma intervenção militar, pode ser explicado em parte pelo ressentimento de estratos da sociedade com a perda da distinção social provocada pelas políticas de equalização; e, em parte, decorre da insatisfação de segmentos dos setores médios com a corrupção e o desempenho medíocre dos últimos anos.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Surge um paradoxo, em que as mudanças sociais provocadas pela distribuição de renda podem mostrar-se eleitoralmente contraproducentes no longo prazo, pois o progresso eleva as expectativas sociais para um patamar que o próprio progresso não é capaz de satisfazer.
- Avalia-se que o PT precisará buscar uma reconciliação com os estratos médios, pois o próprio sucesso de suas políticas, ao ampliar esses segmentos, tende a reduzir sua base eleitoral cativa, hoje localizada nas camadas mais pobres.
- Desponta um fenômeno novo de (re)surgimento de uma nova direita, em parte autoritária, hoje abrigada eleitoralmente pelo PSDB nas eleições nacionais.



Fale com o autor:

**Claudio Gonçalves Couto** – [claudio.couto@fgv.br](mailto:claudio.couto@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# Administradores e políticos: da dicotomia à complementaridade

**PESQUISA EM FOCO:**

*Seeing the Forest for the Trees: an Atlas of the Politics-Administration Dichotomy*

Ion Georgiou

Os estudos mais recentes em administração pública adotam uma perspectiva mais complementar entre os políticos eleitos e os responsáveis pela implantação de políticas, sem deixar de avaliar os aspectos conflitantes

## **OBJETIVO** MAPEAR UM SÉCULO DE PUBLICAÇÕES SOBRE UM ASSUNTO-CHAVE NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, A DICOTOMIA ENTRE ADMINISTRADORES E POLÍTICOS – OU SEJA, COMO BALANCEAR RELAÇÕES ENTRE POLÍTICOS ELEITOS E ADMINISTRADORES RESPONSÁVEIS POR IMPLANTAR POLÍTICAS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Construção de uma rede de 165 artigos abrangendo o período 1887-2010.
- Identificação dos artigos mais importantes e desenvolvimento de mapas visuais que traçam o desenvolvimento da área por década.
- Extração da lista de leitura-chave para a área de dicotomia política-administração.

### **RESULTADOS**

- Quatro dos cinco artigos mais citados são característicos de um momento, a metade dos anos 1980, em que tomou corpo uma perspectiva que considera a relação entre políticos e administradores de maneira complementar e não antagônica. Ainda assim, um grupo de seis trabalhos, incluindo o pioneiro de Woodrow Wilson (1887), todos publicados antes da metade dos anos 1980, continua a receber forte atenção, o que mostra como é perene a relação conflitante entre eficiência e democracia.
- A perspectiva integradora e complementar, explorada por James Svara, parece continuar a ganhar força nos anos 2010. No entanto, a complementaridade não pode ignorar as descobertas de outros autores da área, principalmente a necessidade de alguma dicotomia institucionalizada que sirva para controlar e minimizar a corrupção e também a discussão sobre as interferências políticas em contratos com o governo.
- Está surgindo uma relativamente nova literatura que pretende examinar a natureza e a relevância da dicotomia política-administração em regiões em desenvolvimento.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Desde os anos 1980, pesquisas procuram compreender o conhecimento acumulado sobre a dicotomia política-administração a partir de diferentes recortes: histórico, escolas de pensamento, observação empírica e desenvolvimento de novos modelos de interação entre políticos e administradores. A contribuição deste artigo é analisar toda a literatura com uma abordagem estrutural e por uma metodologia nova e completa sobre o desenvolvimento de redes de conhecimento.
- O estudo mostra que uma nova perspectiva, que enxerga políticos e administradores de modo complementar, ganha espaço, mas também que não é possível ignorar alguns dilemas da visão dicotômica.



Fale com o autor:

**Ion Georgiou** – [phokion.georgiou@fgv.br](mailto:phokion.georgiou@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# Como reduzir a corrupção na área da saúde

**PESQUISA EM FOCO:**

*Governance in managing public health resources in Brazilian municipalities*

George Avelino,  
Lorena Barberia e  
Ciro Biderman

Os mecanismos locais de controle, via conselhos municipais de saúde experientes, têm influência na diminuição de atos ilícitos como superfaturamento, licitações ilegais e notas fiscais falsas

## **OBJETIVO** EXPLORAR AS RELAÇÕES ENTRE OS MECANISMOS LOCAIS DE MONITORAMENTO DOS RECURSOS DA SAÚDE E A INCIDÊNCIA DA CORRUPÇÃO NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise dos mecanismos locais de controle, principalmente dos conselhos municipais de saúde.
- Foco na capacidade dos conselhos municipais de saúde em monitorar os recursos transferidos aos seus respectivos municípios.
- Utilização de medidas objetivas de corrupção proporcionadas por banco de dados com informações sobre irregularidades na implementação dos recursos da saúde transferidos pelo governo federal aos municípios entre 2004 e 2010.
- Seleção de 980 municípios no banco de dados de maneira aleatória (sorteio).

### **RESULTADOS**

- Os conselhos municipais de saúde são relevantes na redução da corrupção relacionada ao gerenciamento dos recursos da saúde nos municípios.
- O fator principal no sucesso dos conselhos é a sua experiência, mensurada pelos anos transcorridos desde a sua fundação.
- Para cada ano adicional na idade do conselho, o percentual dos recursos relacionados à corrupção se reduz em 2,1%, reforçando os mecanismos locais de controle.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo é a primeira evidência empírica em larga escala de que os mecanismos locais de controle podem ter influência importante para a redução da corrupção.
- Os mecanismos de controle locais levam certo tempo para funcionar plenamente, o que pode estar relacionado à crescente experiência de membros dos conselhos municipais.
- O governo federal deveria empregar recursos para apressar o processo de aprendizado dos membros dos conselhos municipais de saúde como forma de reforçar os mecanismos locais de monitoramento e reduzir os desvios de recursos.



Fale com o autor:

**George Avelino** – [george.avelino@fgv.br](mailto:george.avelino@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# Controle social nas políticas públicas: uma prática muito distante da teoria

## PESQUISA EM FOCO:

Informação, *accountability* e controle Social – análise das contradições entre pressupostos da democracia e realidade nas políticas públicas nas represas Billings e Guarapiranga

Francisco Fonseca,  
Alvaro Escrivão,  
Ana Sílvia Puppim e  
Carolina Lopes Zanatta

Conseguir informações sobre projeto de investimento para melhorar a qualidade ambiental e social de áreas de mananciais demonstrou ser quase impossível – o que impede que a população possa cobrar a melhor aplicação dos recursos

## **OBJETIVO** COMPARAR A APLICABILIDADE DOS PRESSUPOSTOS DEMOCRÁTICOS EM POLÍTICAS PÚBLICAS CONCRETAS NA REGIÃO DAS REPRESAS BILLINGS E GUARAPIRANGA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa com base no Observatório dos Recursos Público do PAC, projeto coordenado pelo Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG) da FGV/Eaes. O Observatório foi criado para monitorar a aplicação de um investimento na ordem de um bilhão de reais (acordo entre governo federal e os governos estadual e municipal de São Paulo), destinado a obras de saneamento e habitação nas áreas de mananciais das represas Guarapiranga e Billings.
- Exame dos investimentos do PAC na região.
- Análise dos indicadores sociais e de saúde da região.

### **RESULTADOS**

- O Observatório não conseguiu as informações desejadas em nenhuma esfera de governo (no âmbito municipal, mais próximo do paulistano, as tentativas se deram até a gestão de Gilberto Kassab).
- A empresa que ganhou a licitação para desenvolver um trabalho social com a população (tais como reuniões com os moradores, mapeamento das famílias que seriam removidas, processo de regularização fundiária) teve uma atuação inócua, que atingiu até então apenas 5% da população afetada.
- Como a área de mananciais implica a necessidade de dupla proteção, social e ambiental, o Observatório tornou-se um espaço tripartite de atuação com participação da universidade (FGV/EAESP), da sociedade politicamente organizada e da população local – e motivou parcerias com o Ministério Público/SP e a Defensoria Pública/SP. No entanto, nenhuma ação judicial havia sido instaurada como decorrência desses diálogos.
- Em vez de participação da sociedade, ocorreram atos arbitrários. Em 2008, a polícia militar ambiental colheu monocraticamente assinaturas de moradores das regiões em foco, o que serviu de base para que fossem criminalizados por residir em áreas de manancial.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O estudo, que articula aspectos teóricos e empíricos, mostrou que, apesar dos avanços provenientes do Estado de Direito Democrático pós-1988, ainda há enorme opacidade nas informações que deveriam ser públicas, o que dificulta o exercício do controle social das políticas públicas socioambientais.
- Informação, *accountability* e controle social ainda são conceitos vagos.
- Há necessidade de a sociedade politicamente organizada pressionar permanentemente o Estado para que os conceitos democráticos sejam efetivados.



Fale com o autor:

**Francisco Fonseca** – francisco.fonseca@fgv.br e



GESTÃO PÚBLICA

# Melhorar tecnicamente a gestão pública não é suficiente

## PESQUISA EM FOCO:

Desenvolvendo capacidades estatais: conflitos e articulação de interesses

Maria Rita Loureiro,  
Marco Antonio Carvalho Teixeira e  
Alberto Ferreira

A implantação do projeto de transposição do Rio São Francisco mostra que a eficiência de programas complexos depende também da capacidade política de negociar consensos

## **OBJETIVO** ESTUDAR O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ESTATAIS COMO COMPETÊNCIA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA E POLÍTICA DE ARTICULAÇÃO DE INTERESSES E CONSTRUÇÃO DE CONSENSOS ENTRE MÚLTIPLOS ATORES.

### RAIO X DA PESQUISA

- Acompanhamento da trajetória e transformações do projeto de integração do Rio São Francisco por meio da literatura e de informações oficiais e na imprensa.
- Realização de entrevistas com vários atores envolvidos com o projeto no Estado (burocracia e políticos nas três esferas de governo) e na sociedade civil organizada.

### RESULTADOS

- Apesar das dificuldades técnicas e políticas para a execução do projeto de transposição do Rio São Francisco, ainda não totalmente superadas, houve importantes inovações institucionais.
- Foram criados instrumentos de monitoramento e gestão para reduzir gargalos ou entraves administrativos. Por exemplo, o Comitê Gestor do PAC (CGPAC), composto por Casa Civil, Ministério da Fazenda e Ministério do Planejamento (MPOG), e o Grupo Executivo (Gepac), composto por secretarias desses Ministérios, surgiram com o objetivo de consolidar as ações, estabelecer metas e acompanhar os resultados. Também foram instituídas as chamadas “salas de situação”, responsáveis pela gestão e tratamento das informações que subsidiam as decisões tomadas no âmbito do Gepac e CGPAC. Elas realizam o acompanhamento dos cronogramas físico e financeiro para assegurar prazos e resultados, gerenciar restrições que possam afetar o desempenho do programa e induzir melhorias nas políticas públicas.
- Presidente e vice-presidente, ministros, governadores, parlamentares favoráveis ou contrários ao projeto, membros da burocracia gestora, e ainda grupos mais ou menos organizados na sociedade civil, têm sido participantes do empreendimento. Embora envolvendo grande número de atores, o encaminhamento do projeto exigiu um órgão de coordenação central: este se encontra na Casa Civil da Presidência da República, que tem o papel de conduzi-lo, sobretudo do ponto de vista de negociação e construção de consensos entre grupos e interesses divergentes.
- É possível constatar um padrão novo de relação entre atores estatais e societários que se pauta por maior compartilhamento de decisões. A interlocução, o debate e os consensos construídos entre diversos atores estatais e societários permitiram melhorar a qualidade dessa política pública: o projeto deixou de ser apenas de transposição e transformou-se em projeto de integração e revitalização socioeconômica da bacia hidrográfica.

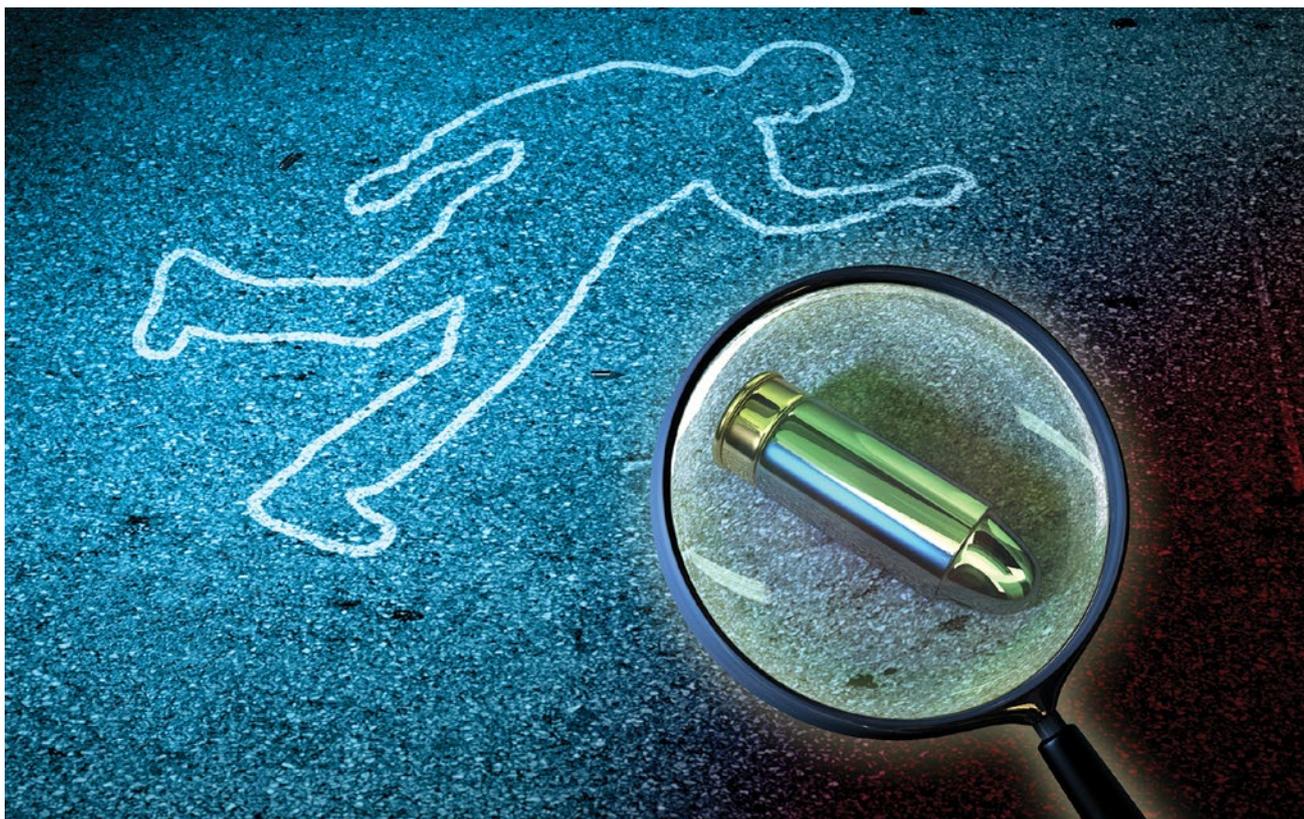
### O QUE HÁ DE NOVO

- É preciso definir mais amplamente o que são capacidades estatais, com ênfase não só na dimensão técnica, mas também na dimensão políticas das burocracias. A eficiência dos programas depende também da capacidade política de negociar e articular interesses e demandas entre múltiplos atores.



Fale com a autora:

**Maria Rita Loureiro** – maria.loureiro@fgv.br



GESTÃO PÚBLICA

# O crime organizado reduz a criminalidade

## PESQUISA EM FOCO:

*Pax monopolista and crime: the case of the emergence of the Primeiro Comando da Capital in São Paulo*

Ciro Biderman,  
Renato Sérgio de Lima,  
João Manoel Pinho de Mello e  
Alexandre Schneider

A entrada do PCC em favelas do município de São Paulo gerou um monopólio dos crimes e levou a uma redução dos homicídios nessas comunidades e no seu entorno direto

## **OBJETIVO** VERIFICAR O IMPACTO SOBRE A CRIMINALIDADE DECORRENTE DA ENTRADA DO PCC NAS FAVELAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

### RAIO X DA PESQUISA

- Tabulação dos dados do disque-denúncia para mapear a entrada do PCC nas favelas paulistanas.
- Cruzamento dos dados do Infocrim (banco de dados de crimes da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo) com o mapa de favelas da prefeitura de São Paulo para localizar os indicadores de criminalidade por favela do município de São Paulo.
- Estimativa de alteração no padrão de criminalidade com a entrada do PCC na favela a partir das tabulações anteriores, a partir de modelo estatístico.

### RESULTADOS

- A entrada do PCC em uma favela gera redução nos homicídios nessa favela e em seu entorno direto.
- A entrada do PCC em uma favela não afeta outros tipos de crime na favela ou no entorno.

### O QUE HÁ DE NOVO

- Pela primeira vez, foi possível mapear os efeitos da entrada do crime organizado em uma área informal. Os resultados indicam que o PCC criou um monopólio de crimes da favela. Como mostram outros estudos a respeito, o PCC acabou com a competição de gangues ao criar regras para o comércio de drogas, e também só permitiu crimes sob sua autorização.
- Parte da redução de homicídios verificada no estado de São Paulo deve-se ao próprio crime organizado, e não a uma ação da polícia.
- É difícil e perigoso tentar promover monopólios em mercados ilegais. A dominância do PCC nas favelas ajudou a reduzir os crimes violentos, mas o grupo criminoso tornou-se poderoso o suficiente para manter a cidade de São Paulo como refém pelo menos duas vezes depois de 2006. Um grupo criminoso forte, com grande participação em mercados ilegais, usa mecanismos de ameaça e suborno que estão fora do controle do sistema judicial, minando a capacidade do estado. Por isso, o governo precisa manter o monopólio da violência.



Fale com o autor:

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



GESTÃO PÚBLICA

# O Estado brasileiro não está preparado para apoiar um novo ciclo de desenvolvimento

**PESQUISA EM FOCO:**

Implementação da reforma gerencial de 1995

Regina Silvia Pacheco

O Brasil caminhou na direção contrária de outros países e não ampliou capacidades estatais como competências de gestão, articulação intra e intergovernamental e controle do gasto público

## **OBJETIVO** ANALISAR O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ESTATAIS NO BRASIL POR MEIO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PROPOSTAS FORMULADAS EM 1995 PELO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO (MARE).

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Consulta ao Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais – mensal, desde 1996; 223 edições, publicado pelo Ministério do Planejamento.
- Levantamento de 150 trabalhos por ano nas sete edições do Congresso Brasileiro de Gestão Pública, nos temas “Novos Formatos Organizacionais” e “Novas Formas de Prestação de Serviços Públicos”.
- Acompanhamento de artigos sobre gestão pública publicados na imprensa.
- Acompanhamento de *sites* do governo – Ministério do Planejamento e Secretarias Estaduais de Administração.

### **RESULTADOS**

- A expansão do tamanho do Estado no Brasil, ocorrida a partir de 2003, não foi acompanhada do desenvolvimento de capacidades estatais – que incluem capacidade de gestão, coordenação intragovernamental, articulação intergovernamental, parcerias, controle do gasto público, qualidade dos dirigentes, engajamento da força de trabalho.
- O Brasil caminhou na direção contrária de outros países que buscaram ampliar as capacidades do Estado, por meio das propostas da nova governança e gestão pública.
- A multiplicação de estruturas e a contratação de novos funcionários não são suficientes para preparar o Estado para sustentar um novo ciclo de desenvolvimento.

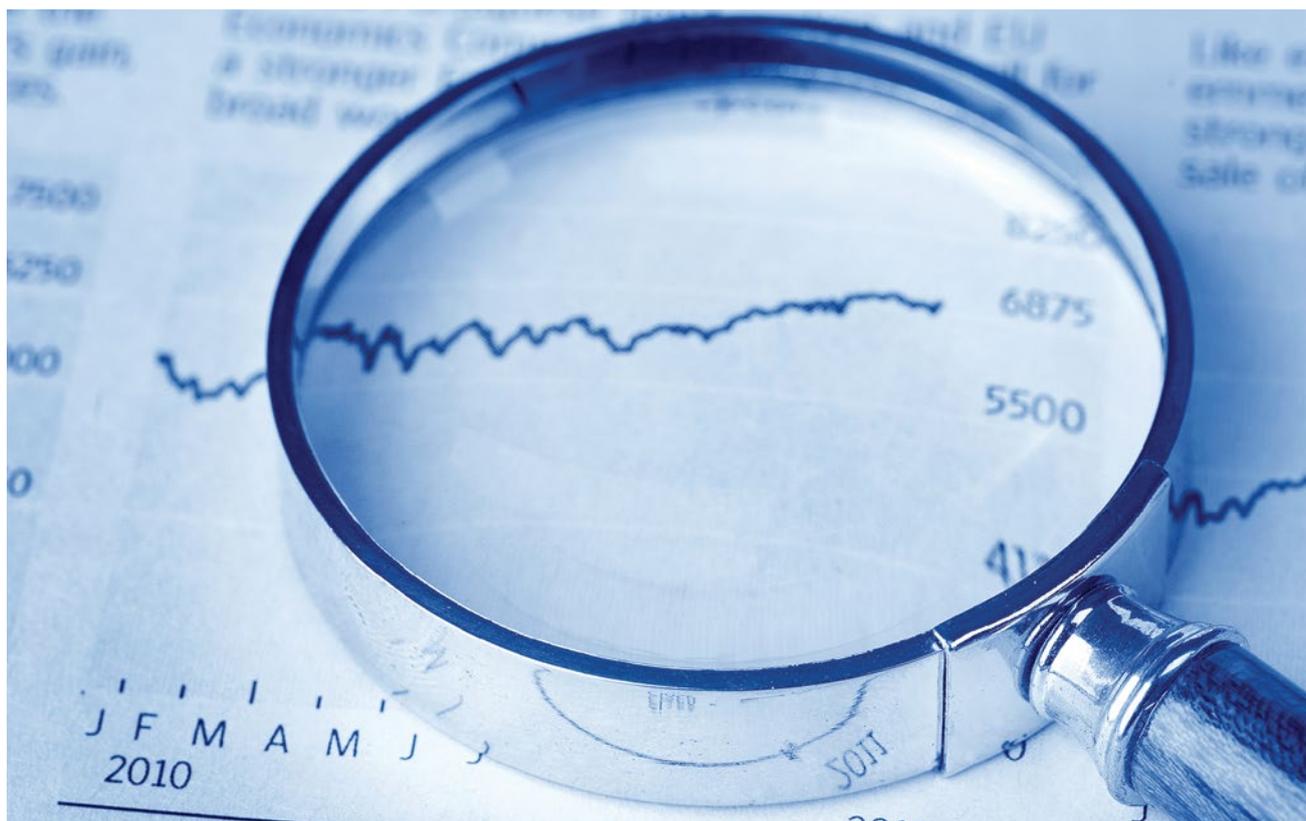
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Ao articular dois campos de estudo geralmente estanques, a gestão pública e a ciência política, a pesquisa analisa os problemas de gestão em vínculo com a política.
- O conceito de capacidade estatal inclui dimensões da estrutura e funcionamento do Estado geralmente ausentes nas análises do campo da ciência política.
- Aceita por vários autores como “regra do jogo de governos de coalizão”, a multiplicação de ministérios e de outras estruturas estatais aqui é vista sob uma perspectiva crítica.



Fale com a autora:

**Regina Silvia Pacheco** – [regina.pacheco@fgv.br](mailto:regina.pacheco@fgv.br)



GESTÃO PÚBLICA

# O que leva à transparência fiscal nos estados brasileiros

**PESQUISA EM FOCO:**

As causas da transparência fiscal: evidências nos estados brasileiros

Robson Zuccolotto e  
Marco Antonio Carvalho Teixeira

Ainda é grande a distância entre governo e sociedade civil nos governos subnacionais, e variáveis como dívida pública e condições socioeconômicas da população são as que mais influenciam o nível de transparência

## **OBJETIVO** IDENTIFICAR A INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS FISCAIS, SOCIOECONÔMICAS E POLÍTICAS NO NÍVEL DE TRANSPARÊNCIA DOS ESTADOS BRASILEIROS.

### RAIO X DA PESQUISA

- Identificação teórica dos fatores socioeconômicos, políticos e fiscais determinantes da transparência.
- Análise quantitativa dos efeitos dos fatores na transparência de todos os estados brasileiros.

### RESULTADOS

- Os níveis de transparência fiscal nos estados subnacionais brasileiros ainda são baixos.
- Variáveis socioeconômicas como nível de educação, saúde e emprego e renda influenciam o nível de transparência dos estados.
- Variáveis fiscais passadas como dívida influenciam o nível de transparência dos estados.
- Variáveis fiscais presentes (receita, *déficit* orçamentário e dívida) não influenciam o nível de transparência dos estados, seja porque o *déficit* ainda não foi convertido em dívida (e, portanto, ainda não há pressões por maior transparência), seja porque, no caso de *superávit*, os governos sentem-se confortáveis com o nível de informação aberta ao público.
- Variáveis políticas não influenciam o nível de transparência dos estados. Estados com mais competição política não são mais transparentes nem partidos políticos afetam o nível de transparência dos estados.

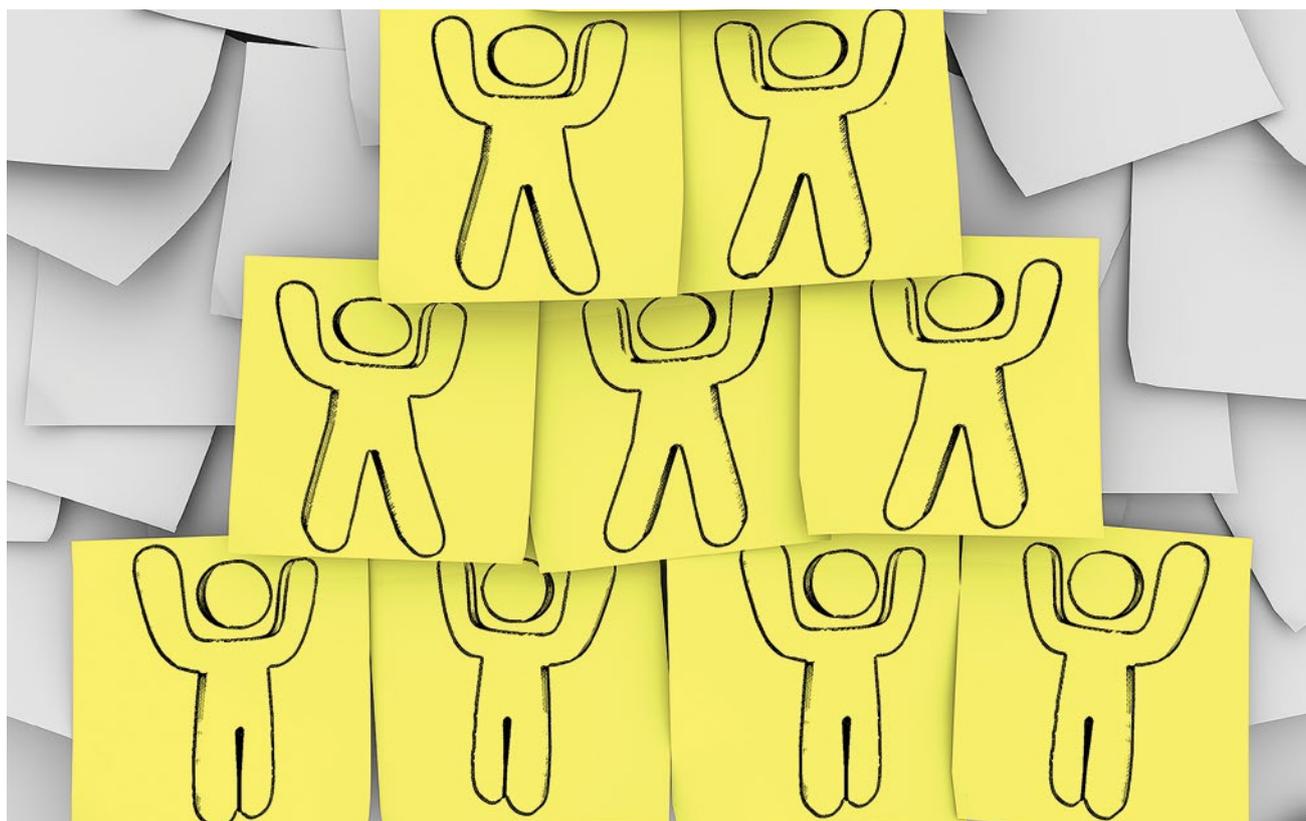
### O QUE HÁ DE NOVO

- Diferentemente do que ocorre nas pesquisas internacionais, os partidos políticos não influenciam o nível de transparência nos estados subnacionais brasileiros. Isso não é surpresa: a lógica das competições políticas perdeu-se com coalizões seguidas de distribuição de cargos, e não dá para se falar em ideologias partidárias no país. Portanto, é necessário fortalecer os partidos e melhorar instrumentos de prestação de contas com uma reforma política.
- Embora parcialmente, estados com melhor situação fiscal parecem ter melhores condições de investir em recursos humanos voltados à transparência.
- Com melhor educação, saúde e emprego e renda, os cidadãos tornam-se mais conscientes e pressionam o governo para manter serviços públicos em boas condições.
- O nível de transparência dos estados brasileiros ainda é baixo, o que mostra a distância entre o governo e a sociedade civil existente no país.



Fale com o autor:

**Marco Antonio Carvalho Teixeira** – marco.teixeira@fgv.br



GESTÃO PÚBLICA

# Os meios dos jovens de periferia para enfrentar as carências locais

## PESQUISA EM FOCO:

Vulnerabilidade social e laços de solidariedade entre jovens moradores do Jardim Ângela e do Jardim São Luis

Tiago Corbisier Matheus

Nos bairros paulistas de Jardim Ângela e Jardim São Luis, estabelecer laços informais de solidariedade e cruzar as fronteiras entre o lícito e o ilícito são meios para concretizar aspirações que o Estado não supre

## **OBJETIVO** CONHECER AS ASPIRAÇÕES, CONFLITOS E IMPASSES DOS JOVENS MORADORES DO JARDIM ÂNGELA E JARDIM SÃO LUIS, BAIROS PERIFÉRICOS DE SÃO PAULO, A FIM DE IDENTIFICAR DIFICULDADES E RECURSOS SOCIAIS ENFRENTADOS NO COTIDIANO DA REGIÃO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Visitas a cinco organizações sociais voltadas à formação de jovens.
- Entrevistas qualitativas com 16 jovens e 13 gestores sociais ou educadores.
- Investigação da realidade vivida pelos 600 mil moradores do subdistrito de M'Boi Mirim.

### **RESULTADOS**

- As oportunidades de trabalho são heterogêneas e muitas vezes inadequadas às aspirações de uma juventude que almeja “existir” e não apenas “sobreviver”; as possibilidades de formação complementar são insuficientes; os equipamentos públicos encontram-se em estado de precariedade; faltam oportunidades de lazer; o deslocamento é difícil; a polícia é percebida como violenta e arbitrária; há a sensação de que esses bairros são “invisíveis” à sociedade.
- As instituições educativas formais e informais carecem de maior integração.
- Diante da precariedade social, os moradores estabelecem constantemente laços de solidariedade entre si, construindo meios informais de apoio mútuo.
- Jovens formulam projetos de vida a partir da participação em oportunidades oferecidas pelo poder público, por organizações sociais ou mesmo pelo poder paralelo promotor de práticas ilícitas.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O saber local construído por algumas organizações voltadas à educação complementar mostra particular capacidade no enfrentamento da vulnerabilidade social juvenil: respeito, autonomia e formação crítica são parâmetros que se destacam nas estratégias estabelecidas.
- A dicotomia comumente estabelecida entre o lícito e o ilícito, na realidade cotidiana de moradores de bairros periféricos, é mais complexa e nuançada do que se supunha. Recorrentemente formam-se vínculos (de amizade, solidariedade ou de troca) entre jovens com trajetórias distintas, entre o lícito e o ilícito, e também são comuns famílias compostas de jovens de ambos os perfis. Se a dicotomia entre trabalhadores e bandidos serve como referência simbólica para a orientação dos projetos de vida, não configura universos distintos com valores e normas incompatíveis entre si.



Fale com o autor:

**Tiago Corbisier Matheus** – tiago.matheus@fgv.br



POLÍTICAS PÚBLICAS

# A busca pelos mais pobres

**PESQUISA EM FOCO:**

Onde estão os pobres?  
Análise das estratégias  
municipais de busca ativa

Fernando Burgos

Mutirões e equipes volantes de municípios vêm fazendo com que populações antes invisíveis aos gestores públicos melhorem suas condições de vida

## **OBJETIVO IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS QUE OS GOVERNOS LOCAIS TÊM UTILIZADO PARA LOCALIZAÇÃO DOS CIDADÃOS EXTREMAMENTE POBRES E POSTERIOR INSERÇÃO NO CADASTRO ÚNICO DO GOVERNO FEDERAL.**

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa de campo nos municípios de Conde (PB), Parintins (AM) e Santarém (PA).
- Entrevistas com Secretários (as) Municipais de Assistência Social.
- Entrevistas com gestores que participam do processo de cadastramento das famílias em condição de pobreza e de extrema pobreza.
- Entrevistas com beneficiários do Programa Bolsa Família.

### **RESULTADOS**

- O Programa Bolsa Família é essencial para a garantia de direitos básicos das famílias em condições de pobreza e extrema pobreza nos três municípios.
- A estratégia de “buscar” os mais pobres em vez de ficar esperando que eles cheguem às sedes das secretarias de assistência social – princípio básico da busca ativa – tem gerado bons resultados na redução da extrema pobreza nos municípios visitados.
- Populações normalmente “invisíveis” para muitos gestores públicos – como os quilombolas e ribeirinhos – passaram a ser beneficiários de programas sociais e, assim, melhoraram suas condições de vida.
- A grande maioria dos beneficiários entrevistados reconhece o Bolsa Família como um “direito” e não como um “favor” dos governos.

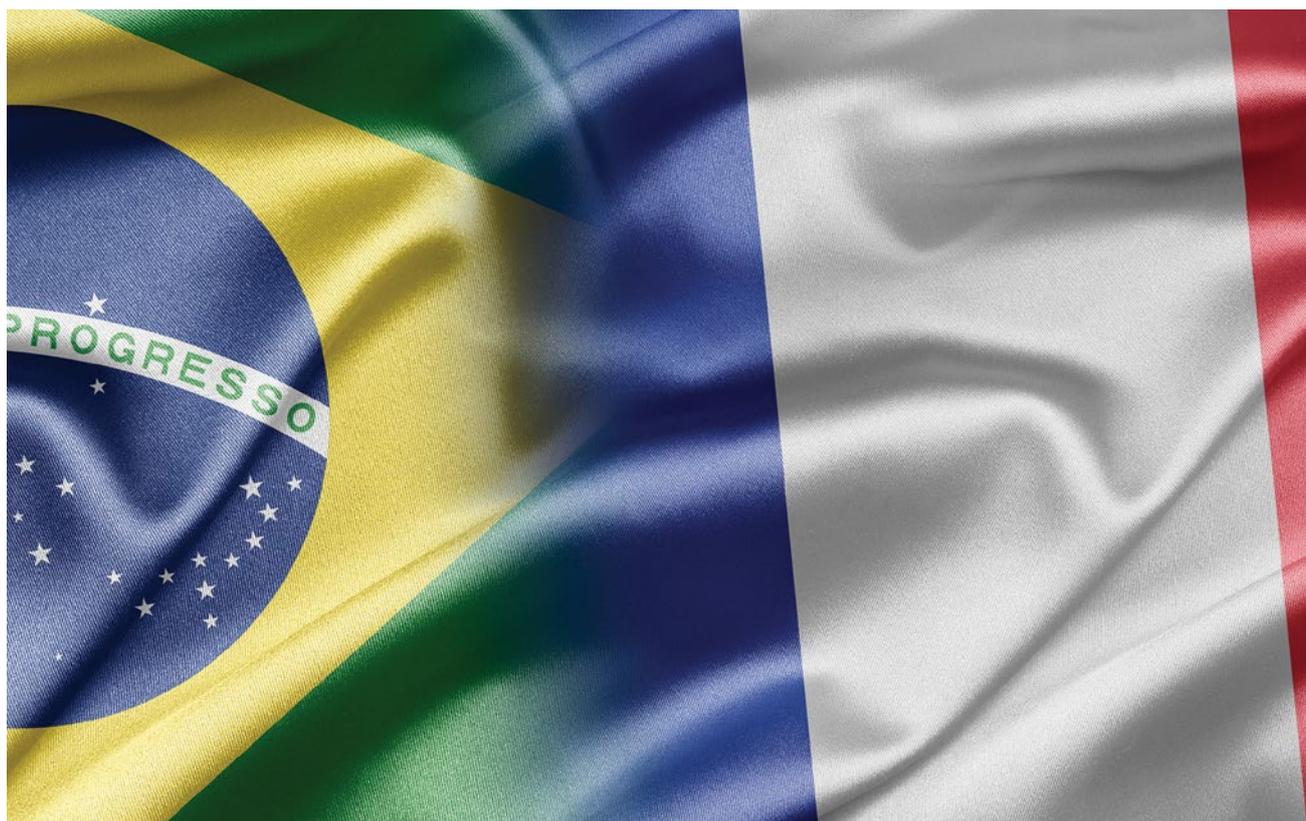
### **O QUE HÁ DE NOVO**

- Um dos maiores desafios é localizar a população mais pobre e levar a ela serviços públicos. Equipes volantes e mutirões têm sido utilizados nesse desafio. Ajudam também parcerias com outros órgãos do governo, servidores públicos e empresas privadas.
- A pesquisa identificou cinco desafios muito importantes na gestão de programas e políticas de assistência social no contexto local brasileiro: extensão territorial (o uso de meios de transporte alternativos, como lanchas, tem se mostrado essencial); composição das equipes (faltam assistentes sociais e psicólogos e ainda há uma cultura de “primeiro-damismo” nas secretarias municipais de assistência social); integração com outras políticas sociais (o fluxo de comunicação entre órgãos geralmente é ruim, afetando não apenas a fiscalização como também a formulação e implementação de outras políticas para superação da extrema pobreza); relacionamento com o governo estadual (enquanto o governo federal tem ajudado com transporte e apoio a mutirões, há muitas queixas sobre governos estaduais); entendimento correto da política de transferência de renda com condicionalidade (percebe-se que até alguns técnicos responsáveis por implantar o programa fazem críticas carregadas de ódio e desconhecimento).



Fale com o autor:

**Fernando Burgos** – fernando.burgos@fgv.br



POLÍTICAS PÚBLICAS

# O que fazer para descentralizar projetos de desenvolvimento econômico e social

## PESQUISA EM FOCO:

O desenvolvimento territorial e a reconfiguração do espaço e da ação pública: aprendizagem social e padrões de desenvolvimento territorial numa perspectiva comparada entre Brasil e França

Zilma Borges de Souza

Novos arranjos institucionais são necessários para que ações locais funcionem, levando em conta os diversos interesses envolvidos e promovendo uma aprendizagem social coletiva democrática

## **OBJETIVO** ANALISAR A CAPACIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS TERRITORIAIS EM PROPICIAR UMA AÇÃO PÚBLICA QUE FAVOREÇA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-SOCIAL E FORTALECER ESPAÇOS DEMOCRÁTICOS DE PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Análise de diversas pesquisas, realizadas no Brasil e na França.
- Obtenção de dados da legislação brasileira sobre políticas públicas e projetos de ênfase territorial, mais especificamente vinculados ao mundo rural e agricultura familiar.
- Pesquisa de documentos em instituições e ministérios envolvidos no programa Territórios da Cidadania e em órgãos públicos franceses.
- Participação em seminários e entrevistas.

### **RESULTADOS**

- Na Europa, vêm surgindo modelos de governança que valorizam os atributos territoriais, na busca de facilitar a gestão da complexidade crescente dos problemas sociais e econômicos. Na França, constata-se a existência de um novo contexto de ação local que leva à criação de novas instituições e dispositivos sociais em busca de uma aprendizagem social coletiva.
- No Brasil, a coordenação desse tipo de ação pública necessita de projetos que articulem diversas escalas, colocando em coerência lógicas de diferentes atores públicos, privados e da sociedade civil: governos, serviços públicos, empresas privadas, instituições de crédito, associações, cooperativas, movimentos sociais, entre outros. O programa Territórios da Cidadania, criado em 2008, orientado ao mundo rural, dá uma boa ideia dos desafios. Os territórios são vistos basicamente como unidades de aplicação das políticas, e a inovação é parcial, pois não conseguem criar instâncias para a incorporação adequada das demandas dos públicos locais. Além disto, a articulação das políticas setoriais e entre os diversos níveis de governo são parte dos desafios que requerem continuidade de estudos.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- O processo de descentralização nos projetos de desenvolvimento econômico e social precisa ser sempre acompanhado por um processo de criação institucional e de esforços voltados à participação democrática.
- Um desafio importante é a discussão de como desenvolver alianças e estratégias conjuntas que reflitam uma dupla lógica de inovação e conformidade com a cultura local e permitam coesão territorial.
- No Brasil, um dos maiores desafios continua sendo o de ampliar o impacto das ações locais e especialmente o de romper com uma lógica de desigualdade na implementação das políticas.



Fale com a autora:

**Zilma Borges de Souza** – [zilma.borges@fgv.br](mailto:zilma.borges@fgv.br)



POLÍTICAS PÚBLICAS

# Redesenho de uma política pública “de baixo para cima”

## PESQUISA EM FOCO:

Análise de políticas públicas no nível subnacional de governo: implementação e reformulação do programa Cultura Viva

Anny Karine de Medeiros e  
Marta Ferreira Santos Farah

O caso do programa Cultura Viva mostra como certas iniciativas inclusivas desconsideram a realidade local e só conseguem ser efetivadas com modificações em conjunto com os atores “da ponta”

## **OBJETIVO** ANALISAR COMO O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO MODIFICA O DESENHO ORIGINAL DE UMA POLÍTICA PÚBLICA, POR MEIO DE UM ESTUDO DE CASO – O DO PROGRAMA CULTURA VIVA.

### **RAIO X DA PESQUISA**

- Pesquisa sobre o Programa Cultura Viva, que procura garantir acesso ao financiamento e ao apoio governamental por parte de iniciativas culturais muitas vezes excluídas pelos modelos anteriores. O programa parte de uma ideia simples: incentivar ações que já existem no cotidiano de comunidades e grupos culturais, propiciando sua continuidade e sua institucionalização como “pontos de cultura”.
- Aplicação de questionários a 31 gestores de “pontos de cultura” do Estado de São Paulo.
- Realização de sete entrevistas com base em roteiro semiestruturado com gestores do Programa Cultura Viva e com gestores de “pontos de cultura”.

### **RESULTADOS**

- O processo de implementação do Cultura Viva levou à reformulação do programa.
- A primeira modificação consistiu no estabelecimento de parcerias com governos subnacionais (estados e municípios) para descentralizar as ações do programa, tendo em vista a ampliação do número de iniciativas beneficiadas, um maior enraizamento local e a ampliação dos recursos.
- Outras modificações incluíram: revisão de regras de financiamento, de instrumentos de gestão dos pontos de cultura e de regras para estabelecimento de convênios, com o objetivo de viabilizar o acesso ao programa por parte de organizações pouco estruturadas da área de cultura e que tinham pouca familiaridade com tais regras e instrumentos.
- Além de atores governamentais, contribuíram para a reformulação da política atores não governamentais, dada sua centralidade no processo de implementação do Cultura Viva.

### **O QUE HÁ DE NOVO**

- A pesquisa identifica dificuldades na implementação do programa Cultura Viva derivadas da inadequação de regras concebidas centralmente para o perfil das organizações que o programa se propõe a beneficiar. Por exemplo, por desconhecerem a legislação, muitas organizações tiveram suas prestações de contas invalidadas, ao aceitarem recibos em vez de notas fiscais.
- A pesquisa mostra que o programa foi capaz de se modificar a partir da identificação – e enfrentamento – de dificuldades na etapa de implementação no nível local, baseando-se no intenso diálogo entre burocracia e sociedade civil organizada.
- A pesquisa alerta para a importância de se integrar a abordagem “de baixo para cima”, na implementação de programas governamentais, pois os atores “da ponta” podem contribuir para uma maior adequação da política ao perfil dos beneficiários.



Fale com a autora:

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



# Casos de Impacto Social

FINANÇAS

VAREJO

SAÚDE

EMPREENDEDORISMO





FINANÇAS

# Difusão da Indústria de Fundos de Investimento

William Eid Junior e Ricardo Ratner Rochman

GVcef – Centro de Estudos de Finanças

Eventos, estudos e publicações ajudam o público investidor brasileiro a melhor compreender os diferentes tipos de fundo de investimento e a aplicar de maneira mais correta sua poupança

## QUAL ERA O DESAFIO

- Divulgar a indústria de fundos de investimento, bem como educar e esclarecer o público sobre o assunto.

## O QUE FOI FEITO

- Oito eventos em 2014, com palestrantes de diversas instituições financeiras, sobre temas como isonomia tributária, acesso aos fundos, classificação de fundos, poupança para as famílias, fundos imobiliários, produtos no exterior, clientes de alta renda e educação ao investidor.
- Elaboração de oito estudos em linguagem didática, a partir dos temas debatidos nos eventos.
- Seminários para imprensa, como o *workshop* Atualização - Economia e Investimentos, que ocorreu nos dias 17, 24 e 31 de março e foi direcionado a jornalistas.
- Edição do Anuário da Indústria de Fundos de Investimento, uma iniciativa conjunta com a Associação Brasileira de Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), que traz um panorama completo do setor no Brasil, com dados relativos ao ano anterior.

## QUE RESULTADOS OU IMPACTOS FORAM GERADOS

- Aproximação do público com os palestrantes.
- Intensos debates sobre os diversos temas relacionados aos fundos de investimentos.
- Mais educação financeira para o público em geral.

## QUAIS OS PRINCIPAIS INDICADORES DO PROJETO

- Presença em eventos – cada palestra recebe em média 100 participantes.
- Citações na mídia.

## EM QUE NÍVEL O IMPACTO FOI GERADO

- Indivíduos.
- Setor ou comunidade.



Fale com o coordenador:

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



VAREJO

# Fórum de Discussão GVcev: Polos Varejistas de Rua

Coordenador: Juracy Parente

**Existem mais de 100 polos varejistas em diversos bairros de São Paulo que ajudam no processo de revitalização urbana: a ideia é articular varejistas, gestores públicos e acadêmicos para fortalecer e expandir esses polos**

## QUAL ERA O DESAFIO

- Fortalecer os polos varejistas de rua, aproveitando o conhecimento que a FGV-EAESP já tinha a respeito e expandindo articulações em três vertentes:
  - **Gestão pública:** incentivar que gestores públicos reconheçam e desenvolvam políticas urbanas que preservem e revitalizem os polos varejistas de rua.

- **Varejistas:** sensibilizar varejistas para o potencial de mercado, encontrar soluções que facilitem a localização de lojas e difundir os esforços já realizados de revitalização de polos em São Paulo (como os da Rua Oscar Freire, Rua João Cachoeira, região do Brás).
- **Comunidade acadêmica:** incentivar o desenvolvimento de pesquisas para melhor entender os fenômenos relacionados aos polos varejistas de rua.

## O QUE FOI FEITO

- Realização de sete reuniões com um grupo de 30 participantes – gestores públicos da cidade de São Paulo, diretores de expansão de grandes redes varejistas, dirigentes de associações varejistas, professores e alunos da pós-graduação da FGV-EAESP e de outras universidades.
- Seminário Polos Varejistas de Rua: oportunidades para o varejo e para a revitalização das cidades – evento de um dia inteiro realizado em novembro de 2014.

## QUE RESULTADOS OU IMPACTOS FORAM GERADOS

- **Livro:** elaboração de um livro sobre polos varejistas de rua, a ser lançado ainda em 2015, com a coordenação de quatro professores (Juracy Parente, da FGV-EAESP; Marcelo Mol Brandão e Luís Varotto, da Uninove; e Ana Paula Miotto, do Insper).
- **Pesquisa:** o GVcev planeja, também para 2015, realizar uma extensa pesquisa, do tipo censo, com cerca de 50 polos varejistas de rua da cidade de São Paulo.
- **Canal de interlocução:** por meio do fórum, o GVcev tem contribuído para criar um novo canal de interlocução entre as empresas varejistas e o poder público.

## QUAIS OS PRINCIPAIS INDICADORES DO PROJETO

- Formação de um grupo de estudos, com professores e alunos de cinco instituições: FGV-EAESP, USP-ESALC, ESPM, Uninove e Insper.
- Elaboração dos *drafts* iniciais dos capítulos do livro sobre polos varejistas de rua.
- Maior sensibilização da equipe da Secretaria de Planejamento de Desenvolvimento Urbano SMDU – SP) para que o novo plano diretor da cidade não comprometa a vitalidade dos polos de rua.
- Presença de representantes de mais de 30 empresas varejistas nas reuniões.
- Participação de mais de 100 pessoas no seminário de novembro.
- Divulgações na imprensa sobre o seminário.

## EM QUE NÍVEL O IMPACTO FOI GERADO

- Indivíduos.
- Empresa ou organização.
- Setor ou comunidade.



Fale com o coordenador:

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



SAÚDE

# Ciclo de Debates Interfarma: Políticas Relacionadas à Saúde

Ana Maria Malik e Antonio Britto

Os dirigentes da indústria farmacêutica repensam seu papel para tornar o sistema de saúde mais integrado e com gestão compartilhada e descentralizada

## QUAL ERA O DESAFIO

- Levar aos dirigentes e gestores da indústria farmacêutica brasileira as políticas de saúde mais globais, para debater o seu papel e repensar compromissos.

## O QUE FOI FEITO

- Ciclo de nove palestras em 2013, organizadas em conjunto com a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), sobre os seguintes temas: os desafios da gestão da saúde no Brasil, limites e perspectivas do SUS, judicialização da saúde, incorporação de tecnologias em saúde, o futuro dos hospitais, regulação, o futuro do médico, agenda dos órgãos de classe da categoria médica, e pesquisa clínica e inovação médica.
- Uma publicação com o registro de todos os eventos, em 2014, intitulada “Ciclo de Debates Interfarma: Políticas Relacionadas à Saúde”.

## QUE RESULTADOS OU IMPACTOS FORAM GERADOS

- Intensos debates sobre as políticas, tendo como resultado a reformulação de velhos dilemas, como os exemplos a seguir mostram:
  - Se antes se pensava se o sistema deve ser público ou privado, agora se passa a refletir sobre como os subsistemas existentes podem se complementar e se apoiar.
  - Se antes o foco eram as responsabilidades federais, estaduais ou municipais, agora o importante é olhar para uma gestão compartilhada e descentralizada.
  - Se antes as questões eram: “Prevenção ou tratamento? Prioridade para programas como ‘médicos de família’ ou investimentos em hospitais de referência?”, agora se acredita num sistema integral e integrado.
- Grande difusão da publicação “Ciclo de Debates Interfarma: Políticas Relacionadas à Saúde”, tanto em papel quanto por meio digital.

## QUAIS OS PRINCIPAIS INDICADORES DO PROJETO

- Convites a pesquisadores do GVsaúde para presença em eventos da indústria farmacêutica.
- Convites a pesquisadores do GVsaúde para presença em eventos da indústria de equipamentos e soluções informatizadas.
- Parcerias com órgãos do Ministério da Saúde.
- Parcerias com Interfarma.

## EM QUE NÍVEL O IMPACTO FOI GERADO

- Empresa ou organização
- Setor ou comunidade



Fale com o coordenador:

**Ana Maria Malik** – ana.malik@fgv.br



SAÚDE

# Projeto de Pesquisa – Segurança do Paciente

Ana Maria Malik

Hospitais já começam a implantar programas para garantir tratamentos melhores e de menor risco aos pacientes em função da iniciativa da FGV-EAESP

## QUAL ERA O DESAFIO

- Realizar um censo das iniciativas de segurança do paciente existentes no Estado de São Paulo em 2014, para subsidiar políticas públicas tanto no âmbito estadual quanto federal. Segurança do paciente envolve, por exemplo, identificar os pacientes corretamente, melhorar a eficiência de comunicação, melhorar a segurança de medicações, assegurar local e procedimento correto em cirurgias, reduzir o risco de infecções.

## O QUE FOI FEITO

- Atualização da relação dos hospitais do estado de São Paulo (para os órgãos que a utilizam).
- Elaboração de questionário permitindo fazer o levantamento desejado (e que pode ser usado em outras realidades).
- Identificação de carências na área de segurança nos hospitais paulistas.
- Divulgação das políticas nacionais relacionadas à segurança do paciente em hospitais públicos e privados.

## QUE RESULTADOS OU IMPACTOS FORAM GERADOS

- Sensibilização de órgãos como o SindHosp para a questão da segurança.
- Identificação de um grande número de hospitais não envolvidos com o tema, no estado de São Paulo.
- Fortalecimento de parcerias da EAESP com alguns órgãos setoriais (secretarias e associações de classe).
- Início da implantação de programas em alguns hospitais, após resposta ao questionário.

## QUAIS OS PRINCIPAIS INDICADORES DO PROJETO

- Presença em eventos nacionais e internacionais, tanto com envio de trabalhos acadêmicos quanto com convites para apresentação de resultados.
- Convite para apresentação sobre o tema em diversos serviços de saúde, como Unimed Paulistana e Hospital Nove de Julho.
- Participação da EAESP no Comitê de Implementação do Programa Nacional de Segurança do Paciente.

## EM QUE NÍVEL O IMPACTO FOI GERADO

- Empresa ou organização.
- Setor ou comunidade.



Fale com a coordenadora:

**Ana Maria Malik** – [ana.malik@fgv.br](mailto:ana.malik@fgv.br)



EMPREENDEDORISMO

# Programa 10.000 Mulheres

Maria José Tonelli e Tales Andreassi

GVcenn – Centro de Estudos de Empreendedorismo e Novos Negócios

**Curso, tutoria e consultoria gratuitos possibilitam que mulheres empreendedoras adquiram conhecimento para melhorar a gestão dos seus negócios**

## QUAL ERA O DESAFIO

- Desenvolver empresas de mulheres empreendedoras, dobrando seu número de funcionários ou triplicando suas receitas em um período de três anos, a partir de projeto financiado pela Fundação Goldman Sachs.

## O QUE FOI FEITO

- 64 horas de atividades presenciais, além de horas adicionais em cursos a distância, sem custo nenhum para mulheres empreendedoras já com negócio próprio em funcionamento e que não tiveram acesso a cursos de administração em escolas de primeira linha.
- Tutoria e consultoria para as participantes.
- Feira de negócios em que as mulheres podem apresentar seus produtos e serviços.
- Eventos para as mulheres, mesmo após o encerramento do curso.

## QUE RESULTADOS OU IMPACTOS FORAM GERADOS

- Alcance, em 2014, da meta de treinar 10 mil mulheres em todo o mundo pelo programa global da Fundação Goldman Sachs. Apenas quatro países continuam a operá-lo: Brasil, por meio da FGV, Índia, China e Egito – na FGV, já participaram mais de 350 mulheres.
- Alavancagem significativa para as participantes tanto nos negócios como na vida pessoal, dado que um dos resultados é o aumento da autoestima.
- Disseminação dos conhecimentos adquiridos no curso pelas participantes ao restante das comunidades em que estão inseridas.

## QUAIS OS PRINCIPAIS INDICADORES DO PROJETO

- Número de participantes do programa na FGV já superou 350 mulheres.
- Citações ao menos duas vezes por mês na mídia, inclusive em rede nacional de televisão, do programa ou das empreendedoras que dele participaram.

## EM QUE NÍVEL O IMPACTO FOI GERADO

- Indivíduos.
- Empresa ou organização.
- Setor ou comunidade.



Fale com os coordenadores:

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



**Tales Andreassi** – tales.andreassi@fgv.br

GV PESQUISA

**123**



# Livros publicados em 2014

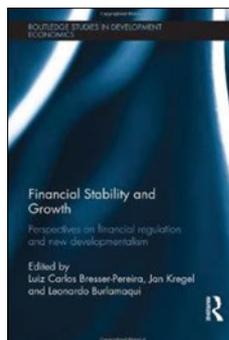


## LIVROS PUBLICADOS EM 2014

**Excel na prática.**

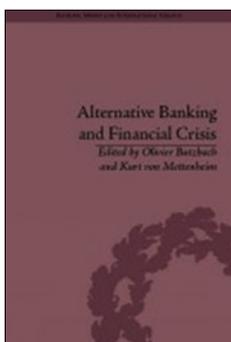
**Fernando Meirelles; Jaci Correa Leite**

1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. v. 1. 212p.

**Financial Stability and Growth: Perspectives on Financial Regulation and New Developmentalism.**

**Luiz Carlos Bresser Pereira; Jan Kregel; Leonardo Burlamaqui**

1. ed. Londres: Routledge, 2014. v. 1. 341p.

**Alternative Banking and Financial Crisis.**

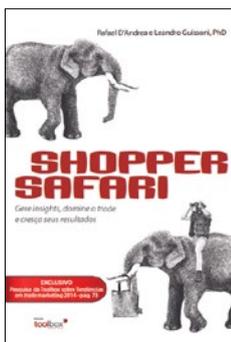
**Olivier Butzbach; Kurt von Mettenheim**

1.ed. Londres: Pickering and Chatto, 2014. v. 1. 286p.

**A Construção Política do Brasil.**

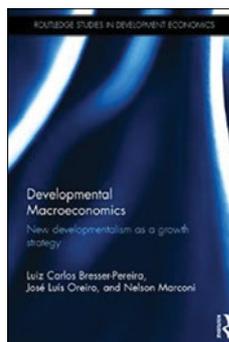
**Luiz Carlos Bresser Pereira**

1. ed. São Paulo: Editora 34 Ltda., 2014.

**Shopper Safari: gere insights, domine o trade e cresça seus resultados (ebook).**

**Rafael D'Andrea; Leandro A. Guisoni**

1. ed. São Paulo: Editora Toolbox, 2014. v. 1. 98p.

**Developmental Macroeconomics - New developmentalism as a growth strategy.**

**Luiz Carlos Bresser Pereira; José Luís Oreiro; Nelson Marconi**

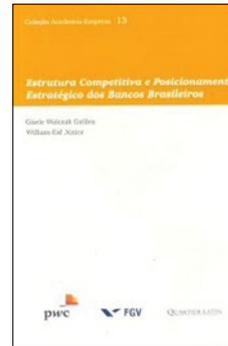
1. ed. Abingdon: Routledge, 2014. v. 1. 188p.



**Análise política & jornalismo de dados: ensaios a partir do Basômetro.**

**Humberto Dantas, José Roberto de Toledo; Marco Antonio Carvalho Teixeira**

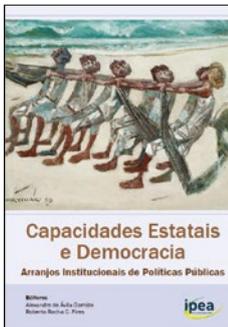
1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014. v. 1. 228p.



**Estrutura Competitiva e Posicionamento Estratégico dos Bancos Brasileiros.**

**Gisele Walczak Galilea; William Eid Jr.**

1. ed., 2014. v. 1. 104p.



**Capacidades estatais e democracia. Arranjos institucionais de políticas públicas.**

**Maria Rita Loureiro; Vinicius Pedron Macário; Pedro Henrique Guerra**

1a. ed. Brasília: IPEA, 2014. v. 1. 385p.



**Políticas Públicas Educacionais e Desempenho Escolar dos Alunos da Rede Pública de Ensino.**

**Reynaldo Fernandes; André Portela Fernandes de Souza; Fernando Botelho. Luiz Guilherme S. S. Scorzafave**

1. ed. Ribeirão Preto - SP: FUNPEC EDITORA, 2014. v. 1. 257.



**The Institutional Architecture of Support to Civil Society Organizations in Brazil.**

**Patrícia Maria E. Mendonça, Mario Aquino Alves; Fernando A. Nogueira**

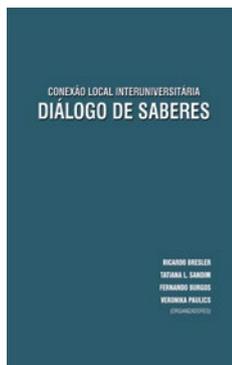
1. ed. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2014. v. 1. 256p.



**Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.**

**Juracy Parente; Edgard Barki**

2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. v. 1. 423p.



### Conexão local interuniversitária: diálogo de saberes.

**Ricardo Bresler, Tatiana L. Sandim; Fernando Burgos; Veronika Paulics**

1. ed. São Paulo: Programa de Gestão Pública e Cidadania, 2014. v. 1. 144p.



### Decisões de Investimentos em Tecnologia da Informação.

**Jaci Correa Leite; Jocildo Figueiredo Correia Neto**

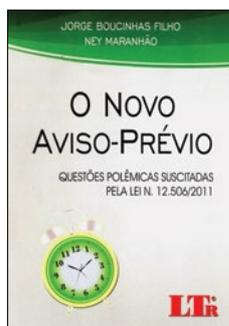
1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2014. v. 1. 232p.



### Dinâmica comportamental do setor público.

**Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes**

1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. v. 1. 11p.



### O novo aviso prévio questões polêmicas suscitadas pela Lei n. 12.506/11.

**Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho; Ney Maranhão**

1. ed. São Paulo: LTr, 2014. v. 1. 151p.



### Compras Estratégicas.

**Claudio Mitsutani; C. Cesar Righetti; Cristiane Biazzi Villar; Fabio Miguel; Gustavo Menoncin de Carvalho Pereira; Marc Burbridge; Walter Freitas**

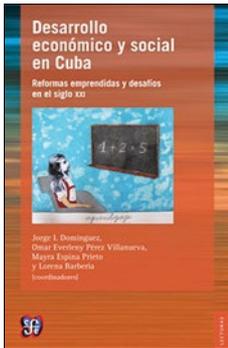
1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 1. 280p.



### Turismo indígena e desenvolvimento local sustentável.

**Cristiane Brandão; José Carlos Barbieri**

1. ed. Saarbrücken - Alemanha: Novas Edições Acadêmicas, 2014. v. 1. 102p.



**Desarrollo económico y social en Cuba. Reformas emprendidas y desafíos en el siglo XXI.**

**Jorge I. Domínguez; Omar Everleny Pérez Villanueva; Mayra Espina Prieto; Lorena G. Barbería**

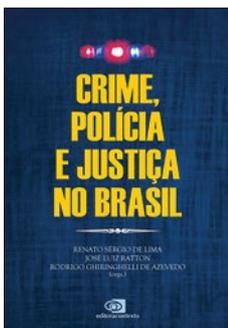
1. ed. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2014.



**VBA Para Administradores e Economistas.**

**Samy Dana; Henrique Vasconcellos**

1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 136p.



**Crime, Polícia e Justiça no Brasil.**

**Renato Sérgio de Lima; José Luiz Rattón; Rodrigo Ghiringhelli de Azevedo**

1. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2014. v. 1. 636p.



**Seu Bolso - Col. Conta Corrente: Como organizar sua vida financeira, evitar armadilhas e juntar mais dinheiro.**

**Samy Dana; Dony De Nuccio**

1. ed. 2014. 176p.



**Em Busca do Tesouro Direto Um Guia Para Investir Em Títulos Públicos.**

**Samy Dana; Miguel Longuini**

1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.



**Introdução a Finanças Empresariais.**

**Samy Dana**

1ª. ed. Erica, 2014. 164p.



**Corrupção: parceria degenerativa.**

**Clóvis de Barros Filho; Sérgio Rodrigo Marchiori Praça**

1. ed. Campinas: Papyrus, 2014. v. 1. 122p.

# 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)



 **FGV EAESP**

ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO

