

Anuário de Pesquisa 2011 - 2012



**EAESP**

EMPREENDEDORISMO

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**FINANÇAS E CONTABILIDADE**

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**GESTÃO DA SAÚDE**

GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

GESTÃO DE PESSOAS

**SUSTENTABILIDADE**

CIÊNCIA POLÍTICA

**GESTÃO PÚBLICA**

POLÍTICAS PÚBLICAS

Anuário de Pesquisa 2011-2012

**EDITOR CHEFE**

Thomaz Wood Jr.

**EDITORA ADJUNTA**

Daniela Mansour M. da Silveira

**REDAÇÃO**

Adriana Wilner, Lucas Callegari e Verônica Couto

**SUPORTE ACADÊMICO**

Isolete Rogeski e Luciana Maria dos Santos

**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Cris Tassi

**PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

Impressão e acabamento: Única Gráfica e Editora Ltda - EPP

Data da impressão: 15/09/2012

Tiragem: 450 exemplares

**PERIODICIDADE**

Anual

**GVpesquisa**

Av. Nove de Julho, 2029 - 2º andar da Biblioteca • 01313-902 • São Paulo

Fone + 55 11 3799 7719 / 7842

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

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

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

# APRESENTAÇÃO

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

Os trabalhos foram financiados pelo GVpesquisa, nossa área de apoio às atividades de pesquisa, em quatro categorias, sendo duas categorias de apoio individual e duas categorias de apoio coletivo, relacionadas a projetos de Linhas de Pesquisa e de Centros de Estudo.

Este anuário traz também matérias sobre temas que têm ganhado destaque na FGV-EAESP, retratando iniciativas que unem as atividades de ensino e de pesquisa.

Examinados em conjunto, estes textos oferecem uma visão panorâmica da diversidade e da riqueza das reflexões realizadas pelos pesquisadores da instituição. Permitem também identificar oportunidades para futuros desenvolvimentos, tanto teóricos como de aplicação prática.

As sínteses das pesquisas foram preparadas pelos jornalistas Lucas Callegari e Adriana Wilner. As matérias foram escritas pela jornalista Verônica Couto. O projeto gráfico foi conduzido pela *designer* Cris Tassi e a coordenação geral do projeto coube a Daniela Mansour M. da Silveira, da equipe GVpesquisa. A preparação das sínteses contou com decisivo apoio dos próprios autores.

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

Saudações acadêmicas,

**Thomaz Wood Jr.**

Coordenador – GVpesquisa

# SUMÁRIO

## ARTIGOS ESPECIAIS

### SUSTENTABILIDADE

- 10 Choque de realidade para formar gestores em um mundo sustentável

### EMPREENDEDORISMO

- 12 Como pilotar o próprio destino

### INSTITUTO DE FINANÇAS

- 14 Novo Instituto da FGV-EAESP integra projetos e competências

### CONEXÃO LOCAL

- 16 Para pensar a administração de uma forma humanista e complexa

### GESTÃO PÚBLICA

- 18 Inovação e transformação na gestão pública

## SÍNTESES DE PESQUISAS

## Administração de Empresas

### EMPREENDEDORISMO

- 22 Brasil: país de jovens empreendedores  
Sergio Bulgacov, Yára Lúcia M. Bulgacov, Sieglinde Kindl da Cunha, Denise de Camargo e Maria Lucia Meza
- 24 Empreendedores e intraempreendedores  
Vânia Maria Jorge Nassif, Tales Andreassi e Fabíola Simões
- 26 Empreendedorismo e desenvolvimento econômico  
Gilberto Sarfati

### ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- 28 A relação entre governos e multinacionais locais nos países emergentes  
Rodrigo Bandeira-de-Mello
- 30 As multinacionais brasileiras na terceira onda de internacionalização  
Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury
- 32 A vantagem competitiva dos arranjos produtivos locais  
José Carlos Thomaz, Eliane Pereira Zamith Brito, Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Fernando Coelho Martins Ferreira

- 34 Novas métricas podem ajudar a gerenciar a busca de vantagens competitivas  
Luiz Artur Ledur Brito e Renata Peregrino Brito
- 36 O poder das relações políticas  
Maick Costa e Rodrigo Bandeira-de-Mello
- 38 O que determina o desempenho das empresas  
Eduardo Loebel
- 40 Políticas públicas e vínculos de negócios entre grandes e pequenas empresas  
Delane Botelho e Milber Fernandes Moraes Bourguignon

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- 42 A disputa pelo consumidor de baixa renda  
Edgard Barki
- 44 Como a indústria tabagista utiliza os pontos de venda para ações de marketing  
Inês Pereira
- 46 Comportamento do consumidor em relação aos polos varejistas  
Juracy Gomes Parente
- 48 Redes sociais e marca corporativa  
Eliane Pereira Zamith Brito

## ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

- 50 A influência da Guerra Fria na criação da FGV-EAESP  
Rafael Alcadipani da Silveira e Carlos Osmar Bertero
- 52 Mulheres na academia  
Maria Ester de Freitas
- 54 A diversidade global e o impacto sobre as práticas de gestão  
Rafael Alcadipani da Silveira e Alexandre Reis Rosa

## FINANÇAS E CONTABILIDADE

- 56 A adoção de novo padrão internacional contábil  
Edilene Santana Santos
- 58 As decisões do Copom e o índice Bovespa  
Walter Gonçalves Junior e William Eid Junior
- 60 Bancos grandes demais para falir  
Raquel de Freitas Oliveira, Rafael Felipe Schiozer e Lucas Ayres B. C. Barros
- 62 Conselhos de administração no Brasil: um mundo pequeno  
Wesley Mendes-da-Silva
- 64 O efeito dos custos de transação sobre os investimentos locais e estrangeiros  
Marcos Vinício Wink Junior, Hsia Hua Sheng e William Eid Junior
- 66 O sentimento do investidor aplicado à BM&FBOVESPA  
Claudia Emiko Yoshinaga
- 68 Performance das operadoras de convênios médicos  
Rafael Felipe Schiozer, Cristiana Checchia Saito e Richard Saito
- 70 Sentimento de mercado e investimento de capital  
William Eid Junior

- 72 A maturidade das instituições e a tributação do capital  
Luis Araujo e Paulo Arvate
- 74 Os efeitos positivos das novas listagens da BMF&Bovespa  
Antonio Gledson de Carvalho e George Pennacchi

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- 76 Avaliando a inclusão financeira dos correspondentes bancários  
Felipe Zambaldi
- 78 Inclusão bancária: uma experiência amazônica  
Eduardo Diniz, Rene Birochi e Marlei Pozzebon
- 80 A adoção de tecnologia da informação por empresas familiares  
Alberto Luiz Albertin e Rodrigo Fernandes Malaquias
- 82 Tomando decisões quando há ausência de fatos claros  
Phokion 'Ion' Georgiou

## GESTÃO DA SAÚDE

- 84 Gestão da saúde: desafios e respostas  
Ana Maria Malik e Marcelo Caldeira Pedroso

## GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

- 86 A importância das cadeias de suprimentos  
Alexandre Pignanelli e Luiz Artur Ledur Brito
- 88 Gestão de riscos em alta  
Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira e Luiz Marcelo Siegert Schuch
- 90 Terceirizar ou internalizar: eis a questão  
Jalba Terezinha Miniussi e João Mário Csillag
- 92 Integrando a área de produção com marketing e pesquisa & desenvolvimento  
Ely Laureano Paiva e Teniza da Silveira
- 94 Um modelo para avaliar a eficiência da logística no Brasil  
Manoel de Andrade e Silva Reis e Jonas Mendes Constante

## GESTÃO DE PESSOAS

- 96 Recursos humanos: seis décadas de ideias importadas  
Thomaz Wood Jr., Maria José Tonelli e Bill Cooke

## SUSTENTABILIDADE

- 98 O consumidor ambientalmente responsável: da produção da culpa à compra da redenção  
Isleide Arruda Fontenelle
- 100 O desafio da educação ambiental  
José Carlos Barbieri e Dirceu da Silva
- 102 Avanços da mobilidade elétrica  
Marc Dijk, Renato J. Orsato e René Kemp

## Administração Pública

### CIÊNCIA POLÍTICA

- 106 Eleições municipais e seus efeitos nas eleições para Legislativos estadual e municipal  
George Avelino, Ciro Biderman e Leonardo S. Barone
- 108 O uso estratégico de redutos eleitorais  
George Avelino, Ciro Biderman e Glauco Peres da Silva
- 110 Um retrato da dinâmica eleitoral brasileira  
Cláudio Gonçalves Couto

### GESTÃO PÚBLICA

- 112 Administração pública brasileira: oito décadas de transformação  
Marta Ferreira Santos Farah
- 114 Avanço nos mecanismos de controle da administração pública nos governos FHC e Lula  
Fernando Luiz Abrucio
- 116 O desafio das grandes áreas metropolitanas  
Peter Spink, Robert H. Wilson e Peter M. Ward
- 118 O Tribunal de Contas da União (TCU) e o controle da corrupção  
Marco Antonio Carvalho Teixeira e Mário Aquino Alves
- 120 Por um estado com poucos funcionários públicos e alta carga tributária  
Luiz Carlos Bresser-Pereira
- 122 Um índice para medir a corrupção nos municípios brasileiros  
Ciro Biderman, Marcos Felipe Mendes Lopes, George Avelino e Mário Aquino Alves

### POLÍTICAS PÚBLICAS

- 124 Como o Brasil conseguiu atender às demandas do mercado financeiro e da sociedade  
Maria Rita Loureiro, Fábio Pereira dos Santos e Alexandre de Ávila Gomide
- 126 A inclusão social além das teorias tradicionais  
Kurt E. von Mettenheim e Olivier Butzbach
- 128 Anatomia de um desastre ecológico  
Paulo Cesar Vaz Guimarães e Mario Aquino Alves
- 130 Arrecadação e gastos de governos latino-americanos em anos eleitorais  
Lorena G. Barberia e George Avelino
- 132 A necessidade de controle social da mídia  
Francisco Fonseca





# ARTIGOS ESPECIAIS

SUSTENTABILIDADE  
EMPREENDEDORISMO  
INSTITUTO DE FINANÇAS  
CONEXÃO LOCAL  
GESTÃO PÚBLICA

# CHOQUE DE REALIDADE PARA FORMAR GESTORES EM UM MUNDO SUSTENTÁVEL

Metodologia inovadora combina pesquisas, viagens de campo e reflexões pessoais para dar conta das novas demandas sociais e ambientais

**T**emas como crédito de carbono, mudanças climáticas e cadeias de valor sustentáveis constituem a matéria-prima de trabalho do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). O GVces foi criado em 2003, quando o atual coordenador, Mário Monzoni, fazia seu doutorado e, junto a outros colegas, percebeu que era importante criar um centro dedicado aos novos paradigmas da economia e da sociedade brasileira, na área ambiental e social. O centro reúne atualmente 40 profissionais, em um espaço aberto e multidisciplinar de estudo, com o objetivo de transformar a sociedade por meio de quatro linhas de atuação: formação, pesquisa e produção de conhecimento, articulação e intercâmbio, mobilização e comunicação.

O GVces acumula vasta experiência na área de sustentabilidade da indústria financeira, responsável, por exemplo, pelo Índice de Sustentabilidade e pelo Índice de Carbono da BM&FBovespa, e pelos

critérios adotados do Guia Exame de Sustentabilidade, da editora Abril. Coordena, ainda, o programa brasileiro do GHG Protocol, que conta com um registro público de emissões de gases efeito estufa. Em 2012, 94 empresas publicaram no Brasil seus inventários, afirma Monzoni. Além disso, participa da elaboração de um plano para a indústria enfrentar as mudanças climáticas, no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Dois grandes projetos foram realizados pela GVces na Amazônia. Em Juruti, no Pará, onde a Alcoa instalou uma mina de bauxita, o centro desenvolveu, junto com a comunidade local, indicadores de monitoramento de desenvolvimento. O centro também está estudando os padrões produtivos na Hidrelétrica do Jirau, no Rio Madeira, em Rondônia.

Há três anos, o GVces deu um novo passo, com a criação de uma disciplina eletiva para formar gestores preocupados com as questões socioambientais, a FIS (Formação Integrada para Sustentabilidade), pela qual já passaram 105 alunos em seis semestres.

Entre os estudantes que concluíram o FIS em 2012, Laura Oller é uma entusiasta do curso. “Mudou a minha vida”, afirma. Ela estava fora do país em um programa de intercâmbio, quando ouviu elogios de colegas que haviam feito o FIS. Disputou a vaga de longe, por Skype. “Pelo processo seletivo, já percebi que era uma proposta diferente.”

Segundo Monzoni “[...] buscamos reunir pessoas com diferentes interesses porque acreditamos que a inovação vem da diversidade.” As salas de aula se organizam em rodas de conversas e os professores atuam como facilitadores, intervindo apenas para orientar os alunos, que devem, sozinhos, fazer a gestão das tarefas.

“No começo, você tem um choque”, reconhece Laura. “Porque é convidado a pensar em outra lógica. Ao longo do curso, o que temos são encontros, numa relação completamente horizontal.” As aulas do FIS acontecem duas vezes por semana e equivalem a dois créditos, a que se somam outros dois créditos de campo, referentes ao período em que os alunos passam viajando: dez dias na primeira saída e um fim de semana na outra. “O conteúdo se articula diretamente com as disciplinas de graduação, agregando atributos necessários para gerenciar questões ambientais e sociais e que deem conta das novas demandas dos negócios e das políticas públicas”, explica Monzoni.

Na prática, isso acontece por meio de dois projetos relacionados: o projeto de si mesmo e o projeto de referência (para resolver a demanda objetiva de uma empresa). A proposta do projeto de si mesmo, de acordo com Monzoni, é fazer o estudante buscar o sentido das coisas. “Introduzimos elementos que permitam aos alunos saírem cidadãos diferentes, com uma expansão da consciência, e que tomem decisões levando em conta interesses que não só os deles.”

Como projeto de referência, a turma de Laura se debruçou sobre uma necessidade da Votorantin Metais, de construir uma política de fornecedores, organizando uma cadeia de suprimentos orientada à sustentabilidade. A rede da Votorantin abrange centenas de parceiros, de indústrias de grande porte,

como Braskem e Petrobras, a cidades inteiras, que são dependentes da mineradora.

Os alunos foram a Vazante, em Minas Gerais, cidade que vive em torno de uma mina de zinco; estiveram em outra cidade mineira, Paracatu, para conhecer uma mina aberta da Kinross, para extração de ouro; e também em Morro Agudo, e, em Goiás, em Niquelândia. “Foi muito impactante conhecer as minas”, afirma Laura.

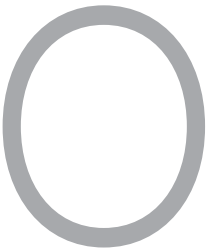
A turma de Laura defendeu canais de participação e diálogo entre a empresa e seus fornecedores como meio determinante para relações mais sustentáveis. Apresentou um painel das melhores práticas do mundo no setor de mineração, os compromissos internacionais e as tendências globais; e montou uma matriz de indicadores para os fornecedores compatível com os objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social, estabelecidos pela Votorantim. A partir daí, os estudantes elaboraram um plano de engajamento dos funcionários e colaboradores no tema. O relatório dos alunos e suas recomendações serão apresentados na reunião de planejamento estratégico da empresa.

O FIS baseia-se em três eixos, que se complementam: o racional, o experiencial e o sensorial. O primeiro eixo oferece o conteúdo objetivo. O segundo eixo oferece o conhecimento resultante da experiência em campo. Por exemplo, uma das turmas foi a Altamira, no Pará, conversar com os índios da Volta Grande do Xingu; e outra, à Ilha de Marajó, num trabalho sobre biodiversidade. O terceiro eixo é o da razão sensível, com exercícios de sensibilização, dinâmicas corporais e atividades artísticas.

“A intenção é abrir janelas para que o conhecimento venha não somente pelos PowerPoints e aulas expositivas”, explica Monzoni. De uma contratação recente de quatro profissionais da FGV pela Google, três eram “Fisers”, como são conhecidos os profissionais formados no FIS. Para seguir o desdobramento das carreiras e das histórias desses jovens, Monzoni diz que será criado um centro de registro. “Queremos acompanhar os meninos, saber o que terão feito daqui a 25 anos.”

# COMO PILOTAR O PRÓPRIO DESTINO

Para disseminar a proposta do empreendedorismo entre alunos e professores, o FGVcenn realiza eventos, *workshops*, competições de planos de negócios. Agora, também está encaminhando estudantes para estágios em *start ups*.

 Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (FGVcenn) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) criou um novo programa para inserir experiência prática e uma perspectiva profissional objetiva na cultura empreendedora oferecida aos alunos. O projeto Estágio e Start Up encaminha os estudantes para estágios em empresas pequenas, mas com grande potencial de crescimento. “O aluno vai acompanhar de perto o empreendedor, estar ao lado dele nas decisões e no encaminhamento dos processos”, explica o

coordenador adjunto do FGVcenn, Marcelo Marinho Aidar.

O FGVcenn surgiu em 2004, com a missão de produzir conhecimento e disseminar informação na escola sobre empreendedorismo. “Queremos estimular as pessoas a refletirem sobre o tema, difundindo o conceito de uma maneira interdepartamental, porque o empreendedorismo não está restrito a uma única área, mas se trata de um tópico multidisciplinar”, afirma Aidar.

De acordo com o professor, um desafio é, gradualmente, mudar um antigo paradigma: o de que a escola de Administração só pode formar alunos para

trabalharemos em empresas já consolidadas no mercado. "Queremos mostrar o empreendedorismo como uma opção de carreira. Fazer entender que o aluno pode se formar e pensar em abrir seu negócio, cuidar de seu próprio destino."

O trabalho de despertar alunos e professores para as perspectivas empreendedoras envolve a criação de fóruns de discussão (como o Fórum do Empreendedor, com palestras mensais), *workshops* temáticos, eventos (com destaque para a Semana do Empreendedorismo), seminários com especialistas e ex-alunos, além de diversas competições de planos de negócio, como o EDP 2020, coordenado pelo próprio Aidar e promovido pela empresa EDP (Energias do Brasil). A empresa premia com R\$ 100 mil o melhor projeto, sempre voltado ao uso e à geração de energia renovável, em modelos sustentáveis.

Em geral, são 40 a 50 ideias inscritas, das quais são selecionadas as 20 melhores, após triagem feita pela equipe do FGVcenn e da EDP. Os autores desses 20 planos, então, assistem a um curso do Centro sobre a construção de planos de negócio e têm mais dois meses para prepararem o seu. Depois, uma nova avaliação indica dez planos para serem apresentados à alta direção da EDP, que vai escolher os seis melhores. Em 2011, lembra Aidar, o vencedor desenvolveu um sistema de aproveitamento do bagaço do babaçu, para gerar energia. "E o autor, atualmente, deu continuidade ao projeto, em parceria com a EDP."

Outras competições são o I2P (Idea to Products®), patrocinado pela 3M, e o Latin Moot Corp® Competition, que reúne universitários de várias escolas e leva o plano ganhador à etapa internacional, na Universidade de Austin, no Texas (EUA). "Por exemplo, dois alunos de pós-graduação da FGV-EAESP criaram um modelo de exportação de água de coco, que se desenvolveu muito, e começou numa dessas competições", conta Aidar.

O FGVcenn também oferece um curso para o programa 10 mil Mulheres, do banco J.P. Morgan,

que pretende formar 10 mil mulheres empreendedoras no mundo. No Brasil, participam da iniciativa a FGV-EAESP e a Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais.

Para identificar, entre os estudantes que já se formaram há cerca de dez ou quinze anos, quantos empreenderam e com que grau de sucesso, o coordenador começou um projeto de pesquisa junto a ex-alunos. "Quero registrar como atuaram, quantas vezes tentaram até dar certo e quanto tempo foi necessário para consolidar a operação. Porque o processo, em geral, é demorado. Erra-se duas, três vezes, até acertar."

Aidar ressalta, contudo, que o conceito inclui também o "intraempreendedorismo", ou seja, o engajamento na geração de inovação no interior de organizações existentes, privadas, sociais ou governamentais. O FGVcenn parte do princípio de que o empreendedor é o agente da inovação, que, por sua vez, exige transformação, tanto das pessoas envolvidas, como da própria empresa e dos mercados nos quais ela está inserida.

Introduzir verdadeiras inovações não é tarefa de rotina, e o empreendedor surge como aquele que cria novos negócios, seja uma nova empresa, seja um novo mercado para a empresa já em operação. As iniciativas também podem dar-se em *start ups*; no terceiro setor, pelo chamado empreendedorismo social; e na administração pública (empreendedorismo público). No setor privado, seu raio de alcance é imenso: franquias, processos sucessórios (que levam novos atores ao comando dos negócios), além do empreendedorismo cultural.

Atualmente, afirma Aidar, o empreendedorismo ganha cada vez mais relevância e reconhecimento, inclusive como uma das estratégias cruciais para lidar com a crise mundial. "O emprego surge com a criação de novos negócios. Como seria possível criar novos empregos, sem gente empreendedora?", questiona o coordenador. "Por isso, estudos internacionais começam a investigar como os países podem estimular o empreendedorismo."

# NOVO INSTITUTO DA FGV-EAESP INTEGRA PROJETOS E COMPETÊNCIAS

O I-Fin foi criado para aumentar a sinergia dos estudos financeiros, promover novas iniciativas e ampliar a visibilidade das ações

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) criou em 2012 o Instituto de Finanças (I-Fin), com o propósito de integrar as múltiplas competências e projetos que a instituição já desenvolve na área, abrir espaço para novas iniciativas e divulgá-las de forma eficaz para a sociedade. De acordo com o seu coordenador e chefe do Departamento de Finanças, João Carlos Douat, diversos Núcleos de Estudo foram implantados: Estudos da Felicidade e Comportamento Financeiro; Controladoria e Contabilidade; Finanças Internacionais; Comunidade de Empresas; e, ainda em formação, um Núcleo de Estudos de Riscos e outro de *Value Based Management*.

O Núcleo de Estudos da Felicidade e Comportamento Financeiro pretende avaliar em que medida determinadas decisões (a contratação de previdência privada, poupança, investimentos etc.) se refletem no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas. “Já existe um índice internacional de felicidade, mas não queremos importá-lo”, afirma Douat. “E sim estudar o Brasil, para entender qual comportamento financeiro torna o brasileiro mais feliz.” Este Núcleo também vai analisar outros fenômenos; por exemplo, o que faz alguém financiar uma casa em vez de comprá-la à vista – se é a falta de dinheiro ou se a motivação relaciona-se a uma taxa atraente, a uma perspectiva do investimento ou a outra razão. O objetivo é traçar o perfil ou perfis nacionais em termos de comportamento financeiro.

O Núcleo de Estudos de Controladoria e Contabilidade, em parceria com a PricewaterhouseCoopers, “vai discutir mais a essência do que a forma, questões conceituais”, explica o coordenador do Instituto de Finanças. E o Núcleo de Estudos de Finanças Internacionais, tratará de temas como paridade de moedas, investimentos estrangeiros e demais assuntos pertinentes à gestão financeira de multinacionais ou de instituições que atuam no mercado financeiro internacional. Um de seus objetivos é trabalhar integrado ao Fórum de Negócios Internacionais da FGV-EAESP.

Uma doação feita pelo ex-professor e sócio controlador da Fertibrás, Wladimir Puggina, foi a origem do Núcleo Comunidade de Empresas, para construção de um banco de dados sobre a gestão das empresas brasileiras. O levantamento começará pelas práticas de administração financeira. “Por exemplo, vamos verificar como se define o prazo de pagamento acertado com o cliente, para preparar uma grande base e entender como são tomadas essas decisões”, explica Douat. A meta inicial é reunir, em dois anos, informações sobre 200 empresas com faturamento anual de até R\$ 100 milhões. “É mais fácil discutir finanças de corporações que têm dados em Bolsa de Valores. Por isso, nosso alvo prioritário são as pequenas e médias empresas, que não contam com essas informações disponíveis.” Os estudos servirão para conhecer a realidade do País, promover *workshops*, palestras, montar um *benchmark* brasileiro de finanças.

O Instituto de Finanças também conta com dois laboratórios: o LabBank – Laboratório de Gestão Bancária, dedicado ao mercado bancário, para analisar questões referentes a juros, *spread*, rentabilidade de operações, análises de crédito; e o LabFin – Laboratório de Mercado de Capitais, para simulações na forma de sofisticados jogos eletrônicos. Este último vai interagir com a BM&FBovespa, por meio de uma plataforma virtual.

Em resumo, o novo Instituto nasce com a função de dar maior entrosamento aos núcleos e centros

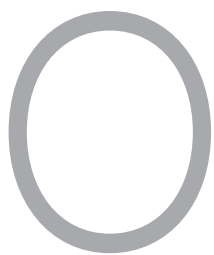
que já atuam voltados ao segmento financeiro, cobrindo praticamente todos os aspectos de pesquisa e abordagem desse campo. Douat ressalta, contudo, que as diferentes unidades mantêm sua autonomia. “O Instituto não interfere na governança dos centros ou núcleos que têm seus próprios trabalhos e suas próprias parcerias”, garante. O que se pretende é dotar os trabalhos de uma estrutura gerencial e de comunicação à altura dos resultados obtidos. “Uma forma organizacional que promoverá o todo, sem interferir nas partes.”

O Centro de Estudos em Finanças (GVcef), por exemplo, já tem vários projetos em andamento. Douat cita, nesse sentido, o Guia de Fundos da revista *Exame*, o Guia de Fundos e o Guia de Previdência da revista *Você S/A*, o Guia Valor 1000 e outros, como 500 Maiores Empresas Brasileiras, Maiores Seguradoras e Conglomerados Financeiros para a revista *Conjuntura Econômica*, que é publicada pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da FGV. O mesmo acontece com os demais Centros, que já construíram sua autonomia operacional: o Centro de Estudos de Private Equity; o Centro de Estudos de Microfinanças, com pesquisas na área de microcrédito e sustentabilidade, apoiadas por instituições como os bancos Itaú Unibanco, Santander e World Bank; e o de Gestão Bancária, agora financiado pela Serasa Experian, que também desenvolve trabalhos para a consultoria Ernst & Young.

Todas essas competências juntas permitem ao Instituto de Finanças tocar ainda um outro empreendimento. Vai coordenar um programa de TV (o Finanças na TV), em que serão apresentados noticiários, entrevistas sobre atualidades financeiras, estudos etc. Ao todo, o I-Fin conta, atualmente, com cerca de 30 projetos em andamento. Cada núcleo tem dois ou três professores, totalizando mais de 20 docentes. E deve operar de forma autossustentável. Douat acredita que, com a nova estrutura, será mais fácil atender o mercado e seus variados interesses e demandas, firmar associações, obter patrocínios e gerar produtos e serviços de cunho acadêmico e gerencial.

# PARA PENSAR A ADMINISTRAÇÃO DE UMA FORMA HUMANISTA E COMPLEXA

Projeto leva alunos a conhecer diferentes realidades do Brasil, enquanto desenvolvem a sensibilidade social e habilidades de observação, coleta e análise de dados



Conexão Local surgiu na FGV-EAESP, em 2005, sob inspiração dos ciclos de premiação do Programa Gestão Pública e

Cidadania, levando estudantes de graduação para conhecer experiências inovadoras de gestão pública em todo o Brasil. Os grandes focos sempre se relacionaram a questões essenciais, envolvendo a promoção da cidadania e o combate à pobreza.

Desde 2005, o Projeto encontra-se vinculado ao GVpesquisa. A partir de 2011, o objetivo foi amplia-

do para incorporar também as áreas de interesse de Administração de Empresas. Enfatiza-se atualmente a sistematização do conhecimento sobre práticas inovadoras de gestão, a ampliação da visão dos estudantes sobre o campo da Administração e a experiência estruturada de pesquisa dos participantes. Os projetos são realizados por duplas ou trios de alunos, acompanhados por um supervisor, em geral um aluno do mestrado ou do doutorado.

A riqueza e a diversidade dos projetos impressionam. Em 2011, Milton Rocha e Vitor Moromi-



zato, orientados por Flávio Fogel, do Centro de Estudos de Microfinanças, passaram o mês de julho percorrendo seis municípios da microrregião do Pajeú, em Pernambuco, para entender o funcionamento dos correspondentes bancários e seu impacto na vida dos usuários. Em Ituiutaba, no Triângulo Mineiro, Laurent Broering e Thomas Luz, orientados por Peterson Gandolfi, foram conhecer como vivem os trabalhadores da coleta de resíduos. Fizaram dezenas de entrevistas, muitas delas nas casas dos cooperados, a maioria deles vinda de atividades no lixão, do trabalho pesado em indústrias ou da roça.

Em Porto Feliz, São Paulo, Isis Nascimento e Luana Santos, orientadas por Maria Grazia, fizeram uma investigação sobre a baixa adesão de pacientes de doenças crônicas ao Programa de Saúde da Família do município. Entrevistas foram realizadas com os agentes envolvidos no sistema de saúde da cidade. O trabalho ajudou os gestores públicos locais a entenderem melhor o problema.

Em 2012, 22 alunos estiveram envolvidos em 11 trabalhos de campo do Conexão Local. Entre eles encontra-se o estudo feito por André Leite, Érica Biancalana e Maíra Ozi, orientados por Erika Ribeiro, sobre a Cresol, uma cooperativa de crédito de Francisco Beltrão, no Paraná. Outro projeto envolveu uma pesquisa feita por Evelyn Clemente e Mayra Vianna, orientadas por Fernanda Cristina, para compreender como o investimento social privado da Holcin Brasil, empresa de cimento, tem contribuído para o desenvolvimento local na cidade de Barroso, Minas Gerais. Um terceiro projeto, com apoio do Centro de Estudos em Sustentabilidade, conduziu estudos em Belterra, no Pará. Gabriela Torquato, Manuela Malheiros e Patrícia Prette, orientadas por Graziela Azevedo, hospedaram-se em uma pousada local e usaram um barco para chegar aos moradores ribeirinhos e poder estudar o Conselho da Cidadania local.

Diversos projetos foram conduzidos em São Paulo. Daniel Manzano e Rafaella Baraldo, orientados por Samira Bueno, estudaram a ação do PCC (Pri-

meiro Comando da Capital) e suas consequências para a população. As eleições municipais serviram para Ellen Gonçalves e Laís Floriano, orientadas por Sérgio Praça, entenderem os critérios utilizados por partidos políticos na indicação de seus candidatos. Bruna Seguchi e Milena Moita, orientadas por Maria Fernanda Cavalcanti, acompanharam o dia a dia de usuários de *crack* que buscam a independência do vício na Escola Estufa do Complexo Prates da Prefeitura de São Paulo, na região Central.

Os alunos têm também a opção de se inscreverem na modalidade Conexão Local Interuniversitária (CLIU), parceria da FGV-EAESP com a Universidade Federal do Acre (UFAC), Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA-CE) e Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG-FJP). Neste caso, formam-se grupos com alunos do Curso de Graduação da FGV-EAESP e alunos de uma das universidades parceiras. Em 2012, no Acre, Vitor Assreuy, orientado por Catarina Segatto, analisou aspectos relativos ao manejo sustentável da madeira e Sahid Xerfan, orientado por Anny Medeiros, estudou a ação da Secretaria de Desenvolvimento da Floresta, Indústria, Comércio e Serviços Sustentáveis (Sedens) em prol da preservação ambiental.

A meta, do ponto de vista da formação, é que os alunos possam dar o primeiro passo em relação à iniciação científica. O trabalho envolve a habilidade de coletar dados, observar situações e questionar a realidade a partir de uma lógica científica. Depois do Conexão Local, os interessados podem realizar duas outras atividades: tornarem-se residentes em um Centro de Estudos, ou desenvolverem uma pesquisa própria, com um professor orientador, financiada pelo CNPq ou pelo GVpesquisa, com bolsa PIBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica).

O Conexão Local é uma atividade valiosa também para quem não ambiciona se tornar pesquisador. As atividades ajudam a aprimorar as capacidades de análise, planejamento e tomada de decisão, importantes em qualquer tipo de organização.

# INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Pesquisas analisam políticas públicas em diferentes áreas da administração do Estado, destinadas a melhorar as condições de vida da população.

Identificar e disseminar quais são as políticas públicas emergentes inovadoras é um dos trabalhos do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG), da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), desenvolvido com apoio da Fundação Ford. O objetivo, na definição do coordenador do centro, Marco Antônio Carvalho Teixeira, “é analisar iniciativas capazes de mudar a realidade local, promover qualidade de vida e o adensamento da democracia”.

O CEAPG nasceu para reunir em um único centro de pesquisa professores e pesquisadores que lidam com administração pública. Realiza atualmente trabalhos financiados, entre outros, pelo Programa Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), pela Fundação Ford, pela Controladoria-Geral da União (CGU), pelo Instituto Suzano e pelo Ministério da Justiça.

Com o Instituto Natura, conta o coordenador, o Centro de Estudos está construindo uma plataforma de apoio à gestão da educação dos municípios, com foco na formação de dirigentes: secretários e equipes. Segundo Eduardo José Grin, pesquisador do CEAPG, a primeira preocupação, que orienta este projeto, é estudar a estrutura das secretarias municipais e a atuação de seus dirigentes. “Quando se pensa em educação, pensa-se logo em escolas. Mas

pouco se tem analisado a capacidade institucional das secretarias de gerirem e avaliarem as políticas públicas de educação.” O projeto selecionou 16 municípios em todo o Brasil, nos quais os pesquisadores entrevistaram secretários, diretores e outras fontes. Também analisaram programas oficiais do setor e um conjunto de ações de capacitação de dirigentes de educação no Brasil e no mundo.

Outra referência importante foi a pesquisa feita em 2010 pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), em 3.410 municípios (cerca de dois terços do total), que recolheu as indicações de prioridades dos gestores como, por exemplo, a gestão financeira e de equipamentos, diz Grin. Como resultado do trabalho do CEAPG, será construída uma plataforma web, que deverá dar conta de três aspectos: formação, informação e criação de redes, tanto horizontais, entre as Secretarias de Educação e os públicos da cidade (como os conselhos de educação), quanto vertical, com instâncias como a UNDIME e o Ministério da Educação. “Queremos concentrar informações relevantes em um único espaço. Será uma plataforma de integração e compartilhamento de informações entre os diversos atores que compõem a educação no município e no Brasil.” Está prevista a oferta de cursos a distância, alinhados

às prioridades de gestão já identificadas e outras que surjam das pesquisas quantitativas a serem realizadas. O foco do projeto são os 99% de municípios de até 50 mil habitantes. Para monitorar e acompanhar os resultados da adesão à plataforma, um sistema de premiação irá destacar, em 2014, as melhores práticas desenvolvidas em 2013.

O CEAPG tem larga experiência em prêmios. Durante dez anos, de 1995 a 2005, mobilizou praticamente todos os seus quadros no ciclo do Programa Gestão Pública e Cidadania, atividade que também contribuiu para formar a imensa base de conhecimentos a partir da qual se desenvolveram muitos outros projetos. O Programa, financiado pela Fundação Ford e pelo BNDES, premiava anualmente iniciativas de governos estaduais, prefeituras e organizações de povos indígenas. A mecânica de observação e análise dos cerca de nove mil inscritos, para chegar aos projetos finalistas, conta Teixeira, gerou farto material de referência, que deu origem a livros, cartilhas, programas em áudio para rádios comunitárias, *workshops*, seminários, atividades acadêmicas, além de dezenas de teses e dissertações acadêmicas. Todo esse banco de dados está no site de CEAPG, aberto ao público, ressalta o coordenador.

A FGV-EAESP foi escolhida para coordenar no Brasil o prêmio, que a Fundação Ford já oferecia em outras partes do mundo, como Peru, Chile, Estados Unidos (dois prêmios, um deles específico para povos indígenas), Filipinas, África do Sul e China. "Passaram pelo Centro muitos estudantes que atuaram com iniciação científica, dentro do processo do prêmio. Todo ano, 30 experiências premiadas recebiam visitas de pesquisadores", diz Teixeira. De todos os inscritos, 100 eram selecionados para receber questionários, destinados a uma avaliação de maior profundidade, da qual saíam os 30 a serem analisados *in loco* por um estudante acompanhado de um professor ou um pesquisador sênior do Centro. Analisava os relatórios um comitê técnico formado por 19 instituições (as Universidades Federais do Pará, da Paraíba, da Bahia e do Rio Grande do Sul – UFPA, UFPB, UFBA e UFRS, Fundação João Pinheiro, FGV-RJ e organizações não

governamentais de diferentes segmentos, de modo a dar conta das particularidades das políticas inscritas).

Finalmente, os 20 finalistas apresentavam suas propostas de políticas envolvendo gestão pública e cidadania a uma banca julgadora reunida na sede do BNDES, formada por autoridades governamentais, jornalistas, representantes de entidades indígenas, que indicavam cinco destaques. Cada ciclo de premiação incluía ações de formação, produção de teses, disseminação das informações por rádios, DVDs e livros – dois volumes publicados a cada ano sobre os finalistas. Segundo o coordenador do CEAPG, o prêmio surgiu em um momento de triunfo do chamado Consenso de Washington, quando "prevalecia a ideia da ineficiência do Estado, e o objetivo era mostrar que também havia coisas boas sendo feitas pelas administrações públicas", lembra. Superada essa etapa histórica, a Fundação Ford, afirma Teixeira, resolveu aportar recursos para analisar a trajetória e a continuidade das experiências. Contexto em que se insere, entre outras, a ação da plataforma web para gestão educacional.

Nos últimos anos, o coordenador do Centro de Estudos acredita que houve melhorias importantes no cenário da administração pública. "A Constituição de 1988 previu várias medidas nesse sentido, como o conselho gestor e os recursos 'carimbados' para áreas sociais. Os municípios têm hoje processos que incluem a sociedade, como os orçamentos participativos e as audiências públicas. A aprovação de projetos não acontece mais em gabinetes fechados. Os órgãos de controle também estão mais ativos, o que torna os gestores públicos mais cuidadosos."

O próprio Teixeira, junto com a professora Maria Rita Loureiro, participa de um trabalho financiado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), para analisar como a burocracia pública brasileira está refletindo a nova conformação social, de maior atuação dessas entidades de controle, e como seu corpo técnico reage à pressão do mundo político. Para a análise, estão sendo estudados os casos do projeto da transposição do Rio São Francisco e o programa Minha Casa, Minha Vida, ambos federais.



# ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

EMPREENDEDORISMO

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

FINANÇAS E CONTABILIDADE

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

GESTÃO DA SAÚDE

GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

GESTÃO DE PESSOAS

SUSTENTABILIDADE

# Brasil: país de jovens empreendedores

ARTIGO EM FOCO:

## Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão?

Sergio Bulgacov, Yára Lúcia M. Bulgacov, Sieglinde Kindl da Cunha, Denise de Camargo e Maria Lucia Meza

**E**m 2008, no Brasil, pela primeira vez em nove anos, a participação dos empreendedores entre 18 e 24 anos superou a das demais faixas etárias, segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Um quarto dos jovens brasileiros nesse intervalo de idade denomina-se como empreendedor, o que representa a maior taxa entre os países da América Latina e dos BRIS (Brasil, Rússia, Índia e África do Sul). Entre 42 países que participaram da pesquisa do GEM em 2008, o Brasil ocupa a terceira posição (25%), sendo superado apenas pelo Irã e pela Jamaica (28%).

No entanto, essa elevada taxa de empreendedorismo entre jovens não reflete um avanço econômico, social ou cultural dessa parcela da população brasileira, indica estudo do professor da FGV-EAESP Sergio Bulgacov, realizado em conjunto com Yára Lúcia M. Bulgacov, Sieglinde Kindl da Cunha, Denise de Camargo e Maria Lucia Meza. "Pelo contrário, esse empreendedorismo está associado às condições de um trabalho precário", afirmam os autores do artigo "Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão?", publicado na Revista de

*Administração Pública*, em 2011.

Há indícios de que os jovens estejam enfrentando um cenário de maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho e que, conseqüentemente, não lhes reste alternativa senão empreender. Segundo dados de CEPAL/PNUD/OIT, a taxa de desemprego entre jovens no Brasil era 3,2 vezes superior à registrada entre adultos, considerada a sua evolução entre 1992 e 2006. Além disso, no mesmo período, 59% dos profissionais entre 16 e 24 anos não tinham carteira assinada, contra 51% dos adultos. “Essa realidade mostra que são restritas as oportunidades de trabalho para essa faixa etária, sendo um dos fatores explicativos do aumento da posição do jovem no panorama do empreendedorismo no Brasil”, argumentam os pesquisadores.

A maioria dos empreendedores jovens é pouco escolarizada e tem baixo nível de renda. Se considerado o período de 2002 a 2008, somente 17% deles possuíam mais de 11 anos de escolaridade e 80% ganhavam até seis salários mínimos. O baixo nível de educação, analisam os autores do estudo, tem como reflexo uma possibilidade restrita de sucesso do empreendimento. Mais de 50% dos jovens empreendem em serviços orientados aos consumidores, considerados de baixa produtividade e exigência em relação à qualificação e à experiência. Encontram-se classificados nesta atividade serviços pessoais, vendedores ambulantes, serviços de limpeza e conservação, entre outros.

São, principalmente, os chamados “empreendedores por necessidade”, que saem da escola antes de terminar o ensino médio e montam um negócio por falta de opção. A pesquisa mostra que 73% deles ganham menos do que três salários mínimos, o que coloca em questão tanto sua capacidade de sobrevivência como as possibilidades de formação e desenvolvimento para que, de fato, ganhem autonomia e se realizem como empreendedores. Jovens desse grupo têm maiores chances de fracassar em seu empreendimento. Assim, dificilmente eles conseguem romper com os problemas dos lares de origem. Em 2008, esse grupo representava 28% dos empreendedores brasileiros, um índice superior à média de 20,6% no período entre 2001 a 2008, o que pode indicar que sua proporção esteja crescendo.

Por outro lado, há um aspecto positivo nos dados do GEM: os chamados “empreendedores por oportunidade”, jovens que terminam cursos superiores e montam uma empresa para obter maior independência ou aumento de renda, representavam em 2008 também 28% dos empreendedores brasileiros, ou seja, a mesma proporção dos “empreendedores por necessidade”. Os “empreendedores por oportunidade” diferenciam-se por ter renda e escolaridade maior e geralmente iniciam seus negócios com atividades mais especializadas – por exemplo, em serviços orientados a empresas tais como consultorias, negócios de base tecnológica, serviços específicos de contabilidade, apoio jurídico, informática etc.

Embora pouco representativa, a proporção dos serviços orientados às empresas dobrou entre 2001 e 2008. “Esse aumento pode demonstrar uma tendência de o jovem se direcionar para atividades mais qualificadas, em função da melhoria de formação nos últimos anos”, avaliam os autores do estudo. Porém, enfatizam os pesquisadores, mesmo que os jovens “empreendedores por oportunidade” estejam em relativa vantagem, a falta de experiência e de recursos para empreender leva também a um alto percentual de fracassos, que emergem nos primeiros meses de operação.

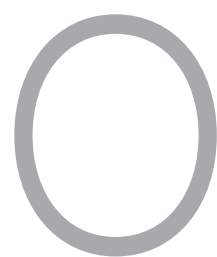
Fale com o autor: [sergio.bulgacov@fgv.br](mailto:sergio.bulgacov@fgv.br)

# Empreendedores e intraempreendedores

ARTIGO EM FOCO:

## Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?

Vânia Maria Jorge Nassif, Tales Andreassi e Fabíola Simões



artigo "Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?" procura identificar se há competências que distinguem empreendedores de intraempreendedores. Nesse estudo, empreendedor é a pessoa que abre um negócio e o gerencia. Já o intraempreendedor é aquele que trabalha dentro das organizações e persegue oportunidades, independente do controle dos recursos.

O estudo envolveu entrevistas com os dois grupos de respondentes. Participaram da pesquisa 13 pessoas, sendo que os critérios para escolha dos empreendedores donos de empresa foram: que estivessem estabelecidos em São Paulo, fossem os fundadores da empresa e atuassem nas áreas de serviços ou comércio. Já para os intraempreendedores, foi estabelecido que deveriam ser profissionais de empresas indicados pelos superiores, com perfil intraempreendedor marcado por suas ações e realizações.



Os resultados colhidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, organizada em seis categorias de respostas. As categorias foram analisadas e discutidas a partir dos constructos desenvolvidos por diferentes modelos de competências empreendedoras.

O estudo identificou que em relação às competências, há semelhanças e divergências entre empreendedores e intraempreendedores. No entanto, as diferenças são pequenas. As competências apontadas pelos participantes apresentam algumas similaridades, tais como força de vontade para exercer as atividades e entusiasmo e motivação para gerir os negócios.

Os tipos de preocupação entre os dois grupos são diferentes. Para o grupo dos empreendedores é fundamental que o negócio dê certo. A empresa é a razão da vida deles e eles se sentem comprometidos e responsáveis pelos negócios. Os intraempreendedores declararam que gostam do seu trabalho e de sua atividade e suas preocupações estão mais voltadas para reconhecimento de seu trabalho por parte da empresa e dos superiores, para as conquistas de prêmios, benefícios e remuneração. Empreendedores também se diferenciaram dos intraempreendedores por se relacionarem melhor com os funcionários e estarem mais atentos aos investimentos de longo prazo.

Os dois grupos também se distinguem em relação ao modo como enxergam oportunidades, sendo que os donos de empresas usam mais a intuição do que os intraempreendedores.

Durante a pesquisa, chamaram a atenção dos autores as variáveis que influenciaram a vida dos empreendedores e dos intraempreendedores no período de construção da carreira profissional. O papel da família parece ser essencial para as pessoas se sentirem seguras à frente dos negócios. As motivações pessoais, o desafio de vencer e de se sobrepor às dificuldades, as ações baseadas em percepções pessoais e nas próprias crenças superam, para o grupo analisado, a busca do lucro como fim em si mesmo.

Um dos pontos relevantes da pesquisa relaciona-se com o entendimento de como cada participante identificou oportunidades de negócio. A busca de oportunidades e a identificação de oportunidades é o que faz do intraempreendedor alguém diferenciado.

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

# Empreendedorismo e desenvolvimento econômico

## ARTIGO EM FOCO:

Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália.

Gilberto Sarfati

**E**nquanto nos países desenvolvidos, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) representam cerca de 50% no Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 60% da força de trabalho, em países emergentes o peso é bem menor, com uma participação de pouco mais de 10% do PIB e de 30% dos empregos. Para Gilberto Sarfati, as diferenças evidenciam a importância da atividade empreendedora no desenvolvimento econômico e o desafio para qualquer país é estimular este tipo de atividade.

No artigo “Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália”, Sarfati apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em cinco países baseada em dados de fontes oficiais (governamentais e multilaterais) e em resultados de pesquisas realizadas por instituições independentes. Também foram conduzidas 40 entrevistas com autoridades e acadêmicos de cada país.

O estudo comparativo permitiu avaliar quais são os pontos fortes e fracos das políticas públicas de cada país, que foram selecionados conforme seu peso regional, tamanho da economia e estágio de desenvolvimento da atividade empreendedora.

Antes de mapear as políticas públicas dos países, Sarfati discute o referencial teórico por meio

de duas questões fundamentais. A primeira é saber qual o impacto do empreendedorismo sobre o desenvolvimento econômico. Muitas pesquisas que abordaram o tema chegaram a conclusões diferentes. Provavelmente porque ser um empreendedor de alto impacto, um empreendedor gazela, não é a mesma coisa que ser um trabalhador por conta própria, ou empreendedor por estilo de vida. Enquanto o empreendedor estilo de vida possui uma empresa para satisfazer suas necessidades mínimas, e até gera empregos, o empreendedor gazela está em uma atividade de crescimento acelerado, que gera postos de trabalho e agrega mais valor econômico.

A segunda questão refere-se à necessidade e ao escopo de políticas públicas de fomento ao empreendedorismo, quando é preciso diferenciar os instrumentos de incentivo das MPMEs daqueles voltados para empreendedorismo. As políticas públicas para as MPMEs são as “[...] que apoiam o empreendedor estilo de vida, o que pode ser justificado por diversas razões como efeitos macroeconômicos positivos de criação de empregos ou mesmo compensação por efeitos microeconômicos colaterais de economias de escala.” Já o fomento ao empreendedorismo é voltado para os indivíduos altamente inovadores, cuja expansão dos negócios tem impacto sobre o crescimento da economia, e leva a produtos e serviços com maior valor agregado.

Para estabelecer a relação entre visões de políticas públicas com as etapas de desenvolvimento, Sarfati incorpora a sugestão de classificação dos estágios de uma economia de Michael Porter em *The Competitive Advantage of Nations*. O primeiro é o estágio de fatores, marcado por uma economia agrícola e empreendedores estilo de vida. O segundo é o estágio de eficiência, no qual o país tem que explorar economias de escala, o que favorece a concentração industrial. O último é o estágio movido a inovação, no qual a economia passa a ser caracterizada por atividades intensivas em conhecimento.

No mapeamento de cada país, as políticas que afetam o empreendedorismo e as MPMEs foram classificadas como políticas regulatórias (regras de entrada e saída de negócios, regras trabalhistas e sociais, regras de propriedade, regras tributárias, regras de propriedade intelectual, regras de falência e regras que afetem a liquidez e disponibilidade de capital) e políticas de estímulo (promoção de cultura e educação empreendedora, incentivos à inovação e programas de fomento à internacionalização).

Sarfati conclui que as políticas públicas são compatíveis com o estágio de desenvolvimento econômico em quatro países. A exceção foi a Itália, o que levou o pesquisador a questionar: “[...]seria no caso da Itália ou talvez outros países, irrelevante a necessidade de políticas públicas de promoção ao empreendedorismo e às MPMEs? Ou por outro lado, será que a ausência destas políticas pode a médio e longo prazo levar a Itália a regredir no estágio de desenvolvimento econômico?”

A pesquisa também apurou que na Irlanda e no Canadá a ideia do empreendedor gazela está presente no discurso público. Em relação ao Chile, o artigo destaca que o país não possui política de empreendedorismo, mesmo que seja um país na transição do estágio de eficiência para inovação. “Assim como no caso da Itália, caberia perguntar: seria possível transitar para uma economia de inovação sem uma política de empreendedorismo?”

Sobre o Brasil, uma das conclusões do autor é que a opção do governo pelos Arranjos Produtivos Locais (APLs) parece não “[...] carregar em si empreendedores gazelas. Portanto, cabe ainda perguntar: seria a escolha de apoio a todas os APLs incompatível com uma política de empreendedorismo?”

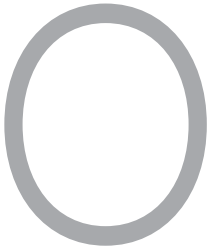
Fale com o autor: gilberto.sarfati@fgv.br

# A relação entre governos e multinacionais locais nos países emergentes

ARTIGO EM FOCO:

## *The role of home country political resources for brazilian multinational companies*

Rodrigo Bandeira-de-Mello, Karina Bazuchi, Suelen Zacarias, Laurent Broering e Fernanda Arreola

 empenho de governos na promoção dos fluxos de investimentos diretos estrangeiros não é um fenômeno novo. Em países desenvolvidos, um exemplo do engajamento voltado para a formação de multinacionais pelo Estado foi o programa MIT no Japão. Na terceira onda de internacionalização, os governos dos países emergentes têm papel fundamental de implementar estratégias para que determinadas companhias construam sua competitividade global. Porém, os efeitos destas intervenções têm sido diversos na comparação com as ondas anteriores de internacionalização.

A proposta do artigo "The role of home country political resources for brazilian multinational companies" é investigar como se dá a interação entre as multinacionais com sede em países emergentes e seus governos, a partir da experiência brasileira. Os autores destacam quais são os mecanismos utilizados pelo governo para impulsionar o processo de internacionalização das empresas, assim como também elege as principais estratégias políticas das companhias multinacionais em relação ao ambiente político-institucional do país.

Após uma breve revisão da literatura sobre *International Business* a respeito do papel atribuído aos governos dos países de origem, os autores descrevem sua metodologia de pesquisa e seus principais achados, que sugerem uma associação entre o comportamento político das multinacionais e os benefícios concedidos pelos governos.

Mesmo antes da expansão internacional das multinacionais brasileiras, o governo brasileiro mostrou-se predisposto a incentivar a concentração em setores estratégicos. O objetivo era construir "campeões nacionais", em condições de competir no mercado global. O processo passou a influenciar a política externa do país. A questão da inserção internacional das multinacionais alcançou um consenso interno de tal modo que acabou estimulando as empresas multinacionais a se aproximarem de algumas entidades governamentais que, por sua vez, passaram a ter uma agenda

que agrega justamente os interesses das companhias. “Os governos tendem a visões de privilégios exclusivos sobre certas questões”, declarou um executivo de multinacional brasileira durante entrevista aos pesquisadores. O estudo elege uma série de mecanismos, formais e informais, adotados pelo governo brasileiro.

O apoio financeiro é um desses instrumentos e tem um peso importante, dados a fragilidade do mercado de ações brasileiro e o pouco envolvimento dos bancos comerciais locais com empréstimos de longo prazo para as empresas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) direciona seus recursos para empresas de grande porte, com estratégias voltadas para a internacionalização. O artigo cita o exemplo de uma empresa que obteve recursos do BNDES com taxas de juros impossíveis de obter no mercado.

Há ainda a participação do governo como acionista. Embora uma série de privatizações e reformas liberais tenham sido implementadas nos anos 1990, o governo ainda mantém a participação como investidor em uma série de empresas privadas, além das estatais. Há ainda empresas privatizadas, sob forte influência do governo. Neste caso, um exemplo é o da Embraer, na qual o poder público tem direitos por meio de *golden shares*. O governo mantém participações em grandes empresas através do BNDES ou de fundos de pensão estatais de pensão, o que tem fortalecido financeiramente algumas multinacionais brasileiras.

Para as empresas, há grandes dificuldades relacionadas com a influência do governo sobre negócios no Brasil. No entanto, é preciso destacar um efeito a partir da experiência de aprendizagem no país de origem e as fases posteriores de internacionalização. Durante a década de 1980, a hiperinflação e a turbulência política funcionaram como uma escola para as empresas nacionais, que desenvolveram competências para sobreviver em tempos instáveis. Atualmente, as multinacionais brasileiras são caracterizadas como organizações flexíveis, capazes de se adaptar rapidamente às mudanças externas, que podem ser úteis, mesmo operando em países desenvolvidos em crise financeira.

Há uma percepção positiva em relação a entidades governamentais brasileiras que atuam na regulação sanitária. Há canais de diálogo, que tornam mais fácil o registro de produtos, a obtenção de licenças para fábricas etc. Este “diálogo aberto” é importante para as companhias multinacionais: “[...] a fim de abastecer os mercados internacionais, as empresas têm de cumprir exigências sanitárias internacionais. Missões estrangeiras podem vir ao Brasil, ou eles podem delegar o processo de licenciamento ao governo brasileiro”, declarou um executivo. Enfim, o governo brasileiro tem a experiência necessária para lidar com tais exigências.

Outra contribuição do poder público é a articulação com governos estrangeiros e organizações internacionais. A intervenção do país de origem junto a mercados que são alvo das multinacionais parece ser um instrumento facilitador para as estratégias das companhias.

Já em relação ao comportamento político das empresas multinacionais brasileiras, há estratégias visando manter uma conexão com o governo. O objetivo é “controlar” mudanças que possam afetar seus negócios. Entre essas estratégias, estão as doações financeiras para campanhas de partidos políticos, e seus candidatos, que defendem os interesses do setor em que as companhias atuam. O artigo ainda destaca a importância das conexões pessoais no Brasil. Trata-se de um mecanismo poderoso para influenciar os tomadores de decisão do governo, permitindo que as empresas com maior poder de barganha junto ao governo se mantenham informadas sobre as políticas relacionadas a sua indústria. Outro instrumento relevante são as associações que reúnem as empresas.

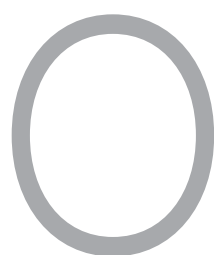
Fale com o autor: [rodrigo.mello@fgv.br](mailto:rodrigo.mello@fgv.br)

# As multinacionais brasileiras na terceira onda de internacionalização

TEXTO EM FOCO:

## *Brazilian Multinationals – competences for Internationalization*

Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury



número de multinacionais brasileiras cresceu significativamente desde o início dos anos 1990, e particularmente depois do ano 2000. Várias delas são hoje reconhecidas como líderes globais: Embraer, Companhia Vale do Rio Doce, Petrobras, Gerdau, entre outras. Mas a internacionalização das empresas brasileiras faz parte de um fenômeno mais amplo, no qual as multinacionais dos países emergentes passam a ter um papel cada vez mais importante na economia mundial.

Entender esse processo é o objetivo principal dos pesquisadores Afonso Fleury, chefe do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, e Maria Tereza Leme Fleury, professora em estratégia internacional e diretora da FGV-EAESP. No livro *Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização*, publicado em 2012 pela Editora FGV, a partir da edição original em inglês publicada em 2011 pela Cambridge University Press, os autores

procuram compreender essa terceira onda de internacionalização, que seguiu a primeira onda, liderada pelas multinacionais americanas (década de 1950), e a segunda, encabeçada pelas japonesas (década de 1980).

O primeiro ano no qual a revista Forbes passou a incluir empresas de países emergentes entre as 500 maiores do mundo foi 2005. Se forem consideradas somente as empresas do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), elas eram vinte e sete em 2005, trinta e cinco em 2006, trinta e nove em 2007, quarenta e seis em 2008 e cinquenta e seis em 2009.

Outras instituições passaram também a mapear a ascensão das multinacionais dos países emergentes. O Boston Consulting Group criou um relatório anual listando os “100 novos desafiantes globais”, o qual em 2009 incluía trinta e seis empresas chinesas, vinte indianas, catorze brasileiras, sete do México, seis da Rússia e as demais de vários outros países emergentes. “Esses números revelam um primeiro panorama do grupo de empresas que eram consideradas retardatárias e que começam a despontar como lideranças em diferentes tipos de setores econômicos no plano global”, dizem os pesquisadores.

Na economia global atual, as multinacionais de países emergentes atuam mais em nichos, liderando vários setores, como: mineração (Vale, do Brasil), aço (Arcelor-Mittal, da Índia), bebidas (AB-Inbev, do Brasil e da Bélgica, e SAB-Miller, da África do Sul), petróleo e gás (Gazprom, da Rússia), e cimento (Cemex, do México), entre outros. Em alguns casos, determinados setores em países desenvolvidos são controlados por empresas baseadas em países emergentes. Tenaris, da Argentina, e Gerdau, do Brasil, por exemplo, são os maiores produtores de tubos de aço para a indústria da construção civil dos EUA.

Afonso e Maria Tereza Leme Fleury analisam essa conquista de espaço por parte de companhias dos mercados emergentes, e particularmente do Brasil, a partir do contexto de oportunidades e ameaças que surgem no contexto internacional, assim como da capacidade das empresas de a elas se antecipar e reagir. Essa capacidade, por sua vez, decorre das competências organizacionais e do estilo gerencial desenvolvidos pelas empresas. As competências organizacionais têm relação direta com o ambiente competitivo da empresa, enquanto o estilo gerencial é primariamente influenciado pelo ambiente local e nacional.

O contexto internacional mudou no início dos anos 2000. Em termos de paridade de poder de compra (PPC), os países emergentes, desde 2002, vêm sendo os maiores impulsores da economia mundial, explicando cerca de dois terços de seu crescimento. Em estudos realizados antes da crise financeira de 2008, o FMI previa que as economias avançadas deveriam crescer 1,3% em 2008 e 2009, enquanto que as economias emergentes cresceriam 6,7%.

Se as previsões estivessem corretas, as economias emergentes e em desenvolvimento seriam aquelas que iriam sustentar a expansão global nos anos vindouros. Nesse cenário, as economias em desenvolvimento foram responsáveis por 13% do investimento direto no exterior global (dado de 2005). Em 1990, essa proporção era de apenas 7%.

Mais recentemente, há sinais de que a participação do Brasil no crescimento de multinacionais de países emergentes vem aumentando. Segundo a consultoria Ernst & Young, as grandes empresas brasileiras melhoraram sua posição no *ranking* das 300 maiores empresas do mundo. Em 2012 estima-se que existam em torno de 150 multinacionais brasileiras em atuação.

Fale com a autora: [mtereza.fleury@fgv.br](mailto:mtereza.fleury@fgv.br)

# A vantagem competitiva dos arranjos produtivos locais

ARTIGO EM FOCO:

## Benefícios da aglomeração de firmas: evidências do arranjo produtivo de semijoias de Limeira

José Carlos Thomaz, Eliane Pereira Zamith Brito, Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Fernando Coelho Martins Ferreira

Segundo a literatura, a aglomeração de firmas de mesma atividade em determinado local produz externalidades provenientes, entre outras possibilidades, da especialização da mão de obra, do surgimento de infraestrutura e da troca de informações. As externalidades positivas podem significar vantagens para as firmas. O estudo “Benefícios da Aglomeração de Firmas: Evidências do Arranjo Produtivo de Semijoias de Limeira” investiga a atividade econômica no município, localizado a 154 quilômetros de São Paulo, com o objetivo de confirmar empiricamente o que preconiza a teoria sobre o tema.

Limeira é o maior polo produtor de semijoias do Brasil, representando cerca de 60% do total fabricado no país. Uma parte da produção é exportada para mercados da América Latina, América do Norte, África e Europa. Sua cadeia produtiva de brincos, anéis, pingentes, correntes e gargantilhas envolve mais de 450 micro, pequenas e médias empresas e é a atividade mais importante de Limeira, empregando ao redor de um terço da população economicamente ativa.

O município foi escolhido porque estudos anteriores já haviam apontado que ali havia um Arranjo Produtivo Local (APL), uma aglomeração industrial representando um tipo específico de rede. Em Limeira estão localizados todos os elos da cadeia produtiva do setor de semijoias, incluindo insumos (matéria-prima, produtos químicos, acessórios, máquinas e ferramentas); *design*; prestação de serviços (galvanoplastia, montagem, solda, usinagem, estamparia, fundição, ferramentaria e fotocorrosão); fabricação de peças brutas e acabadas; diversos canais de comercialização para o mercado nacional ou internacional de peças brutas ou acabadas, tais como lojas de fábrica, vendas diretas, catálogos e centros de vendas.



Com o objetivo de evidenciar os benefícios da aglomeração de firmas, os autores adotaram uma abordagem qualitativa. Embora a unidade de análise tenha sido a aglomeração, os sujeitos das pesquisas foram os principais diretores de cada organização do aglomerado que foi consultada. Foram entrevistados oito executivos de firmas ou organizações de apoio local.

O estudo mostrou claramente a competição local destruindo a capacidade de desenvolvimento do aglomerado de firmas na cidade e o desenvolvimento local. A cooperação é limitada na atividade produtiva local porque a competição ainda é forte entre todas as firmas e as soluções de problemas não são conjuntas. Esse fato dificulta a obtenção de vantagem competitiva da localidade e das firmas individuais. Neste sentido, seria importante promover ações que fortalecessem os laços entre os empresários, sendo para isso necessária aproximação social, o que poderia levar a mais confiança e cooperação entre firmas.

Recursos tangíveis e intangíveis têm potencial para serem utilizados em conjunto, principalmente na busca por inovação de processos produtivos e de produtos. Esforços coletivos para qualificar a mão de obra e reduzir sua rotatividade, para a divulgação e uso de informações, para ampliar a escala competitiva e de produção deveriam ser envidados, reforçando os elos entre os parceiros, reduzindo riscos e melhorando a reputação geral. A exploração do potencial das associações poderia, ainda, facilitar a obtenção de apoio do governo e instituições.

As firmas que constituem a associação local de empresários conseguem desfrutar de alguma vantagem competitiva proveniente dos laços da parceria. Contudo, a integração entre firmas poderia ampliar e fortalecer alguns laços e com isso promover ação conjunta transformadora. Complementarmente, os laços menos intensos poderiam ser usados para promover difusão de tecnologia e, conseqüentemente, a inovação.

Apesar de os empresários saberem que a boa reputação poderá trazer vantagens competitivas e, por isso, promoverem esforços por meio da entidade representativa da atividade local para “melhorar o nome de Limeira”, os resultados são infrutíferos. A heterogeneidade de práticas gerenciais mina qualquer esforço de construção de reputação do local na atividade econômica.

Não foram observadas ações planejadas para a complementaridade de recursos dos parceiros, reduzindo as vantagens competitivas potenciais de um arranjo e minando sua sustentação. Pode-se perceber que há vantagens competitivas da localização provenientes da oferta de mão de obra e do acesso aos fornecedores. Contudo, o baixo preparo da mão de obra anula essa vantagem, ou seja, mão de obra não qualificada em abundância não se constitui uma vantagem para a atividade produtiva analisada.

Há potencial para obtenção de vantagens competitivas com a escala competitiva e de produção. Contudo, a dificuldade de crédito para exportação, a baixa qualidade de alguns produtores, a intenção de não compartilhar pedidos e produção e a política de não-especialização comprometem a obtenção de vantagens, comprometendo a sustentação e o crescimento.

Em suma, a pesquisa identificou que a atividade de semijoias em Limeira não apresenta algumas condições que seriam necessárias para a formação de um APL, entre as quais a articulação do sistema local com o exterior. Também não possui identidade local que favoreça a cooperação, solidariedade e reciprocidade; assim como não há presença de instituições locais e públicas capazes de promover o desenvolvimento do APL e favorecer a inovação.

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

# Novas métricas podem ajudar a gerenciar a busca de vantagens competitivas

## ARTIGO EM FOCO:

### Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho

Luiz Artur Ledur Brito e Renata Peregrino de Brito

Um dos objetivos fundamentais da estratégia empresarial é a definição da vantagem competitiva. Às empresas com desempenho superior, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média dos seus concorrentes. Para estudar tal questão, o mais importante é saber quais aspectos e variáveis impactam no desempenho de uma empresa.

Para o professor Luiz Artur Ledur Brito, da FGV-EAESP, considerar somente a rentabilidade financeira é insuficiente. Uma empresa que cria valor acima da média de sua indústria pode decidir não transformar imediatamente essa vantagem em lucro. Por exemplo, se resolver manter a paridade de preços com seus concorrentes, obterá a preferência dos seus clientes e expandirá sua participação de mercado. Da mesma forma, pode distribuir o valor criado, conforme seus interesses estratégicos. Assim, o excedente pode ou não ser apropriado pela empresa como lucro, mas, de qualquer forma, é relevante para o desempenho dela.

Brito apresenta em sua pesquisa uma métrica para vantagem competitiva que traz a combinação dos resultados de lucratividade e crescimento de participação de mercado. O modelo, decomposto e testado em relação à média do setor, utiliza uma base de dados com 6.810 empresas. Foram avaliados quatro intervalos de tempo de cinco anos, cobrindo o período de 1990 a 2009. Para a mensuração de lucratividade, a variável considerada foi o Retorno sobre Ativos (ROA). Para a mensuração do crescimento, a variável considerada foi a variação das vendas líquidas em relação à média da indústria.

Primeiro, o pesquisador avaliou os resultados para o último intervalo, 2005 a 2009, e depois o confrontou com os demais períodos. Foram consideradas acima da média as empresas cujas vendas cresceram acima de 11,65% e/ou que tiveram uma rentabilidade superior a 9,99% em relação ao seu setor. Já as variações de vendas abaixo de 10,43% ou rentabilidade inferior a -9,99% em relação ao setor foram classificadas como abaixo da média. “Os números podem parecer extremos, mas os resultados mostram que são mais frequentes do que se pode conceber”, afirma Brito.

A capacidade de superar o mercado tanto em lucratividade como em participação do mercado despontou como fenômeno raro: somente 1% das empresas o conseguiu. No entanto, uma proporção bem superior conseguiu desempenho superior em uma das variáveis e desempenho mediano na outra: 2,9% em lucratividade e 12,1% na expansão dos negócios. Ao todo, portanto, 16% das empresas foram classificadas como em vantagem competitiva (representando 12,36% dos ativos totais), o que perfaz um percentual superior ao apresentado em estudos que consideram apenas a rentabilidade. Ao todo, 483 empresas de 130 setores tiveram desempenho combinado superior. Se fosse considerado apenas o retorno sobre ativo, estariam em vantagem competitiva apenas 4,2% das empresas, sendo que, dessas, 0,3% sofreram uma perda de participação de mercado, o que indica criação de valor abaixo da média.

No outro extremo, o modelo revelou que 16,5% das empresas, representando 11,06% dos ativos totais, apresentaram desvantagem competitiva. Entre elas, a maior parcela, 10,5%, teve redução de participação de mercado e manteve a lucratividade na média de seu setor, o que significa uma perda de vantagem competitiva que não seria considerada pelos modelos tradicionais focados apenas na rentabilidade. As que ficaram atrás apenas em lucratividade representaram 3,7% da amostra e as que sofreram nos dois quesitos, 2,3%.

A maioria das empresas, 65,7%, teve lucratividade e crescimento na média do mercado, ou seja, apresentou paridade competitiva. Um percentual pequeno, 1,8%, teve crescimento ou participação de mercado superior, perdendo posição na outra variável e, portanto, não teve nem ganho nem perda de vantagem competitiva.

Medidas pela distribuição do desempenho combinado, vantagem competitiva e desvantagem competitiva não parecem eventos inexpressivos, conforme proposto por alguns pesquisadores da área. Juntas, vantagem competitiva e desvantagem competitiva superaram 30% da amostra. Considerados os outros intervalos de tempo, as distribuições entre as duas variáveis analisadas foram semelhantes, o que contradiz a ideia que hoje se dissemina de que há um gradual desaparecimento de vantagem competitiva pela hipercompetição de mercado.

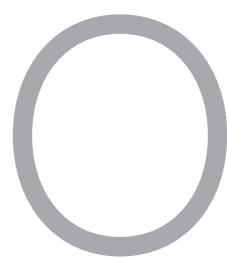
Fale com o autor: [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br)

# O poder das relações políticas

ARTIGO EM FOCO:

## A influência da conexão política nos grandes grupos empresariais brasileiros

Maick Costa e Rodrigo Bandeira-de-Mello



Os grandes grupos empresariais possuem recursos e competências para entrar e sair de setores diversos a partir da combinação de seus recursos técnicos e políticos. Formados por dezenas de empresas, eles são a grande força motriz do capitalismo no Brasil. Uma pergunta que se coloca é: por que esse tipo de organização é preponderante no capitalismo brasileiro? O estudo “A influência da conexão política nos grandes grupos empresariais brasileiros” endereça tal pergunta e revela que os grandes grupos empresariais não podem ser entendidos somente como um resultado racional do mercado, mas como fruto de uma relação próxima com o governo, que teve e continua tendo papel fundamental na sua gênese, crescimento e reestruturação.

Ainda no período de industrialização brasileira, o governo incentivou a diversificação de algumas empresas com o intuito de ocupar espaços importantes na então escassa matriz industrial do

país. Desde então, os grupos formados por essas diversificações se tornaram atores importantes para a implementação de políticas públicas. Trata-se de uma via de mão dupla, já que a participação dos grupos nesse processo faz com que essas organizações tenham acesso a importantes recursos do país, tais como financiamento, informações, participação em grandes projetos de infraestrutura, e suporte para competir internacionalmente.

Os grandes grupos empresariais indicam sua disposição para participar desse processo por meio do estabelecimento de "conexões políticas": doação para campanhas eleitorais, contratação de profissionais com experiência política para a direção e o conselho das empresas, ou até de forma mais direta como a participação minoritária do governo nas empresas, por meio, por exemplo, do BNDESpar. Esse tipo de conexão é histórico no Brasil. Relações clientelistas e corporativistas, que aproximam o público do privado, foram estratégias utilizadas em vários momentos da história político-econômica do país.

A pesquisa conduzida por Maick Costa e Rodrigo Bandeira-de-Mello, da FGV-EAESP, utilizou dados do período de 2001-2008, disponíveis no anuário do jornal *Valor Econômico*: "200 Grandes Grupos". A conexão política foi mapeada pela contribuição financeira dos grupos a campanhas políticas em 2002 e 2006. Por meio do Tribunal Superior Eleitoral foi possível obter dados das doações: valor, destino (partidos, políticos individuais) e quantos candidatos se elegeram e quantos candidatos não se elegeram. A diferença entre eleitos e não eleitos foi utilizada como medida da intensidade da conexão política. Ela representa também a eficiência das doações dos grupos empresariais. Com mais candidatos eleitos, o grupo aumenta sua força política, seu acesso às informações e a outros recursos, bem como a capacidade de influenciar o processo político, recursos importantes para assegurar a entrada em certos setores.

No período de 2001 a 2008, os grupos empresariais brasileiros mantiveram um nível de crescimento no seu número de empresas. Quando se analisam somente os 20 maiores grupos empresariais no Brasil, percebe-se também a manutenção no ritmo de diversificação e um aumento mais forte do nível de integração vertical e no número de empresas. Isso significa que, mesmo com a melhoria institucional do país, os grupos não tiveram incentivos para se ajustarem e reduziram sua diversificação, ou seja, não deixaram de participar de um número menor de indústrias e, além disso, passaram a se integrar verticalmente cada vez mais.

No lado oposto, os 20 menores grupos empresariais no Brasil mostram uma tendência mais forte no aumento da diversificação e uma tendência mais fraca na integração vertical. O aumento da média da quantidade de empresas entre os menores grupos empresariais também corrobora o aumento da diversificação, uma maior participação em mais indústrias com o aumento da quantidade de empresas.

Os resultados dos testes estatísticos mostram que quanto maior a relação entre candidatos eleitos e não eleitos apoiados por um determinado grupo em uma eleição, maior o aumento da receita bruta, do número de empresas, e da diversificação do grupo, na média dos quatro anos após a eleição. Além de incentivos econômicos e institucionais, os fatores políticos são extremamente importantes para o crescimento e diversificação dos grandes grupos empresariais.

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

# O que determina o desempenho das empresas

ARTIGO EM FOCO:

Quão importante é a interação entre firma e seu setor de atividade?

Eduardo Loebel

Um dos temas centrais na literatura sobre gestão é o debate sobre o que influencia o desempenho das empresas ao longo do tempo. Os trabalhos procuram provar se a rentabilidade persistente pode ser explicada pela própria empresa, pelo setor de atuação, por resultados passados ou outros efeitos. Geralmente, para explicar as diferenças de desempenho, as pesquisas se apoiam em duas perspectivas, adotando a lógica do contraste para confrontar a eficácia da empresa com foco na visão baseada em recursos (VBR) em relação à visão de organização industrial (OI).

Sob a perspectiva da organização industrial, a hipótese é que a diferença de rentabilidade entre as indústrias é maior do que as diferenças entre empresas do mesmo setor. Na VBR, as diferenças de rentabilidade dentro da indústria devem ser maiores do que as diferenças entre as indústrias. Há ainda uma variação de abordagem, pela qual se admite a existência mútua do efeito-setor e do efeito-empresa, e a interação significativa entre ambos como codeterminante da rentabilidade da firma e sua persistência ao longo do tempo.

O artigo "Quão importante é a interação entre firma e seu setor de atividade?" propõe identificar o que influencia o desempenho de uma empresa e sua persistência temporal, concentrando-se na perspectiva de interação, segundo a qual as perspectivas efeito-firma e efeito-setor são vistas como complementares ao invés de contrastantes.

Para analisar a importância dos efeitos do setor de atividade, firma e interação setor-firma, Eduardo Loebel fez uma análise quantitativa de dados de empresas localizadas na Grande São Paulo. Utilizou como fonte a publicação "Quem é Quem no Grande ABC", do *Diário do Grande ABC*, que traz o *ranking* das maiores companhias da região. Foram examinados dados de 124 firmas entre os anos 2001 e 2008. O desempenho foi medido por meio do retorno sobre ativos (ROA) e do lucro operacional.

Com base em um referencial teórico, que incluiu os principais estudos de decomposição da variância do desempenho, a pesquisa foi direcionada por sete hipóteses:

1. O efeito do setor de atividade é significativamente codeterminante do desempenho da firma.
2. O efeito da empresa é significativamente codeterminante do seu desempenho.
3. Há um termo de interação significativa entre os efeitos da empresa e do setor de atividade que codetermina o desempenho organizacional.
4. Há uma significativa relação entre o desempenho observado de uma empresa e o seu desempenho acumulado prévio ao longo do período em análise.
5. O efeito da empresa é significativamente codeterminante do desempenho acumulado ao longo do período analisado.
6. O efeito do setor de atividade é significativamente codeterminante do desempenho acumulado ao longo do período analisado.
7. O efeito da interação entre empresa e setor de atividade é codeterminante significativo do desempenho acumulado ao longo do período analisado.

Os resultados foram consistentes com resultados de trabalhos anteriores e a pesquisa indica a existência dos efeitos da firma e da indústria e que o desempenho no período analisado está relacionado ao desempenho futuro. Também foram consistentes com outros estudos ao mostrar que o efeito-firma tem peso maior que o efeito-setor.

Entretanto, o trabalho também revelou que a interação entre efeito-empresa e efeito-setor foi insignificante, ao contrário de pesquisas anteriores que indicaram resultados significantes e não significativos em diferentes contextos. Este resultado pode contribuir para futuros estudos sobre o tema.

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

# Políticas públicas e vínculos de negócios entre grandes e pequenas empresas

ARTIGO EM FOCO:

*Fostering linkages between transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil*

Delane Botelho e Milber Fernandes Moraes Bourguignon

**Q**uando grandes companhias transnacionais entram em um país, a tendência é haver um impacto positivo sobre o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) locais. No entanto, uma multinacional pode ser atraída para uma economia em desenvolvimento por causa dos incentivos fiscais, menores custos do trabalho ou por conta do acesso mais fácil a recursos naturais. Se esta companhia importar mão de obra ou comprar de fornecedores de fora, sua contribuição será menor. Neste sentido, o governo pode ter um papel relevante para gerar vínculos de negócios entre as firmas de grande porte e as PMEs.

Diante do interesse crescente a respeito da relação entre desenvolvimento econômico e a capacidade das empresas de disseminar e absorver competências, os autores do artigo "Fostering linkages between transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil" decidiram investigar o tema. O objetivo foi entender o papel das políticas públicas que promovem vínculos de negócios no Brasil.

Os vínculos de negócios podem ser horizontais, envolvendo concorrentes; colaborativos, com parceiros nacionais para fins estratégicos, tecnológicos ou gerenciais; ou verticais, com fornecedores, agentes ou clientes domésticos, incluindo licenciamentos e acordos de franquias. As filiais



estrangeiras podem ajudar fornecedores e clientes nacionais a melhorar sua competitividade, elevando os padrões de qualidade de produção e de eficiência, assim como fornecer apoio e recursos para a aquisição de informações de mercado, gerenciamento de projetos, controle de qualidade e/ou treinamento. Estes vínculos verticais podem ser *upstream* (com fornecedores e subcontratados), que é discutida em profundidade pelo artigo; *downstream* (com clientes e agentes), ou pela natureza do contrato (franquias e licenciamentos).

O impacto de uma multinacional pode ocorrer de diversas formas, afetando o balanço de pagamentos, as taxas de investimento local e estoques de capital, o nível de emprego ou a competitividade de empresas locais. Por conta disso, os governos precisam implementar políticas para atrair empresas estrangeiras e também para maximizar os desdobramentos positivos de sua entrada no país.

Para promover os vínculos de negócios, os governos enfrentam alguns desafios, entre os quais o de incentivar a competitividade das firmas nacionais e gerar troca de informações. Devem ainda disseminar o conhecimento sobre as exigências de multinacionais para com as empresas domésticas.

No entanto, essas políticas são mais eficientes se forem adotadas ações para que as empresas locais estejam abertas para o relacionamento com as multinacionais. É importante que seja criado um ambiente de negócio no qual as relações entre as empresas são maximizadas por meio da criação e desenvolvimento de vínculos de negócios.

Para analisar os programas brasileiros que procuram fortalecer os vínculos de negócios, a pesquisa utiliza como referência o Projeto Vínculos e alguns dos principais programas de desenvolvimento de fornecedores do país. O Projeto Vínculos foi escolhido porque é voltado para incentivar vínculos de negócios em regiões menos desenvolvidas do Brasil, principalmente Norte e Nordeste, além de fortalecer as PMEs por meio do aumento da capacidade produtiva local e da eficiência do setor empresarial doméstico. Já os programas de desenvolvimento de fornecedores foram escolhidos porque seu principal objetivo é acelerar o crescimento regional com a participação de empresas locais a partir dos investimentos de grandes companhias, principalmente nos setores de indústrias de base, mineração, celulose e papel.

O Projeto Vínculos foi criado em 2004 e é composto por um comitê gestor voltado para articular companhias, associações e organizações capazes de gerar vínculos de negócios em uma região específica. O comitê é responsável pelas decisões estratégicas e orienta as ações do projeto. A gestão dos programas de desenvolvimento de fornecedores fica a cargo de quem tomou a iniciativa de promover vínculos de negócios. No Maranhão, por exemplo, o governo estadual entrou em cena para aplicar a metodologia, enquanto no Pará a iniciativa foi de uma multinacional.

A pesquisa utilizou como fonte entrevistas com agentes de diversas organizações, entre os quais representantes de associações estaduais da indústria, do Projeto Vínculos (Estados de Pernambuco, Bahia, Ceará, Amazonas e São Paulo), empresas de consultoria, representantes do governo estadual e federal, incluindo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, assim como a APEX; gestores de corporações transnacionais e das PMEs, e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD).

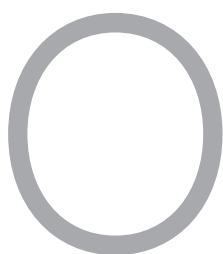
Fale com o autor: [delane.botelho@fgv.br](mailto:delane.botelho@fgv.br)

# A disputa pelo consumidor de baixa renda

## ARTIGO EM FOCO:

### Competição entre pequenas e grandes empresas varejistas no contexto da base da pirâmide

Edgard Barki



O crescimento dos mercados emergentes ganhou importância dentro das estratégias dos grandes *players* globais. Ao intensificar seus investimentos nesses países, as empresas multinacionais têm apostado cada vez mais em modelos de negócios para atender as populações de menor renda, cujo poder de compra aumentou ao longo dos últimos anos. Os grandes varejistas têm disputado a preferência das pessoas deste extrato social com companhias locais de pequeno porte. O artigo "Competição entre pequenas e grandes empresas varejistas no contexto da base da pirâmide", de Edgard Barki, procura entender como se dá a dinâmica desta concorrência.

Foi realizado um levantamento de dados com consumidores e gerentes de duas comunidades da cidade de São Paulo, São Miguel Paulista e Jardim Ângela, onde predominam consumidores de baixa renda, há a presença de favelas e de um varejo de rua dinâmico nos segmentos de alimentos, têxteis, calçados e construção civil. Nas ruas próximas aos supermercados, foram entrevistados 209 consumidores. Eles responderam a um questionário, pelo qual se procurou identificar a loja em que fazem a maior parte de suas compras, a justificativa para a preferência e as principais qualidades que os fazem escolher um supermercado. Foram entrevistadas apenas as pessoas responsáveis pe-

las compras no domicílio. Também foram realizadas entrevistas com gerentes das lojas localizadas nas duas regiões para entender as estratégias e entender a percepção dos supermercados em relação aos consumidores e a seus concorrentes.

Ambientes competitivos diferentes foi outro quesito para a escolha das duas comunidades. No Jardim Ângela há um varejo local maduro e, por isso, com maiores barreiras à entrada de grandes companhias. Em São Miguel Paulista há empresas locais menos evoluídas, ambiente em que poderia ser mais fácil a entrada de novos competidores. Essas características permitiram investigar “[...] a influência do estágio de desenvolvimento do varejo sobre o impacto da chegada dos grandes varejistas.”

Nos dois bairros foram encontrados três tipos de empresas: pequenas lojas locais, cuja receita é suficiente apenas para sustentar o proprietário; cadeias de lojas locais, com cinco a dez pontos de venda, como o Satmo, no Jardim Ângela, e o Higas, em São Miguel Paulista, e varejistas de grande porte como Todo Dia, do Walmart, e Assaí e Extra, do grupo Pão de Açúcar, em São Miguel Paulista, e Extra, no Jardim Ângela.

Segundo Barki, a pesquisa constatou que nas duas comunidades as empresas locais são concorrentes importantes para os grandes varejistas. Em São Miguel Paulista, a disputa é mais recente, já que Todo Dia e Higas abriram lojas apenas um ano antes do levantamento. As preferências por esses supermercados se dá pelo menor preço. Esse também é o caso do Assaí. No Jardim Ângela, o Satmo é um varejo local competitivo que domina a região.

O artigo sugere que há diferentes contextos na competição pelos consumidores da base da pirâmide. Há regiões com um varejo local mais evoluído, como o Jardim Ângela, nas quais pode ser mais difícil para um grande varejista entrar, e outras com varejo menos evoluído, como São Miguel Paulista, nas quais pode ser mais fácil para um grande varejista entrar e onde o impacto sobre a vizinhança pode ser maior.

Assim como estudos anteriores, a pesquisa também detectou que os grandes varejistas são competitivos ao oferecer “benefícios funcionais”, como menor preço e variedade (proposta do Assaí), menor preço (proposta do Todo Dia), ou promoções e variedade (proposta do Extra). Já os concorrentes locais apostam no hábito (caso do Satmo) e na tradição (caso do Higas). Estes parecem ter relacionamento mais próximo do lado emocional dos moradores dos bairros. Eles ainda se diferenciam em relação às pequenas lojas locais, oferecendo também benefícios funcionais. O Satmo aposta no menor preço da região e o Higas na maior variedade e atmosfera de loja.

Para Barki, as fontes de vantagem competitiva são diferentes entre os diversos tipos de concorrentes (pequenas lojas locais, redes locais e grandes varejistas). O varejo local possui formas de se proteger da entrada dos grandes *players*, atendendo às necessidades dos consumidores de baixa renda.

A pesquisa ainda constatou que na escolha de uma loja há resultados contraditórios sobre a importância do preço. Assim como os consumidores de alta renda enfatizam outros fatores além de preço, os consumidores de baixa renda podem buscar uma proposta de valor adequada e não apenas o menor preço. Isto pode indicar a necessidade de metodologias diferentes e inovadoras para coletar esse tipo de dados em uma comunidade da base da pirâmide, o que está de acordo com as conclusões de outros estudos.

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

# Como a indústria tabagista utiliza os pontos de venda para ações de marketing

ARTIGO EM FOCO:

## Promoção de cigarros no varejo paulistano

Inês Pereira

**D**e acordo com o Instituto Nacional do Câncer, todos os anos 200 mil brasileiros morrem precocemente de doenças causadas pelo tabagismo. No mundo, estima-se que o cigarro será responsável pela morte de 6,4 milhões de pessoas em 2015, o equivalente a 10% do total de óbitos previstos, segundo estudo publicado na PLoS Med. Uma das principais recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS) para combater o tabagismo é a proibição de propagandas e promoções de cigarros. Entre as ações de marketing que devem ser banidas, a OMS inclui aquelas realizadas nos pontos de venda: *displays*, materiais promocionais e colocação do produto à vista dos consumidores.

No entanto, a legislação brasileira, atualmente, não coloca nenhuma restrição à exposição de maços de cigarros ou a promoções nos pontos de venda, que se tornaram o principal alvo das iniciativas de divulgação da indústria tabagista. Como já comprovaram pesquisas internacionais, essas ações promocionais em lojas de conveniência, bares e mercearias têm se mostrado eficazes no incentivo ao consumo de cigarros, particularmente entre os jovens. Um estudo sobre o assunto com 2.125 estudantes da Califórnia, publicado no *American Journal of Public Health*, revelou que o adolescente que frequenta pontos de venda que recebem esse tipo de material promocional tem uma probabilidade 50% maior de vir a fumar alguma vez na vida.

Promoções em pontos de venda também dificultam o abandono do vício. Estudo publicado na *Addiction* constatou que, ao se depararem com *displays* de cigarros, 34% das pessoas que haviam tentado parar de fumar no último ano e 34% dos fumantes recentes sentiram-se tentados a comprar o produto. A mesma pesquisa revelou que uma em cada cinco pessoas que tentavam parar de fumar e uma em cada oito que haviam abandonado o cigarro recentemente procuravam evitar os pontos de venda onde usualmente compravam seus cigarros, como forma de evitar uma recaída. Cerca de um terço dos fumantes apontou que largar o vício seria mais fácil se a propaganda de cigarro fosse removida das lojas onde fazem suas compras.

Considerando a relevância do problema, a pesquisadora Inês Pereira, do Centro de Estudos GVsaúde, com o apoio da Aliança de Controle do Tabagismo (ACT), resolveu estudar as ações promocionais da indústria brasileira de tabaco nos pontos de venda. Em maio de 2010, ela coordenou um levantamento em 429 estabelecimentos comerciais espalhados pela cidade de São Paulo, 209 dos quais bares ou lanchonetes, 114 padarias e 106 bancas de jornais. Foram avaliados cinco tipos de variáveis: a localização dos cigarros e do conteúdo promocional (por exemplo, se próximos ao caixa ou às balas e doces), o tipo de material promocional (*displays* luminosos ou não, pôsteres, cartazes), a quantidade de promoções (apenas na área em que os cigarros são expostos ou em outras áreas), a presença de outros artefatos (como relógios, bandeiras, porta-cestas de compras e venda casada de produtos com cigarros) e a comercialização de produtos similares (como cigarri-lhas, cachimbos, charutos, fumo de corda).

O estudo mostrou generalizada exposição de cigarros e materiais promocionais da indústria tabagista nos pontos de venda da cidade de São Paulo, principalmente nas padarias. Maços de cigarros estavam visíveis para o público adulto na quase totalidade dos estabelecimentos. Os cigarros também ficavam ao alcance da vista das crianças, sendo frequente sua localização perto de balas, chocolates e doces. Na maior parte dos pontos de venda, o material promocional estava na área em que os cigarros são expostos, sendo muito comum a exibição de *displays* de cigarros e de cartazes com os preços dos produtos.

Os resultados são parecidos com estudos similares feitos em várias partes no mundo e revelam que também no Brasil, representado por sua maior cidade, a indústria tabagista explora intensamente a oportunidade de divulgar seus produtos nos pontos de venda. “Tal conclusão é bastante preocupante”, diz a autora do estudo, Inês Pereira. Segundo a literatura sobre o tema, esse tipo de promoção irrestrita nos pontos de venda traz a percepção de que cigarros são seguros para consumo e aceitos socialmente, o que afeta particularmente crianças e adolescentes. Também torna os frequentadores de padarias, bares, lanchonetes e bancas de jornais mais suscetíveis a se interessar por fumar e dificulta àqueles que consomem cigarros largarem o vício.

Diversos estudos mostram os problemas de saúde pública relacionados à ação promocional da indústria tabagista. A evidência de que no Brasil há presença maciça de cigarros e material de promoção nos pontos de venda reforça a necessidade de se implementar no país as recomendações da OMS, de acordo com Inês Pereira. “As ações promocionais da indústria do tabaco nos pontos de venda realmente funcionam. Portanto, para controlar o tabagismo e promover a saúde pública, é muito importante que esse tipo de ação seja severamente restrito”, afirma ela.

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

# Comportamento do consumidor em relação aos polos varejistas

## ARTIGO EM FOCO:

### Shopping centers ou polos varejistas de rua: comparando as preferências da baixa renda

Juracy Gomes Parente

Quais são as preferências e o comportamento de compra do consumidor de baixa renda em polos varejistas de rua? Quais fatores explicam a satisfação e a intenção de compra do consumidor quando escolhe entre um polo varejista de rua ou um shopping center? Como a percepção de atratividade se configura em diferentes segmentos de consumidores? Encontrar respostas a estas perguntas é a proposta do artigo "Shopping centers ou polos varejistas de rua: comparando as preferências da baixa renda".

Há poucos estudos que procuram entender o que determina as preferências dos consumidores por shopping centers ou por polos varejistas de rua. Os autores destacam a pesquisa publicada em 2007 por Cathy Hart e colaboradores, "Enjoyment of shopping experience: impact on customers' repatronage intentions and gender influence", que comparou as percepções e intenção de recompra em *shopping centers* e polos comerciais de rua no Reino Unido. Também

citam o trabalho de Christoph Teller, "Shopping streets versus shopping malls: determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view", de 2008, que investiga a intenção de compra dos consumidores em shopping centers e em polos varejistas de rua em Viena, Áustria. Já por aqui, ao buscar em publicações científicas brasileiras, os autores não encontraram trabalhos que abordassem o comportamento do consumidor em relação a estes aglomerados varejistas.

No entanto, o assunto é relevante. Afinal o varejo brasileiro vive uma tendência, já observada em outros países, de crescimento forte e contínuo dos *shoppings centers*, com declínio dos polos varejistas de rua, reflexo, segundo os autores, de uma "[...] mudança na preferência do formato do aglomerado varejista na perspectiva do marketing e do ponto de vista do consumidor."

Ao longo das últimas décadas, os *shoppings* tornaram-se polos de compra e lazer, sobretudo para as classes média e alta. Recebem investimentos crescentes e, cada vez mais, apresentam melhoria em suas instalações. Já os polos de rua sofrem processo contínuo de deterioração. Nos últimos anos houve uma expansão de *shoppings centers* voltados para a população de menor renda, impulsionada pela inclusão de camadas de menor poder de compra no mercado consumidor e expansão da Classe C. Este movimento é o que ameaça os tradicionais polos varejistas de rua.

Os autores chamam a atenção para as consequências dessa tendência. Além dos impactos econômicos, há consequências sobre a vitalidade dos centros urbanos, os quais dependem, em grande medida, dos polos varejistas de rua. Ao contrário dos *shoppings*, menos integrados à comunidade onde estão instalados, os polos são sistemas mais abertos que promovem uma intensa relação de troca com a região onde estão. Segundo os autores, "[...] os polos varejistas de rua são locais mais democráticos e mais acessíveis aos consumidores não motorizados, atendendo de forma ampla a população de baixa renda." Em vários países a importância dos polos varejistas de rua já foi percebida por quem faz políticas públicas. Em função de tal constatação, há movimentos importantes para revitalizar áreas centrais, os quais consideram tais polos.

Para investigar as percepções e as predileções dos segmentos de baixa renda em relação a polos varejistas, foi realizada uma pesquisa com cerca de 300 consumidoras em três importantes polos varejistas de rua da cidade de São Paulo, localizados nos bairros de São Miguel Paulista, Vila Nova Cachoeirinha e Capão Redondo. Com idade média de 36 anos, 78% das entrevistadas têm no máximo o ensino médio e 86% possuem renda familiar mensal de até R\$ 1.750.

Embora indiquem estar satisfeitas com os *shopping centers*, as consumidoras sinalizaram maior intenção de adotar regularmente os polos varejistas como local para suas compras. Os *shopping centers* são mais bem avaliados em relação a atmosfera, infraestrutura e imagem, enquanto os polos têm vantagem em termos de acesso e valor.

O trabalho oferece subsídios para políticas públicas que promovam o dinamismo e a revitalização dos polos varejistas de rua, já que sinaliza quais são os determinantes da vitalidade dos polos de rua.

Fale com o autor: juracy.parente@fgv.br

# Redes sociais e marca corporativa

## ARTIGO EM FOCO:

### *Social practices and the construction of trust and engagement in online brand fan pages*

Eliane Pereira Zamith Brito

Por causa da globalização e da crescente complexidade dos ambientes de negócios, aumentou a importância da marca corporativa para as empresas. Com a comoditização dos produtos, o investimento em posicionamento da imagem corporativa tem sido a prática de muitas companhias, que trabalham ou reestruturam a arquitetura de suas marcas, especialmente as que competem em mercado com produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos.

Com o surgimento das redes sociais, os consumidores ganharam a oportunidade de se expressar e de interagir com as empresas, ajudando a criar valor ou contribuindo para destruir a reputação das mesmas. Para as organizações que lidam com consumidores brasileiros, trata-se de uma oportunidade. No Brasil, há quase 80 milhões de usuários da Internet que gastam uma parte significativa de seu tempo *on-line* em redes sociais. Assim, as companhias devem incorporar as redes sociais às suas estratégias de comunicação, para incentivar o boca a boca, criar valor para a marca através das comunidades ou colher ideias e ter *feedbacks* de um ambiente cocriativo. No entanto, como as organizações podem tirar proveito dessas oportunidades?

O artigo "Social practices and the construction of trust and engagement in online brand fan pages" explora como as práticas sociais afetam a construção de uma imagem, investigando três *fans pages* na rede social Facebook, patrocinadas por três organizações que dependem muito da força de sua marca corporativa: a marca de jeans Levi's, o banco espanhol Santander e a Organização Não Governamental (ONG) ambientalista Greenpeace. As três instituições concentraram esfor-



ços em mídias sociais, principalmente em suas *fan pages* no Facebook, justificando a escolha deste canal, que foi profundamente analisado pela autora.

O objetivo foi comparar uma marca corporativa (Santander) com uma marca de produto (Levi's) e uma marca pública (Greenpeace), a fim de descobrir como as práticas e a criação de valor interagem entre diferentes tipos de organização e se seria possível inferir práticas comuns entre elas. Com o objetivo de identificar as práticas sociais, a autora entrou no mundo virtual com uma abordagem baseada na netnografia, uma adaptação da etnografia à Internet.

As análises de Eliane Brito mostram que a imagem da marca corporativa é dinamicamente afetada pelas marcas e consumidores nas *fan pages* das organizações no Facebook. A construção dessa imagem depende dos níveis de confiança e do engajamento criados na *fan page*. Já a confiança e o envolvimento, por sua vez, são construídos através de determinadas práticas para serem úteis na criação de valor da marca.

A pesquisa apurou diferentes práticas entre as *fan pages*, o que leva a níveis de envolvimento e confiança, ou desconfiança, bastante diferentes. Uma provável explicação relaciona-se a como essas marcas foram construídas fora da *fan page*. A Levi's, por exemplo, é uma marca de moda e simbólica por si. O Greenpeace também é uma marca simbólica para o usuário. Já o banco Santander procura se associar a símbolos de sofisticação e cultura. Neste caso, muitos consumidores o enxergam como uma marca experimental, no sentido de que o que importa é a forma como são prestados os serviços, e não os serviços em si mesmos.

Outra possível causa das diferenças é o nível de envolvimento do consumidor com a marca. Os fãs da Levi's estão profundamente envolvidos com o produto da empresa, pois vão à loja comprar e usam o jeans. Na *fan page* do Greenpeace, as pessoas se envolvem apenas para mostrar que estão preocupadas com o meio ambiente, não é um "envolvimento real." Com o Santander o engajamento é bem menor. Muitas vezes a relação com o banco nem foi uma escolha do consumidor, foi determinada pelo empregador, ou por familiares, ou até foram forçados a ser clientes porque seu banco foi comprado pelo Santander.

Além disso, a característica do negócio e da marca tem uma influência natural sobre a construção da confiança e do envolvimento. Há uma predisposição dos consumidores em se envolver com uma marca que as empresas devem aproveitar. Embora a predisposição não seja uma força determinista, tem uma força inercial que influencia a construção da imagem de marca, segundo a autora.

O artigo destaca o desequilíbrio entre consumidores e empresas nas páginas do Facebook. As marcas podem direcionar as conversas e fazem isso de uma forma que inspire os consumidores a compartilhar histórias pessoais, negativas ou positivas. Para Eliane Brito, as organizações devem ouvir os consumidores e saber o que é importante para eles. Entre os consumidores dos jeans da Levi's, a empresa explora a tradição da marca e a usa para destacar nas conversas como o produto é importante na vida das pessoas. Na página do Greenpeace, é aproveitada a disposição dos consumidores em divulgar suas mensagens, o que leva a ONG a postar assuntos relevantes para o meio ambiente. Mas o Santander, segundo entendimento da autora, parece não perceber que os consumidores querem apenas que seus problemas sejam resolvidos, já que não interage de forma a resolver eventuais insatisfações e insiste em temas simbólicos que não são importantes para os clientes.

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

# A influência da Guerra Fria na criação da FGV-EAESP

ARTIGO EM FOCO:

*The Cold War and management education in Brazil: the point four program and the Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)*

Rafael Alcadipani da Silveira e Carlos Osmar Bertero

A segunda metade do século XX foi marcada em grande medida pela Guerra Fria, que dividiu o mundo em dois modelos opostos de estilos de vida. É justamente nos primeiros anos desse período, logo após a Segunda Guerra Mundial, que ocorre o desenvolvimento e difusão dos métodos e das teorias da área de administração, quando surgem nos Estados Unidos práticas específicas de gestão baseadas na eficácia, na eficiência e na maximização de resultados. Estes modelos acabaram exportados para boa parte do mundo ocidental, inclusive o Brasil e países asiáticos.

Analisar o papel da Guerra Fria na divulgação das teorias de gestão de negócios no País é a proposta do artigo "The cold war and management education in Brazil: the Point Four Program and the Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)", elaborado pelos pesquisadores Rafael Alcadipani e Carlos Osmar Bertero. Segundo os autores, "[...] a literatura sobre o assunto mostra a influência da Guerra Fria sobre a elaboração de teo-

rias, práticas de gestão e desenvolvimento nos Estados Unidos.” Este movimento influenciou a FGV-EAESP, a mais influente escola de administração de empresas da América Latina.

Na disputa pela supremacia global, Estados Unidos e União Soviética nunca entraram em guerra aberta, mas combinaram hostilidades em vários níveis, e a ideologia foi uma das armas mais importantes. Na tentativa de atrair ou manter nações em sua esfera de influência, americanos e soviéticos acabaram moldando o comportamento e a forma como as pessoas enxergavam o mundo. Para os Estados Unidos, seu papel era o de liderar o Ocidente na defesa da democracia e da economia de mercado, que valoriza a livre iniciativa do indivíduo. Outra estratégia para manter longe a “ameaça comunista”, e que determinou a trajetória do ensino na área de gestão, foi a ideia de que era preciso consolidar o capitalismo no terceiro mundo, promovendo o desenvolvimento e a modernização desses países, conforme padrões e diretrizes dos Estados Unidos.

Os autores citam o discurso de posse do mandato do presidente Harry Truman (1884-1972), onde está o famoso Ponto IV, pronunciado em janeiro de 1949 e que explicitou quatro pilares para a política externa norte-americana na defesa do Ocidente contra o comunismo. Os pontos eram: apoio para as Nações Unidas e seus órgãos; continuação dos programas de recuperação econômica da Europa; e fortalecimento das Nações “amantes da paz” contra eventuais agressões. O quarto ponto (Point IV) afirmado pelo presidente era que: “Temos de embarcar em um programa novo e ousado para levar os benefícios dos nossos avanços científicos e do progresso industrial disponíveis para levar melhorias e crescimento às áreas subdesenvolvidas. Mais da metade das pessoas do mundo estão vivendo em condições próximas da miséria. Sua alimentação é inadequada. São vítimas de doenças. Sua vida econômica é primitiva e estagnada. A pobreza é um obstáculo e uma ameaça tanto para eles quanto para as áreas mais prósperas.”

Assim, além da ajuda financeira aos países do Ocidente, o governo norte-americano também decidiu oferecer assistência técnica e enviar delegações para formar indivíduos, difundindo o capitalismo segundo os valores dos Estados Unidos. Desta forma, a Guerra Fria contribuiu para propagar o modelo de produtividade norte-americano no mundo, e afetou as orientações estratégicas e produtivas das organizações em inúmeros países.

Para Alcadipani e Bertero, o Point Four Program influenciou a criação e o planejamento da EAESP. Ajudou financeiramente no estabelecimento da escola quando a elite brasileira ainda não reconhecia a sua importância para o desenvolvimento econômico do Brasil. Este apoio incluiu contratação de professores norte-americanos, formação de professores brasileiros nos Estados Unidos, e até a criação de uma biblioteca e a construção do prédio da escola. Além disso, nos primeiros dez anos da EAESP, o Point Four Program influenciou a sua gestão, por meio de sua participação no Conselho de Administração.

Os autores ressaltam que a forte influência do Point Four Program nos primeiros anos da escola não implicou na perseguição aos comunistas e outros movimentos típicos da cultura da Guerra Fria. Embora tenha continuado a adotar o modelo norte-americano mesmo após a retirada do apoio financeiro, a escola manteve alguns professores marxistas, ou que tinham posições críticas em relação ao liberalismo dominante nos Estados Unidos.

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

# Mulheres na academia

TEXTO EM FOCO:

## Diversidade sexual e trabalho

*São Paulo: editora Cengage, 2011, capítulo 8.*

Maria Ester de Freitas

**E**studos sobre gêneros são cada vez mais comuns na literatura organizacional e sociológica, trazendo diferentes enfoques e reforçando a enorme importância que as mulheres têm assumido no mercado de trabalho nas últimas décadas em todo o mundo. No entanto, pouco se tem falado sobre o exercício de profissões mais qualificadas, ainda que as mulheres sejam hoje portadoras de maior escolaridade tanto nos cursos de graduação como nas pós-graduações, inclusive no Brasil.

As sociedades contemporâneas são resultantes do triunfo da ciência, sendo que o desenvolvimento técnico-científico é um dos seus mais relevantes pilares na diferenciação entre países e fonte de crescimento ou de dependência no universo das descobertas, invenções e vantagens geradas pela aceleração tecnológica.

A pesquisa em foco teve como objetivo a investigação de um segmento específico do trabalho intelectual altamente qualificado: o de cientistas brasileiras. Entendemos que um potencial só se realiza no uso das capacidades que ele sinaliza, portanto, o fato de as mulheres terem hoje maior número de anos de estudo que os homens deveria, em princípio, significar maior participação no exercício de profissões que exigem mais qualificação.

Temos clareza de que a natureza criou dois seres humanos, com sexos distintos, inteiros e absolutos. Homens e mulheres não são metades, mas unidades em si mesmas e interdependentes, porém as culturas ao longo da História construíram processos de dominação e de subordinação que relegaram as mulheres a papéis pouco visíveis e desvalorizados socialmente, excluindo-as do acesso às escolas e universidades até o último século, em particular até a segunda metade do século XX.

O trabalho científico exige formação específica, inteligência, disciplina e criatividade e nenhum desses atributos é privativo do sexo masculino. No entanto, em universidades e centros de pesquisa em todo o mundo as carreiras científicas, particularmente nas ciências exatas, são ainda majoritariamente exercidas por homens. As mulheres, ao longo dos tempos, tiveram que enfrentar inimigos poderosos, como filósofos, clero, aristocracia, medicina e academias científicas, na busca de acesso aos estudos, tendo em pouco tempo revertido um quadro extremamente penoso.

É preciso, contudo, reconhecer que na última década muitas universidades de topo americanas e europeias têm buscado definir políticas para elevar o nível de sua diversidade sexual interna tanto no seu corpo docente como discente. Em boa medida, deve-se ao escândalo provocado pelo então reitor em Harvard, em 2006, a abertura de um debate mundial mais amplo sobre as reais oportunidades das mulheres na academia.

No Brasil, a situação não é diferente da situação mundial, ou seja, é pequeno o índice de mulheres que ocupam posições mais elevadas na carreira acadêmica e, particularmente, em altos cargos e nos comitês científicos nas instituições federais e estaduais que definem e fomentam as pesquisas científicas.

A pesquisa analisa dados dos cursos de pós-graduação no Brasil e explicita que as justificativas para a ausência de mulheres em posição de destaque na pesquisa brasileira segue o mesmo caminho de sempre: responsabilidade pela família, relógio biológico sincronizado com o do investimento em carreira, acomodação da mulher às demandas da profissão do marido, falta de disponibilidade para viagens constantes, poucas mulheres em cargos de decisão que implementem mudanças no círculo vicioso, e escasso reconhecimento dos pares masculinos de que isto é um problema a ser resolvido.

O trabalho conclui que a mudança do quadro atual só será possível como um esforço conjunto que envolve toda a cadeia escolar e a mentalidade familiar, que ainda condicionam meninas a brincar com bonecas e maquiagem, enquanto os meninos ganham como presentes brinquedos que estimulam o raciocínio e o interesse técnico-científico. Precisamos de escolas e de professores que estimulem a curiosidade e o desejo de saber, independentemente do sexo dos alunos. É necessário outro tipo de escola, que assuma o compromisso de envolver todos os alunos em atividades e aprendizagem científica, desenvolvendo ao máximo suas potencialidades.

Esta pesquisa gerou o capítulo oito do livro *Diversidade Sexual e Trabalho*, organizado por Maria Ester de Freitas e Marcelo Dantas, que traz contribuições de autores nacionais das áreas de Administração, Psicologia e Antropologia. Os demais capítulos versam sobre a construção sexual do Brasil, sexualidade e trabalho na visão psicanalítica, as novas masculinidades, corpo/sexo e gênero, gays e travestis no ambiente de trabalho, estigmas profissionais, quem são os novos donos da cozinha, o gênero e o trabalho com a morte violenta, gênero no ambiente acadêmico, no artesanato e na gerência das empresas.

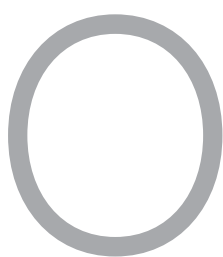
Fale com a autora: ester.freitas@fgv.br

# A diversidade global e o impacto sobre as práticas de gestão

ARTIGO EM FOCO:

*From global management to glocal management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology*

Rafael Alcadipani e Alexandre Reis Rosa



O artigo "From global management to glocal management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology" demonstra como as práticas de gestão se difundiram pelo mundo como um fenômeno oriundo dos Estados Unidos.

Os estudos sobre globalização podem ser divididos em duas vertentes. Há a visão padrão que trata o assunto como fenômeno econômico, um novo estágio do capitalismo no qual as forças de mercado crescem a partir de políticas neoliberais que tendem a enfraquecer os estados nacionais. Há, ainda, uma segunda abordagem, segundo a qual a globalização envolve as dimensões política, tecnológica e cultural. A globalização seria um processo de "desterritorialização" das atividades sociais. A partir dela, o espaço é remodelado de modo que as fronteiras geográficas já não são mais uma barreira para as relações econômicas, culturais e políticas.

Esta segunda abordagem leva a argumentos a favor e contra a globalização. Para os que têm uma visão positiva, a globalização cria novas oportunidades econômicas, políticas e culturais. Já os críticos a consideram como uma nova forma de imperialismo, que aproveita o fim das fronteiras para impor a lógica do mercado.

Diante destas duas abordagens, qual seria o papel da administração no quadro global? Como uma área do conhecimento acadêmico, a gestão de negócios é um fenômeno global. É ensinada em quase todas as universidades do mundo e praticada por corporações, governos, organizações não governamentais etc. Esta característica global implica que há um entendimento de que as teorias sobre gestão desenvolvidas pelos países ocidentais, principalmente nos Estados Unidos, podem ser perfeitamente aplicadas em outros locais. O pressuposto desta visão é que o conhecimento em gestão pode ser aplicado universalmente e é, supostamente, neutro. No entanto, se for adotada uma visão crítica e do ponto de vista da América Latina, região receptora de conhecimentos de práticas de gestão, podem-se apontar muitos problemas, principalmente na relação entre a visão da gestão global e os conhecimentos e experiências locais.

A lógica por trás desse efeito está ligada a um contexto mais amplo. O conhecimento local, considerado particular, está subordinado ao pensamento global, entendido como universal. Esta relação desigual foi chamada de "colonialidade do poder" pelo sociólogo peruano Aníbal Quijano, e o modo como essa diferença epistemológica foi (re)produzida é chamado de "pensamento abissal" pelo acadêmico português, também sociólogo, Boaventura de Souza Santos. Em ambos, há uma linha que divide as experiências, os conhecimentos, e os *players* em dois grupos sociais que habitam cada lado do "abismo".

De um lado o conhecimento hegemônico, útil, compreensível e visível produzido pelo Norte, representado pelos Estados Unidos e pela Europa, e, do outro, o conhecimento inferior, inútil ou perigoso, e ininteligível que se destina a ser esquecido e é produzido pelo Sul, representado pelos países que não alcançaram o "desenvolvimento" do Norte. Em termos de gestão, isso significa uma relação colonial na qual há a visão de que os conhecimentos adequados para gerenciar uma organização produzidos pelo Norte prevalecem naturalmente.

No texto "Rethinking globalization: glocalization/grobalization and something/nothing", o pesquisador George Ritzer discute como o fenômeno pode ser visto como uma composição de dois mecanismos conflitantes: a globalização e a glocalização. Grobalização seria o desejo do imperialista de se impor em vários lugares do mundo, e de ver seu poder, influência e lucros crescerem. A Grobalização envolve subprocessos como americanização, mcdonaldização e capitalismo. Em oposição a esta noção, Ritzer propôs a noção de glocalização, visão que enfatiza a heterogeneidade global e tende a rejeitar a ideia de que forças que emanam do Ocidente levarão à homogeneidade cultural.

Considerar a teoria e a prática de gestão do ponto de vista do Sul significa levar em conta o princípio de que o mundo é epistemologicamente diversificado, e isso enriquece a capacidade do ser humano em gerir e organizar sua vida social.

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

# A adoção de novo padrão internacional contábil

## ARTIGO EM FOCO:

### Impacto total da adoção do IFRS nos resultados das empresas brasileiras de capital aberto

Edilene Santana Santos

A adoção do padrão contábil internacional (IFRS, na sigla em inglês) pelo Brasil ocorreu após a regulamentação da Lei 11.638/07. Dividido em duas etapas, o processo de convergência teve início em 2008 e foi concluído em 2010. A mudança trouxe inúmeras vantagens às empresas brasileiras, tais como fornecer informações com mais qualidade para acionistas, investidores e autoridades responsáveis; permitir a comparabilidade contábil com companhias de 180 países; e reduzir a complexidade e os erros contábeis, entre outras.

Entretanto, produziu também efeitos nos resultados das companhias brasileiras, assunto que é abordado pelo artigo "Impacto total da adoção do IFRS nos resultados das empresas brasileiras de capital aberto", que analisou o resultado de 380 firmas não financeiras listadas na BM&FBOVESPA. A pesquisa é o fechamento de uma série de trabalhos da autora, realizados em 2009 e 2010, que abordaram cada etapa do processo de convergência para o IFRS, e constrói, pela primeira vez, uma



série histórica dos impactos da adoção do padrão internacional contábil nos resultados das companhias brasileiras, desde o início da transição em 2008 até sua conclusão final em 2010.

A autora destaca a importância do tema. Afinal, os impactos da mudança de padrão contábil em um curto período de tempo interessa não só à academia como também a investidores, analistas, reguladores e outros agentes do mercado interessados na análise econômico-financeira das companhias. Com o IFRS, houve aumentos significativos no lucro e no patrimônio líquido (PL) da maioria das companhias brasileiras de capital aberto, confirmando previsões dos estudos anteriores de Santos em relação ao novo padrão contábil.

Santos informa que a apuração da segunda fase da convergência gerou um incremento médio de 15% no lucro de 2009, e de 34% e 38%, respectivamente, no patrimônio líquido inicial e final de 2009. Todas as métricas foram consideradas estatisticamente significativas pelo teste t de *Student*, a um *p-value* máximo de 1,32%.

Com a acumulação dos resultados da segunda fase com os da primeira, a pesquisa constatou crescimento médio de 24% no lucro e de 30% no patrimônio líquido das companhias, quando já estava concluída a convergência. Segundo a autora, mesmo que a divisão do processo de adoção do IFRS no País em duas etapas possa ter diluído, dispersado e, por vezes, gerado efeitos antagônicos entre as fases, após a *full* IFRS, em 2010, a maior parte das empresas brasileiras havia obtido aumento de lucro e do patrimônio.

Aceitando a hipótese de que o padrão IFRS é mais eficiente para retratar a realidade econômica de uma companhia, a pesquisa demonstra que a maioria das empresas tinha um desempenho melhor do que o apurado anteriormente pela contabilidade brasileira tradicional. Segundo Santos, o trabalho que investigou os impactos da adoção do IFRS pelas empresas brasileiras confirma a teoria de Sidney J. Gray. Os resultados da pesquisa endossam a hipótese de conservadorismo do padrão contábil do País.

Segundo Gray, no sistema contábil brasileiro, assim como no de outros países como França, Alemanha, Itália, Japão, Bélgica, Espanha, Portugal e países da América Latina, o conservadorismo decorreria do fato de priorizar os impactos tributários na mensuração do lucro. Já o modelo anglo-americano é voltado principalmente para investidores. Em "Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems Internationally", Gray propôs uma metodologia para medir os impactos destas diferenças nos resultados das empresas e para comparar os diferentes sistemas contábeis.

Santos e outros autores já haviam utilizado o índice de Gray em duplas demonstrações financeiras de empresas de Brasil, Argentina, Chile e México, com ADRs na bolsa de valores de Nova York no período 2001-2005. Constataram que a contabilidade nesses países gera lucros inferiores aos apurados conforme a contabilidade norte-americana.

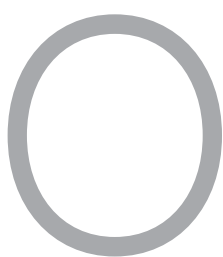
Fale com a autora: edilene.santos@fgv.br

# As decisões do Copom e o índice Bovespa

## ARTIGO EM FOCO:

### Surpresas com relação à política monetária e o mercado de capitais: evidências do caso brasileiro

Walter Gonçalves Junior e William Eid Junior



artigo "Surpresas com relação à política monetária e o mercado de capitais: evidências do caso brasileiro" investiga como decisões de política monetária afetam o mercado de ações no Brasil. O objetivo é mensurar e analisar as respostas do mercado acionário às decisões do Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil (Copom) em relação à taxa básica de juros, verificando o comportamento do índice agregado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Pressupõe-se que cortes não previstos na taxa de juros Selic proporcionem uma valorização das ações, já que abriria espaço para expansão da economia, com aumento dos lucros e dos dividendos distribuídos pelas empresas. Nos Estados Unidos e na Inglaterra, trata-se de um canal muito relevante.

Segundo os autores, o tema é importante, pois na formulação de suas políticas e na tomada de

suas decisões, é uma informação crítica para a autoridade monetária ter estimativas confiáveis das reações dos mercados a partir de seus instrumentos. Para o mercado financeiro também é relevante, em virtude da influência exercida pela política monetária sobre as expectativas dos mercados. Conhecer estas estimativas representaria ter dados para a construção de posições e estratégias, tanto de investimento como de hedge, assim como para a gestão dos riscos implícitos às operações normalmente desenvolvidas em seu dia a dia.

A pesquisa parte da hipótese dos mercados eficientes e define uma medida que procura captar a surpresa gerada nos mercados a cada decisão do Copom. As medidas foram baseadas em dados do mercado de futuros DI 1 dia, cuja frequência, liquidez e similaridade à taxa Selic fazem desses instrumentos não somente ferramentas úteis, mas também versáteis para explorações sob diferentes horizontes e necessidades.

A partir dessas informações, mais as variações do Índice Bovespa, formou-se o banco de dados que respaldou o estudo. Entre as conclusões mais importantes destaca-se a de que o mercado acionário reage fracamente às variações diretas na meta da taxa básica de juros. Os agentes têm a capacidade de se antecipar às decisões do Banco Central. Porém, a pesquisa também observou que pode haver uma resposta relevante às variações inesperadas (tal como previsto pela hipótese da eficiência informacional dos mercados). Cada ponto percentual de incremento não esperado na meta da taxa básica pode estar associado a uma queda média de 1,3% do Índice Bovespa. Outro resultado interessante é que eventos de ruptura econômica parecem não interferir de modo robusto no padrão de resposta às surpresas.

Os autores ressaltam que os resultados originaram-se de um estudo essencialmente empírico, de modo que é preciso desenvolver modelos que abordem não apenas as variáveis e a formação dos preços, mas também investiguem outras implicações e desdobramentos teóricos.

Os autores também destacaram que a pesquisa parte da premissa de que a política monetária é exógena em relação aos mercados. Os mercados reagem às decisões do Copom, e não o oposto. É preciso considerar a possibilidade de eventuais ocorrências de simultaneidade nas respostas de ambos, governo e mercados, a determinados eventos ou tendências verificadas na economia.

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

# Bancos grandes demais para falir

## ARTIGO EM FOCO:

### Percepção dos depositantes sobre bancos grandes demais para falir durante a crise de 2008

Raquel de Freitas Oliveira, Rafael Felipe Schiozer e Lucas Ayres B. C. Barros

A política de salvar instituições financeiras sistemicamente importantes, usualmente chamadas de grandes demais para falir (*too big to fail*, em inglês) é considerada prejudicial à estabilidade de longo prazo do mercado bancário, porque ela distorce a competição e enfraquece os incentivos para que os depositantes e outros credores dos bancos monitorem seus riscos. A justificativa usual das autoridades financeiras para o salvamento de grandes bancos é que a falência de um banco importante pode levar a danos a todo o sistema financeiro e possivelmente levar a uma recessão.

O estudo "Percepção dos depositantes sobre bancos grandes demais para falir durante a crise de 2008" investiga como a percepção dos depositantes sobre uma política implícita de salvar bancos grandes demais para falir afeta seu comportamento, quando há uma crise financeira. O estudo

revela que os bancos de porte pequeno e médio sofreram uma onda de saques a partir de setembro de 2008, logo após a quebra do banco Lehman Brothers, nos Estados Unidos, e que esses recursos foram destinados aos maiores bancos do sistema financeiro nacional (candidatos a serem salvos pelo governo em caso de falência). Mais importante, os indicadores tradicionais de saúde financeira dos bancos (qualidade da carteira de crédito, menor alavancagem e maior liquidez) parecem não ter sido determinantes para a alocação de recursos dos depositantes. Assim, num movimento conhecido como “fuga para a qualidade”, pode-se inferir que os investidores identificam “qualidade” como a possibilidade de salvamento de um banco em caso de necessidade, e não como os fundamentos econômico-financeiros dos bancos.

Um dos principais resultados é que a fuga para os bancos grandes foi mais intensa para a parcela de depósitos que não estava segurada pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC). Comparando diferentes tipos de depositantes, o estudo identificou que o movimento de fuga de bancos pequenos e médios é mais acentuado entre os depósitos de investidores institucionais, seguidos de pessoas jurídicas não financeiras, e não foi relevante entre as pessoas físicas. Mais do que isso, a maior dependência de investidores institucionais na base de depositantes também foi determinante para o volume sacado dentre os outros tipos de depositantes. Isso indica que pessoas jurídicas não financeiras podem ter sacado por receio de que os institucionais sacassem seus recursos primeiro.

O estudo também observou que as subsidiárias brasileiras dos bancos estrangeiros considerados grandes demais para falir em seus países-sede sofreram menos saques do que os bancos domésticos de pequeno e médio porte, o que pode indicar que os depositantes acreditavam numa política de salvação desses bancos pelos governos de seus países (como de fato aconteceu com muitos deles nos meses seguintes).

A implicação principal desse resultado é que, mesmo que a política de salvamento de grandes bancos não seja explícita, a percepção por parte dos depositantes de que tal política será posta em prática, caso necessário, dá aos grandes bancos uma enorme vantagem competitiva: o acesso à liquidez quando esta é mais escassa nos mercados, ou seja, em momentos de crise. Os bancos centrais do mundo todo têm tentado tratar problemas de assunção excessiva de riscos por parte de grandes bancos, mas essa importante distorção competitiva entre os grandes bancos e os demais parece estar sendo relegada a um segundo plano.

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

# Conselhos de administração no Brasil: um mundo pequeno

ARTIGO EM FOCO:

*Small worlds and board interlocking in Brazil: a longitudinal study of corporate networks, 1997–2007*

Wesley Mendes-da-Silva

**N**o contexto da área de governança corporativa, um tema tem chamado crescentemente a atenção: o fato de uma ou mais pessoas participarem, simultaneamente, do conselho de administração de empresas diferentes. Segundo estudos, essa realidade possibilita a formação de redes corporativas e pessoais, nas quais são criados fluxos de recursos essenciais às companhias.

As empresas brasileiras de capital aberto fazem parte de um mundo pequeno, no qual seus conselhos de administração se conhecem? Essa questão motivou Wesley Mendes-da-Silva a fazer uma pesquisa quantitativa para avaliar as conexões que se formam no topo da gestão em 415 empresas não financeiras listadas na BM&F Bovespa, em um intervalo de onze anos (1997 a 2007).

Estudos caracterizam esse “mundo pequeno” como um ambiente no qual existe uma rede de atores próximos uns dos outros. Quando isso ocorre, há maior propensão ao compartilhamento de visões de mundo e padrões profissionais de conduta. O fluxo de informações que acontece nessas condições também predispõe a propagação de inovações e de práticas de gestão. Ao pressupor que se trata de profissionais de mercado, não é absurdo assumir que os membros dessa rede encontram-se com frequência e vão trocando ideias sobre experiências de outros conselhos em que participam, desde como adquirir uma empresa, até a melhor forma de responder a ofertas de compra.

Mendes-da-Silva chegou à conclusão, inédita no Brasil, de que existe uma elite intelectual que ocupa a alta administração das companhias brasileiras listadas em bolsa. Segundo ele, isso sugere que o mercado de capitais brasileiro cresceu a partir de mecanismos de escolha de profissionais para o conselho, tendo como consequência a formação de uma rede composta de pessoas próximas.

Essa rede coesa, em que o contato entre empresas é cada vez mais próximo, funciona para aumentar a reputação das companhias participantes e seu acesso a recursos que são considerados indispensáveis para sua operação, mas em um grau que dependerá também do desempenho de cada uma e da percepção de valor que os agentes de mercado têm delas.

Outro resultado da pesquisa de Mendes-da-Silva é que o posicionamento das empresas nessa rede de relações corporativas é relevante para o valor de mercado das companhias. Pesquisas realizadas costumam considerar apenas variáveis relacionadas à composição do conselho, como seu tamanho e o número de membros externos. “O estudo mostra que a maneira pela qual o conselho é ligado à rede de conselhos de outras companhias tem maior influência no valor da empresa”, afirma Mendes-da-Silva. Portanto, a forma em que uma empresa configura seu conselho vai determinar sua posição na rede e, conseqüentemente, vai impactar seu acesso aos recursos necessários para sua sobrevivência e expansão. O posicionamento na rede corporativa constitui um insumo a ser gerenciado pela companhia.

Segundo o pesquisador, os resultados suportam o argumento de que os indivíduos envolvidos em redes de colaboração com uma excelente reputação, ou que representam um acesso superior a recursos, experiência ou conhecimento, tendem a ser mais procurados para compor os conselhos de administração. Nesse círculo, eles aumentam seu prestígio e, ao mesmo tempo, exercem influência sobre as práticas de governança de outras empresas, por meio da articulação e do compartilhamento de ideias e perspectivas.

Por meio da atividade efetiva de seus conselheiros, algumas empresas podem ser mais eficazes em estabelecer novas relações, aumentando sua influência e seu poder de participar mais ativamente no fluxo de recursos (financeiros e não financeiros) na rede de relacionamento corporativo. Essas companhias transformam-se em elos-chave para a rede de empresas que estão ao seu redor. Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que a existência de um nível de proeminência social da empresa na rede maximiza o seu valor.

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

# O efeito dos custos de transação sobre os investimentos locais e estrangeiros

## ARTIGO EM FOCO:

### *Transaction costs: an empirical analysis of their relationship with investment and foreign direct investment*

Marcos Vinício Wink Junior, Hsia Hua Sheng e William Eid Junior

**S**egundo a teoria desenvolvida pela Nova Economia Institucional, os custos de transação têm um papel relevante na economia. De acordo com a extensão desses custos os agentes tomam decisões de investimento. Se forem muito desfavoráveis, os custos de transação podem representar um desestímulo ao empreendedorismo.

Atrair Investimento Estrangeiro Direto (IED) é benéfico para um país. Além de contribuir para o crescimento econômico, tais investimentos ajudam no equilíbrio do balanço de pagamentos. Ocorre que as decisões de investimento não são determinadas apenas pelas taxas de juros de uma economia. Há outros fatores que são considerados, entre os quais os níveis de incerteza e o grau de dificuldade para fazer negócios, denominados custos de transação.



O risco de um investimento aumenta se um país não dá garantias sobre os direitos de propriedade. No entanto, o monitoramento do capital e a busca por informações sobre as garantias de investimento elevam os custos para o investidor. Assim, os riscos de investimento e o ambiente favorável à atração de capital estão, direta ou indiretamente, ligados aos custos de transação. Estes tipos de custos de transação criam desincentivos ao novo negócio, podendo, por exemplo, influenciar negativamente a decisão de um empresário local formar uma parceria com uma companhia estrangeira ou a decisão de uma multinacional de entrar em determinado negócio em outro país.

O artigo "Transaction costs: an empirical analysis of their relationship with investment and foreign direct investment", de Marcos Vinício Wink Junior, Hsia Hua Sheng e William Eid Junior, investiga a relação da taxa de investimento e do Investimento Estrangeiro Direto (IED) com os custos de transação, medidos por meio das imperfeições de mercado e dos índices de liberdade econômica. Os autores também fazem uma análise comparativa dos ambientes de negócios em diferentes países.

O estudo se diferencia por fornecer uma análise do impacto dos custos de transação sobre os investimentos não específicos, diferentemente da maioria dos estudos nesta área, que tentaram verificar os impactos negativos sobre determinados setores ou indústrias.

As variáveis criadas pelo Doing Business e a Heritage Foundation são utilizadas no trabalho como medidas de custo da transação. A pesquisa analisa estas variáveis em uma amostra de 35 economias, reunindo membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os países do BRICS, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, durante um período de quatro anos (2004-2007).

Os autores sugerem que os custos de transação, assim como as variáveis macroeconômicas, afetam a taxa de investimento. Os custos de transação são negativamente relacionados com a taxa de investimento dos países. Por outro lado, os custos de transação não parecem ter qualquer impacto sobre a tomada de decisão dos investidores estrangeiros.

Os resultados estão em linha com trabalhos de outros autores, para os quais os custos de transação afetam negativamente as decisões de investimento somente se: os custos de transação são altos o suficiente, não há custos associados à obtenção de informações, ou se os investimentos não são voltados para um setor específico da economia.

Outra conclusão deste estudo é que os BRICS têm em média ambientes de negócios piores do que os outros países da amostra. Os autores sugerem a realização de estudos que possam capturar os efeitos dos custos de transação para os diferentes setores em países em desenvolvimento. Isso tornaria possível verificar como os custos de transação afetam os setores em uma economia em desenvolvimento.

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

# O sentimento do investidor aplicado à BM&FBOVESPA

## ARTIGO EM FOCO:

### A relação entre sentimento do mercado e as taxas de retorno das ações: uma análise com dados em painel

Claudia Emiko Yoshinaga

**C**om o pressuposto de que não há um padrão totalmente racional nas decisões dos investidores, o artigo "A relação entre sentimento do mercado e as taxas de retorno das ações: uma análise com dados em painel", de Claudia Emiko Yoshinaga, propõe uma metodologia para construção de um índice de sentimento voltado para o mercado acionário brasileiro e procura confirmar se há relação entre o desempenho dos papéis das companhias listadas na bolsa e o sentimento de mercado verificado em período imediatamente anterior.

A conclusão de Yoshinaga é a de que a relação entre o retorno dos ativos e o sentimento de mercado existe e é importante, contrapondo-se ao que preconiza a teoria clássica de finanças, que tem dificuldades crescentes em explicar fenômenos relacionados ao mercado financeiro. Se-

gundo a autora: "[...] os resultados indicam uma relação significativa e negativa entre o índice de sentimento do mercado e as taxas de retorno. Estes achados sugerem a existência de um padrão de reversão no retorno das ações, o que significa que após um período de sentimento positivo, o impacto sobre os retornos das ações subsequentes é negativo e vice-versa." Para Yoshinaga: "[...] futuramente, outras formas de medir o sentimento do investidor também podem ser empregadas. Para estudos de apreçamento de ativos fica a sugestão de se incorporar uma nova variável, o sentimento do investidor."

Após apresentar a metodologia e o resultado da construção do índice de sentimento econômico, o artigo verifica seu impacto no desempenho das ações. A pesquisa definiu uma amostra de empresas listadas na BM&FBOVESPA divididas em quintis, representando carteiras de ações, de acordo com algumas características das companhias: valor de mercado, o tempo em que estão listadas na bolsa e o nível de risco dos papéis. O índice de sentimento proposto por Yoshinaga foi aplicado com dados coletados entre 1999 e 2008, calculando o retorno médio de cada carteira por trimestre.

Para cada carteira, Yoshinaga calculou o retorno médio de acordo com o nível de sentimento do trimestre anterior. Segundo a autora: "[...] após um período de sentimento positivo, ações que são atraentes para os otimistas e especuladores (ações de empresas jovens, menores e mais arriscadas) e menos atraentes para os arbitradores, apresentam retornos mais baixos. Por outro lado, após um período de sentimento negativo, este padrão atenua-se (para os fatores idade e valor de mercado) ou até mesmo sinaliza uma reversão (para o fator risco)."

O estudo aplicou a ferramenta estatística ANOVA com duas variáveis, das quais o sentimento é o fator principal e uma das características da companhia (valor de mercado, risco ou idade) como fator de controle. Valor de mercado foi o único dos três fatores com interação estatística significativa. Os tratamentos foram analisados separadamente e encontrou-se que, após um trimestre de sentimento positivo, as ações de baixo valor de mercado apresentaram retornos significativamente mais baixos que as demais combinações de fatores.

Já para o fator risco, apenas o sentimento foi significativo, permitindo, de acordo com Yoshinaga "[...] afirmar que após um período de sentimento negativo, as taxas de retorno são maiores que as verificadas após um período de sentimento positivo. As taxas de retorno das carteiras formadas por empresas de risco mais alto e mais baixo não são estatisticamente diferentes entre si."

Em relação à idade (tempo de listagem na bolsa), a autora observou que, após um "[...] período de sentimento negativo os retornos eram significativamente maiores do que após um período de sentimento positivo, e que as carteiras formadas por empresas mais antigas tiveram retornos significativamente superiores às carteiras formadas por empresas mais jovens."

Yoshinaga ainda estimou um modelo de apreçamento, levando em conta sentimento de mercado, risco das empresas e outras variáveis como de mercado, alavancagem de mercado e oportunidade de crescimento. Os resultados comprovaram o papel relevante do índice de sentimento para o modelo. Para a autora: "[...] a robustez deste resultado foi investigada estimando-se o modelo de diferentes maneiras, não sendo encontradas variações significativas."

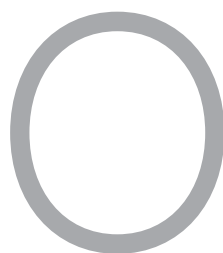
Fale com a autora: [claudia.yoshinaga@fgv.br](mailto:claudia.yoshinaga@fgv.br)

# Performance das operadoras de convênios médicos

## ARTIGO EM FOCO:

### Desempenho financeiro e satisfação do consumidor das operadoras de saúde suplementar no Brasil

Rafael Felipe Schiozer, Cristiana Checchia Saito e Richard Saito



O setor de saúde suplementar apresentou crescimento importante nos últimos anos. Com o peso cada vez maior do setor privado dentro do sistema de saúde no Brasil, a estabilidade financeira das operadoras torna-se cada vez mais relevante. Um prestador de serviço com problemas pode levar à falta de assistência ou ao racionamento de serviços para os clientes. Por isso, informações sobre os principais determinantes da saúde financeira das empresas são importantes para reguladores ou agentes criarem políticas ou estratégias que possibilitem estabelecer um equilíbrio entre a qualidade do serviço e a margem de rentabilidade adequada do fornecedor.

O artigo "Desempenho financeiro e satisfação do consumidor das operadoras de saúde suplementar no Brasil", de autoria dos pesquisadores da FGV-EAESP Rafael Felipe Schiozer, Cristiana

Checchia Saito e Richard Saito, analisa a situação financeira das empresas de convênios médicos, de acordo com o segmento em que atuam: seguro de saúde, seguradoras comerciais, cooperativas médicas, seguradoras de saúde sem fins lucrativos e os planos de autogestão de saúde. A pesquisa também investiga o nível de satisfação dos clientes de serviços de saúde no Brasil.

O estudo verifica o desempenho de 270 operadoras, com variáveis de controle de mercado, operacionais e de gestão. Em relação à satisfação dos consumidores, utiliza um índice a partir de informações sobre reclamações de clientes fornecidas pela Agência Nacional de Saúde Suplementares (ANS).

Uma das conclusões do estudo é que o desempenho das operadoras está vinculado às economias de escala, resultado semelhante ao de uma pesquisa que abordou o mercado de saúde privado dos Estados Unidos. A saúde financeira das companhias melhora à medida que aumenta o número de beneficiários. As grandes operadoras se beneficiam com a maior diluição dos elevados custos fixos na área de saúde. As maiores também têm a vantagem de ter maior poder de negociação junto a prestadores de serviços como hospitais, profissionais de saúde ou laboratórios de exames e diagnósticos.

Os planos que operam sob a modalidade de autogestão são aqueles com melhor desempenho financeiro. Já as operadoras sem fins lucrativos têm o pior desempenho. Em relação ao nível de satisfação do cliente, as operadoras que atuam na modalidade autogestão também são as que estão melhor posicionadas. Isso poderia sugerir uma relação positiva entre boa saúde financeira e satisfação do cliente. Uma possível explicação seria que a maioria das operadoras de autogestão têm planos parcialmente financiados pelos empregadores dos beneficiários, o que poderia resultar em uma relação custo-benefício mais vantajosa para os clientes em comparação com outras formas de organização.

Um melhor desempenho em relação à satisfação dos clientes foi também observado entre as operadoras sem fins lucrativos. Neste caso, uma possível explicação seria que os clientes destes planos possivelmente têm percepção de que recebem cuidados mais "humanizados". Haveria um reconhecimento de que o provedor de saúde estaria mais preocupado com o fornecimento de bons cuidados médicos do que com o seu desempenho financeiro. Há ainda a possibilidade de que estes clientes esperam menos de seus prestadores de cuidados de saúde, dado que pagam um prêmio menor em comparação aos clientes de outros tipos de seguradoras. Outra hipótese é que os clientes de planos sem fins lucrativos são menos informados do que outros clientes, o que resulta em menor número de queixas à ANS. Os resultados da pesquisa também mostraram que há pouca ou nenhuma relação entre os esforços de marketing e o nível de satisfação do cliente.

Para os autores, os resultados do estudo têm implicações importantes. A primeira delas é que se deve dar atenção especial à saúde financeira das pequenas operadoras. Muitas destas companhias operam em pequenas comunidades, fora das grandes áreas metropolitanas. Dificuldades financeiras em seguradoras locais podem criar uma sobrecarga para o sistema público de saúde nessas comunidades, já que pode haver migração de beneficiários para serviços públicos. Os pesquisadores sugerem que uma estratégia possível seria a fusão ou a formação de *joint ventures*, a fim de ganhar maior poder de negociação e obtenção de economias de escala.

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

# Sentimento de mercado e investimento de capital

## ARTIGO EM FOCO:

### Estudo sobre o sentimento de mercado e investimento de capital das empresas brasileiras

William Eid Junior e Claudia Emiko Yoshinaga

**A**s finanças comportamentais surgiram a partir de pesquisas, desenvolvidas ao longo das últimas décadas, que procuraram aprimorar os modelos tradicionais de finanças, incorporando aspectos que antes eram desconsiderados. O objetivo desta abordagem tem sido explicar fenômenos dos mercados financeiros incompatíveis com as previsões dos modelos clássicos, que julgavam os investidores isentos de emoção.

O "Estudo Sobre o Sentimento de Mercado e Investimento de Capital das Empresas Brasileiras", analisa se o sentimento de mercado afeta a decisão de investimento de uma companhia, investigando as decisões de gestores de empresas com ações negociadas na BM&FBOVESPA. O objetivo secundário foi comparar os resultados em cada um dos setores da economia brasileira.

A decisão de investimento é a mais importante das decisões de finanças corporativas e não inclui apenas aquelas decisões que geram receitas e lucros, mas também aquelas voltadas para poupança de recursos. Engloba as decisões relacionadas à área operacional da empresa, tais como lançamento de produtos, sistemas de distribuição, gestão de estoques, política de capital de giro, além de decisões que envolvem estratégia de mercado e aquisições de outras companhias. Para aprovar um investimento, é preciso sempre medir a relação entre custos e benefícios do projeto. Os retornos são mensurados com base nos fluxos de caixa gerados pelo projeto e no prazo de ocorrência destes.

O artigo procura estender a pesquisa anterior realizada por Claudia Emiko Yoshinaga, "A relação entre índice de sentimento do mercado e as taxas de retorno das ações: uma análise com dados em painel", de 2009, que conclui haver uma relação entre sentimento de mercado e o desempenho do mercado de ações no Brasil. Em seu artigo, os pesquisadores levam em conta que as decisões de investimentos não são influenciadas apenas pelo contexto de oportunidades de investimento da empresa, mas também pelo sentimento do mercado.

Os autores atualizam o índice de mercado para dados até 2010 e utiliza a metodologia da Análise de Componentes Principais (ACP). Em um primeiro momento, trata da criação e do cálculo de um índice representativo do sentimento do mercado em determinado período. Com o novo índice de sentimento de mercado, os pesquisadores estimaram um modelo econométrico, tendo como variável dependente e variável de performance o investimento da empresa, e como variáveis explicativas a alavancagem do período anterior e o índice de sentimento de mercado. O modelo foi estimado usando três metodologias diferentes: dados agrupados (POLS), efeitos fixos (EF) e efeitos aleatórios (EA). Todos os métodos apontaram um coeficiente positivo e estatisticamente significativo para o índice de sentimento de mercado, mostrado como fator relevante nas decisões de investimento. As empresas investirão mais quanto melhor o sentimento de mercado.

A variável de alavancagem do período anterior também mostrou correlação positiva, indicando que as empresas alavancadas investem no período seguinte. Já a variável performance revelou correlação negativa e significativa, o que leva a concluir que empresas com desempenho ruim procuram aumentar os investimentos, provavelmente para reverter sua situação.

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

# A maturidade das instituições e a tributação do capital

ARTIGO EM FOCO:

*Institutional quality and capital taxation in developing economies*

Luis Araujo e Paulo Arvate

Segundo uma pesquisa de opinião feita pelo Banco Mundial, ao decidir investir em uma economia em desenvolvimento, as maiores preocupações dos investidores estrangeiros são: primeiro, o quadro legal definindo os direitos e as obrigações dos investidores privados, segundo, a independência das instituições reguladoras em relação às interferências do governo, e terceiro, o grau de percepção de independência do Judiciário diante das influências do governo.

O artigo "Institutional quality and capital taxation in developing economies" investiga qual deve ser o regime de tributação ideal diante das incertezas dos investidores estrangeiros em relação às instituições dos países em desenvolvimento. Para os autores, mais do que a interação estratégica de um governo de um país avançado com outro governo de uma economia em desen-



volvimento, é importante a percepção dos investidores em relação à qualidade das instituições da economia em desenvolvimento.

Os autores avaliam a incerteza dos investidores em relação à capacidade das economias em desenvolvimento em proteger seu capital, levando em conta que as instituições destes países podem ter alta ou baixa qualidade.

O estudo considera dois regimes de tributação distintos: um preferencial, no qual a cobrança de impostos pode ser condicionada à origem do capital (nacional ou estrangeira) e um regime não preferencial, onde não há esse condicionamento.

A primeira conclusão dos autores é que, na ausência de qualquer incerteza dos investidores estrangeiros, o regime preferencial predomina sobre o regime não preferencial em termos de receitas fiscais. Intuitivamente, não há competição real entre a economia desenvolvida e a do país em desenvolvimento, ou seja, ao escolher o seu regime fiscal, o governo do país avançado não leva em conta o comportamento da economia em desenvolvimento. Como resultado, ao tomar sua decisão, o governo da economia emergente está apenas pensando na mobilidade relativa de capital, ou seja, não está preocupado com a resposta do governo da economia desenvolvida. Assim, o regime fiscal ideal envolve alta tributação do capital nacional e baixa tributação do capital estrangeiro. Isto ocorre independentemente da qualidade das instituições da economia em desenvolvimento.

A principal conclusão dos autores é que, diante da incerteza sobre a qualidade das instituições na economia em desenvolvimento, o regime não preferencial pode prevalecer sobre o regime preferencial se as instituições na economia em desenvolvimento são de alta qualidade. A razão é que, sob o regime preferencial não há equilíbrio, onde o imposto sobre o capital estrangeiro varia de acordo com a qualidade institucional da economia em desenvolvimento, enquanto tal equilíbrio existe sob o regime não preferencial. Percebe-se claramente: o regime não preferencial, impondo o mesmo imposto sobre os capitais nacionais e estrangeiros, torna custoso reduzir os impostos quando as instituições são de baixa qualidade simplesmente imitando as taxas escolhidas quando as instituições são de alta qualidade.

Porém, a existência de um equilíbrio onde os impostos sobre o capital estrangeiro variam de acordo com a qualidade institucional implica que a escolha de impostos revela informações sobre as instituições, o que aumenta a receita do governo quando as instituições são de alta qualidade. Note-se que esta análise pressupõe que os regimes de tributação são exógenos.

Se a receita da tributação depende do regime em vigor, pode-se perguntar o que aconteceria se fosse permitida uma escolha endógena de regime. Esta hipótese também é considerada pelo artigo. Se a escolha do regime de tributação for endógena e proporcionar condições sobre as quais um único equilíbrio envolveria a escolha do regime preferencial se as instituições têm baixa qualidade e a escolha do regime não preferencial tem alta qualidade. Daí, o modelo oferece uma razão para a escolha de um regime não preferencial, que não está ligada à competição estratégica entre os países, mas impulsionada pela incerteza associada ao investimento em uma economia em desenvolvimento.

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

# Os efeitos positivos das novas listagens da BMF&Bovespa

ARTIGO EM FOCO:

*Can a stock exchange improve corporate behavior? Evidence from firms' migration to premium listings in Brazil*

Antonio Gledson de Carvalho e George Pennacchi

Muitos estudos têm relacionado uma maior proteção dos acionistas minoritários de um país ao desenvolvimento dos mercados de capitais. Se o ambiente institucional permite que os controladores de uma empresa expropiem a riqueza dos acionistas minoritários, o mercado de capitais corre riscos.

A possibilidade de desapropriação e a falta de transparência das empresas levam os investidores menos informados a ficarem mais dispostos a negociar as ações de uma companhia, reduzindo assim a liquidez das suas ações. A falta de liquidez pode aumentar o custo de uma corporação na emissão de ações.

Quando os acionistas minoritários estão mal protegidos, uma solução é mudar as leis que tratam do mercado de valores mobiliários. No entanto, muitas vezes as reformas legislativas são difíceis de serem implementadas. Diante da impossibilidade de aperfeiçoamento do marco legal, as empresas que desejam reduzir seus custos de captação podem procurar maneiras de comprometer-se com um alto padrão de comportamento corporativo. Uma alternativa são os segmentos diferenciados da Bolsa de Valores local, que impõe regras para participar de suas listagens mais

rigorosas do que a legislação do país. Ao aderir voluntariamente a estes segmentos, a companhia é obrigada a garantir uma maior proteção aos seus acionistas minoritários.

O artigo "Can a stock exchange improve corporate behavior? Evidence from firms' migration to premium listings in Brazil" investiga os segmentos da Bolsa de Valores de São Paulo (BMF&Bovespa) que possuem regras diferenciadas. O estudo explora as motivações que levaram as empresas a migrar voluntariamente da listagem tradicional da BMF&Bovespa para os segmentos especiais e quais foram os impactos sobre seus papéis. Segundo os autores, analisar o impacto das listagens especiais no Brasil é particularmente interessante porque as leis de proteção aos acionistas minoritários do país são deficientes.

Entre os segmentos com regras diferenciadas da BMF&Bovespa, o Novo Mercado é o que tem os padrões mais altos de exigências. Para fazerem parte do Novo Mercado, as empresas têm diversas obrigações, tais como ter, no mínimo, 25% de todas as ações em circulação; estabelecer que o mandato do conselho de administração tenha até dois anos; disponibilizar seus dados financeiros conforme o padrão internacional de contabilidade; ou propiciar as mesmas condições a todos os acionistas no caso de transferência do controle acionário. Também é exigido que os conflitos entre acionistas devem ser resolvidos por meio de um painel de arbitragem.

A BMF&Bovespa também criou outras duas listagens intermediárias: os Níveis Diferenciados de Governança 1 e 2. A principal diferença do Nível 2 em relação ao Novo Mercado relaciona-se com a emissão de ações com direito a voto. No Novo Mercado todas as ações das empresas são ordinárias, com direito a voto. No Nível 2, são permitidas as ações preferenciais. O Nível 1 é menos restritivo, e se concentra nas exigências de padrões de transparência e acesso à informações por parte dos acionistas.

Uma das principais motivações para a BMF&Bovespa criar as novas listagens foi a concorrência com outras bolsas de valores. A ideia era reverter o fluxo de negociação de ações das empresas brasileiras que haviam adotado a estratégia de emitir American Depositary Receipt (ADRs) nos Estados Unidos. Realmente, se a migração voluntária de uma empresa da listagem tradicional da BMF&Bovespa para um dos mercados diferenciados constitui uma melhoria da transparência e da governança corporativa, tal movimento assemelha-se ao processo que levou empresas locais a querer entrar na lista de uma bolsa nos Estados Unidos. Os resultados da pesquisa sugerem que os novos segmentos da BMF&Bovespa estancaram o movimento de emissões de papéis de empresas brasileiras nas bolsas norte-americanas.

Foram também encontradas evidências de que muitas empresas brasileiras comprometem-se com uma melhor proteção dos acionistas por meio de uma listagem diferenciada a fim de reduzir seu custo de financiamento. Outro resultado encontrado foi que as ações de uma empresa tendem a ganhar um retorno positivo acima da média quando esta escolhe participar de listagem superior, especialmente se seus papéis não foram previamente listados em bolsas do exterior. Além disso, a migração para o novo segmento levou ao aumento do volume de ações negociadas, mostrando que mais transparência leva a maior liquidez.

Em suma, a criação das novas listagens, com grau maior de exigências, pode ser bem-sucedida na melhoria do bem-estar dos investidores e na promoção do desenvolvimento do mercado de capitais.

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

# Avaliando a inclusão financeira dos correspondentes bancários

ARTIGO EM FOCO:

## Integração de serviços de correspondentes bancários e inclusão financeira – a realidade brasileira

Felipe Zambaldi

**E**nquanto em países da Ásia e da África a telefonia móvel tem sido um instrumento importante para as pessoas acessarem serviços bancários sem utilizar agências, na América Latina, principalmente no Brasil, são os correspondentes bancários quem têm um papel relevante no processo de inclusão financeira. Neste modelo o banco contrata um varejista local para oferecer em seu nome serviços financeiros, tais como pagamentos, abertura de contas, depósitos, transferências, saques, empréstimos e benefícios sociais de programas governamentais, como a Bolsa Família, por exemplo.

Os correspondentes bancários têm origem nos anos 1990, quando as empresas começaram a atuar, em nome de bancos como “redes de coleta” em redes varejistas. Este tipo de serviço surgiu em regiões pouco abastecidas com agências e foi rapidamente adotado pela população de baixa renda para pagamento de serviços como contas de água e de luz.

Também contribuíram para o desenvolvimento dos correspondentes bancários os programas de transferência de renda implementados pelo governo federal, que incentivaram os intermediários de serviços bancários a levar benefícios sociais à população. Outro movimento que levou à

expansão ocorreu na década passada, com a estratégia dos bancos de delegar atividades para integradores de redes terceirizados responsáveis pelo intermédio entre bancos e correspondentes. Os correspondentes bancários têm hoje um papel relevante. Sua rede de cerca de 110 mil prestadores de serviços atende ao redor de 40 milhões de pessoas, principalmente nas regiões mais pobres do país.

Devido à importância deste modelo, surgiu uma ampla literatura sobre este canal inovador. No entanto, as pesquisas restringem-se a investigar alcance, cobertura, quantidade de transações e volumes financeiros envolvidos nas operações realizadas pelos correspondentes bancários. A proposta do artigo "Integração de serviços de correspondentes bancários e inclusão financeira: a realidade brasileira" é identificar quais configurações de correspondentes bancários são mais eficientes para promover a inclusão financeira da população. "Analisamos estatisticamente como as diferentes configurações de redes em termos de terceirização de atividades e propensão a oferecer ampla variedade de serviços se relacionam com o tamanho de suas operações", afirma o autor Felipe Zambaldi.

Com foco na relação entre as diferentes configurações dos serviços bancários oferecidos e na variedade e alcance de suas operações, foi realizada uma pesquisa com 250 correspondentes. Selecionados por amostragem probabilística, os agentes responderam a um questionário, no qual as principais variáveis referiam-se a operações executadas pelos correspondentes, como saques de contas bancárias e benefícios de programas sociais; depósitos em contas correntes; pagamento de faturas, utilitários e impostos; recarga de crédito para telefonia móvel pré-paga; e consulta de saldos e demonstrações bancárias.

O propósito desta análise foi identificar as diferenças entre escopo e escala relacionados às classes de integração de rede de processos de negócios e atividades técnicas e logísticas. Inicialmente os 250 correspondentes foram classificados em três grupos: primeira classe (terceirização total de atividades), com três correspondentes; segunda classe (terceirização parcial de atividades), com 122 correspondentes; e terceira classe (nenhuma terceirização) com 125 correspondentes.

A pesquisa constatou que nenhum dos entrevistados executa abertura de contas regularmente, assim como nenhum dos entrevistados concede serviços como crédito ou seguros. Serviços bancários convencionais, entrega de benefícios sociais e pagamento de impostos só são desempenhados por correspondentes da terceira classe. Os correspondentes da primeira e da segunda classe restringem seus serviços a pagamentos de faturas e contas e compra de créditos para telefones móveis pré-pagos.

O autor destaca que há uma variação significativa no número de transações realizadas pelos agentes, o que seria um reflexo das diferenças regionais em termos de dinâmica econômica. O artigo também mostra que os correspondentes da primeira e segunda classe focam suas atividades em pagamento de faturas e serviços de utilidade pública e recarga de crédito de telefonia móvel. Já os da terceira classe desempenham transações voltadas para transferências sociais, depósitos, saques e pagamento de impostos. "Os resultados reforçam que as iniciativas de inclusão financeira são determinadas por custos de transação e, conseqüentemente, encontram significantes limitações para expansão [...]", finaliza Zambaldi.

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

# Inclusão bancária: uma experiência amazônica

ARTIGO EM FOCO:

*Triggers and barriers to financial inclusion: the use of ict-based branchless banking in an amazon county*

Eduardo Diniz, Rene Birochi e Marlei Pozzebon

**L**ocalizado no interior do Estado do Amazonas, a cerca de 100 quilômetros de Manaus, Autazes foi o primeiro município da Região Norte a receber um Banco Postal, em 2002. Nos anos seguintes sua economia passou por grande transformação.

As consequências da oferta local de serviços financeiros não se restringiram aos impactos positivos sobre o desenvolvimento socioeconômico do município. Também houve aspectos negativos, entre os quais um alto grau de endividamento da população de baixa renda. Além disso, o processo de inclusão financeira também reproduziu práticas tradicionais de exclusão social e reforçou algumas assimetrias de poder. A experiência sugere que, embora o acesso aos recursos financeiros seja um caminho fundamental para promover o desenvolvimento local de uma população de baixa renda, para melhorar sua eficácia é preciso considerar outras medidas, entre as quais a educação financeira.

O artigo "Triggers and barriers to financial inclusion: the use of ICT-based branchless banking in an Amazon county", de autoria de Eduardo Diniz, Rene Birochi e Marlei Pozzebon, apresenta os resultados de uma pesquisa que abordou a experiência de inclusão financeira ocorrida no município de Autazes, localizado na selva amazônica. Os pesquisadores entrevistaram proprietários e funcionários de lojas locais, microempresários, representantes sindicais e de associações de trabalhadores, representantes do setor público e outros cidadãos da região.

Antes de 2002, os moradores enfrentavam grandes dificuldades, por conta da falta de serviços bancários no município. Para acessar serviços como saques, depósitos ou pagamentos de contas, tinham que ir a Manaus. Até a construção de uma estrada entre o município e a capital do Estado, ocorrida somente em 2007, uma viagem de 12 horas de barco era a única opção. Eram gastos cerca de 20 dólares com transporte. A maioria da população não podia pagar a viagem e tinha que pedir a um amigo ou membro da família, que viajaria para a capital, para realizar operações bancárias em seu nome, ou pagar alguém para fazer isso. O custo de contratação de um intermediário para pagar contas em Manaus era de cerca de três dólares por conta faturada. O risco de assalto também era significativo. Outro ponto importante era o fato de quem viajava para Manaus acabava fazendo sua compra mensal por lá, com consequências negativas para a economia de Autazes.

Nas entrevistas os pesquisadores identificaram uma percepção quase unânime de que o município mudou bastante após 2002, e que houve um estímulo à economia local. "O dinheiro começou a circular dentro do município", resume um morador, empregado do setor público. Do ponto de vista dos entrevistados, benefícios públicos como os programas de transferência de renda e aposentadorias têm sido muito importantes para o desenvolvimento econômico. Estes já existiam antes de 2002 e já eram relevantes para a comunidade, porém seu impacto foi potencializado com a presença local do banco.

Em 2009, Autazes já contava com seis lojas de varejo atuando como correspondentes, o que foi resultado da significativa expansão da economia local. O comércio local também se desenvolveu de forma consistente. A construção da estrada até Manaus, segundo os entrevistados, só foi viabilizada pelo desenvolvimento econômico do município.

No entanto, como quase metade da população ainda vive em áreas rurais e todos os correspondentes bancários estão localizados na área urbana do município, o fenômeno observado anteriormente, de concentração de riqueza da cidade em relação a Manaus foi substituído por um cenário similar, porém local. As comunidades rurais de Autazes exigem agora extensão do acesso a serviços financeiros formais como uma maneira de ajudá-las a desenvolver suas próprias economias.

Grupos locais entrevistados também apontaram que a má gestão das contas bancárias pessoais deve ser considerada, pois representa o endividamento excessivo de uma porção significativa dos que passaram a ter acesso a serviços financeiros. Os beneficiários de qualquer programa do governo têm facilidades para obter crédito consignado e acabam contratando empréstimos a fim de ter acesso a bens de consumo mais caros, sem ter a noção exata do quanto podem comprometer sua renda.

Segundo os autores, para superar as tensões e as restrições relacionadas com o elevado endividamento e a falta de informação, é necessário algum tipo de ação educativa de modo a proporcionar uma melhor compreensão do funcionamento do sistema financeiro.

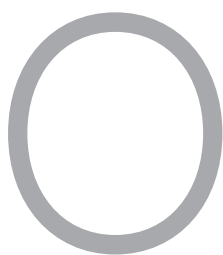
Fale com o autor: [eduardo.diniz@fgv.br](mailto:eduardo.diniz@fgv.br)

# A adoção de tecnologia da informação por empresas familiares

## ARTIGO EM FOCO:

### Por que os gestores postergam investimentos em Tecnologia da Informação

Alberto Luiz Albertin e Rodrigo Fernandes Malaquias



volume de informações que circula nas empresas é tão grande que se torna muito difícil desenvolver as atividades diárias sem a utilização de recursos da Tecnologia da Informação (TI). A TI oferece o potencial para gerar ganhos substanciais no desempenho das empresas. Entretanto, ainda se observa certa relutância não só por parte de alguns funcionários na utilização de recursos de TI, como também de gestores.

Ainda que não haja resistência à implantação de novas tecnologias, não é incomum os dirigentes adiarem ao máximo a decisão de investir em TI. Entender por que isso acontece é o objetivo de um estudo realizado por Alberto Luiz Albertin, professor da FGV-EAESP, e Rodrigo Fernandes Malaquias, da Universidade Federal de Uberlândia. Para isso, eles realizaram uma pesquisa em uma empresa familiar, com faturamento anual de 6 milhões de reais (relativo a 2009) e 70 funcionários. Apesar de não ser uma grande organização, sua gestão é complexa, pois comercializa 20 mil itens.



No entanto, a companhia analisada pelos pesquisadores tem apenas três computadores, que não operam em rede. Não há *softwares* de gestão e controle, nem planilhas simples de contas a pagar e receber. Os vendedores, que atendem basicamente varejistas da região Norte do Brasil, transferem os pedidos à empresa via fax. "Acredita-se que essas particularidades façam com que a sobrevivência da empresa em mais de dez anos de atividade deve ter sido muito difícil."

Um dos aspectos que chamou a atenção dos autores do estudo é que, como se trata de uma empresa na qual trabalham apenas familiares e pessoas de confiança, os gestores não sentem necessidade de padronizar e controlar suas tarefas. O uso de tecnologia é considerado prioritário quando existem conflitos, pois os gestores podem formalizar processos que facilitam a gravação e recuperação de informações sobre eventos organizacionais. "Se uma organização não está sujeita a esses conflitos, tende a postergar os investimentos indispensáveis em TI, a fim de priorizar outras decisões", sugerem Albertin e Malaquias.

A pesquisa constatou, ainda, que, como os gestores entendem pouco de TI, e têm receio de ficar dependentes de terceiros para a resolução de problemas, ou mesmo para acesso a informações importantes sobre o negócio. Assim, o benefício esperado de obter dados mais precisos e seguros parece ainda não ser muito superior ao risco que os sócios imaginam de depender de outras pessoas ou empresas para o uso de TI.

Quando os pesquisadores perguntaram aos gestores sobre as expectativas do uso da Internet para fins de comercialização dos produtos, os sócios não conseguiram enumerar vantagens dessa alternativa, apenas disseram acreditar que seus clientes necessitam negociar pessoalmente com o vendedor. Além disso, destacaram que é relevante para o negócio fazer visitas aos clientes para sentir a situação e o mercado e também sua situação financeira. Eles acreditam que o comércio eletrônico não traria novos clientes, pois todos os varejistas da região em que atuam já estão sendo atendidos.

Ou seja, os gestores da empresa analisada ainda não perceberam a TI como ferramenta que possa ser usada estrategicamente, fundamentando decisões de longo prazo. No entanto, essa visão tem apresentado consequências negativas. Há muitas reclamações dos clientes em razão de atrasos na entrega e também do não uso de equipamentos eletrônicos para que os pedidos sejam feitos, pois os concorrentes já atuam dessa forma e têm conseguido trabalhar com menores preços e prazos de entrega.

Um fato que incomoda os sócios é a possibilidade de tomar uma decisão inapropriada com relação aos novos investimentos em TI, pois essa decisão pode comprometer a continuidade da empresa. Entretanto, eles já parecem cientes de que sua sobrevivência depende da melhoria nos seus processos internos, de um atendimento mais ágil aos clientes e de um melhor gerenciamento de resultados e informações estratégicas.

Como a pesquisa foi baseada em apenas um estudo de caso, não permite que se façam generalizações sobre os resultados, enfatizam Albertin e Malaquias. Ainda assim, como é um exemplo extremo de empresa de gestão complexa e uso inadequado de TI, o caso traz temas importantes para discussão sobre a postergação no uso de recursos tecnológicos para gerenciar as informações de um negócio e deixa espaço para que futuros estudos analisem mais detalhadamente a adoção de TI por empresas familiares.

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

# Tomando decisões quando há ausência de fatos claros

ARTIGO EM FOCO:

## *Messing about in transformations: structured systemic planning for systemic solutions to systemic problems*

Phokion 'Ion' Georgiou

**T**omar decisões com base somente em métodos quantitativos é arriscado. Há certas condições necessárias para que tal base seja relevante em si: a pré-formulação do problema e um consenso sobre o mesmo; medição quantitativa como dimensão determinante da solução; otimização como abordagem determinante da solução; a disponibilidade de, e dependência em competência técnica para achar a solução; e a existência de alguma autoridade central com poder suficiente de determinar o que pode ser questionado e implementar soluções. Essas condições não aparecem tão facilmente em um mundo complexo, a menos que a complexidade seja somente enumerativa.

Mas a complexidade é raramente tão pura. Situações reais requerem decisões que considerem múltiplos, simultâneos e igualmente necessários objetivos, mensuráveis em dimensões respectivamente diferentes. Elas são constituídas por múltiplos tipos de variáveis, indicando a impossibilidade da aplicação de otimização. Frequentemente tais situações apresentam carências de informações explícitas ou exatas sobre o que precisa ser feito, e sobre as quais há pouca concordância de opinião. Sendo assim, estas situações impedem uma solução técnica, por serem repletas de interesses humanos compostos por opiniões e pareceres viáveis, os quais devem ser levados em conta. Tais situações, sem dúvida, requerem uma abordagem sistemática, mas a metodologia científica dos métodos quantitativos é insuficiente ou insatisfatória por ter uma perspectiva limitada. Além disso, o contexto dessas situações é constituído por atores que não são necessariamente relacionados em hierarquia, não estão necessariamente de acordo um com o outro e cujas decisões impactam com vários graus de intensidade e em vários aspectos. Resumindo: as situações em questão constituem-se por uma interação dinâmica de problemas interdependentes, indicando a presença de um sistema complexo, reque-rendo estrutura conceitual em uma maneira que permite análise sem ignorar a integridade sistêmica.

A dificuldade essencial com a complexidade não é sua resolução, uma vez que a complexidade não é irresolúvel. A complexidade é irresolúvel somente quando acompanhada de desordem. Re-

solver complexidade baseando-se inicialmente em abordagens focadas em solucionar problemas é errado. O que é preciso primeiro é transformar a desordem em alguma ordem. Isso implica a imposição de estrutura. Ergo: a necessidade de estruturação de problemas.

A pesquisa operacional é bem conhecida como o campo de estudo que fornece abordagens quantitativas, algoritmos matemáticos e modelos de otimização. Sua aplicabilidade na indústria mundial desde 1950 é impressionante. O que não é tão conhecido é que, desde 1980, a pesquisa operacional desenvolveu métodos de estruturação para os problemas que exibem as condições acima referidas. Esses métodos, chamados de Problem Structuring Methods (PSMs), não somente estruturam complexidade, mas facilitam sua análise qualitativa e quantitativa, e até levam a um processo de planejamento completo. Os últimos trinta anos mostram aplicações em situações tão diversas como planejamento de sistemas de informação em redes de supermercados, litígio e negociação em projetos de infraestrutura, estratégias de segurança pública e desenvolvimento de medidas de desempenho na indústria de mineração.

Há quase vinte anos o pesquisador Ion Georgiou trabalha com esses métodos, e especialmente no desenvolvimento metodológico deles com intuito de torná-los mais claros, práticos e úteis. Resultados incluem, entre outros, análise dos desafios enfrentados pela indústria ferroviária, assim como a completa reconfiguração de um dos métodos para realização de planejamento sistêmico em casos constituídos pela ausência de fatos claros (chamado em inglês *making decisions in the absence of clear facts*). No artigo em destaque, ele mostra como dois PSMs podem ser utilizados em combinação para facilitar escolhas de priorização em ambientes onde o que deve ser feito, e quando, é escondido dentro da complexidade dos inter-relacionamentos que compõem a situação problemática. Digamos, por exemplo, que se deseja um plano de ação sistêmico de uma situação composta por múltiplas variáveis, cujo plano precisa levar em conta inúmeras dimensões de análise assim como critérios, e se observa a necessidade de identificar por onde começar este planejamento. Ou seja: quando, em que parte e como deve se interferir em uma situação problemática para efetuar mudanças para melhorá-la? Ion Georgiou propõe uma combinação de métodos, também chamada de *multimetodologia*, onde uma cartografia das transformações desejadas, desenvolvida por conceitos da psicologia de construtos, é analisada por meio das ferramentas da teoria matemática de grafos. A abordagem permite o desenvolvimento de planos protótipos, intermediários e completos, sempre com vista no resultado desejado final e dinamicamente levando em conta mudanças na situação problemática enquanto ainda não resolvida.

Embora isso aponte para uma abordagem que promete encaminhar para resoluções de problemas desafiantes, Ion Georgiou comenta o seguinte: hoje em dia, com a banalidade da palavra “complexidade”, é comum terceirizar tentativas de resolver problemas complexos. Esta prática segue o modelo comum da consultoria: uma organização, e até um governo, paga por um trabalho que é entregue depois de um tempo pelo consultor, com algumas recomendações. O engajamento do cliente neste caso é nulo, enquanto o relatório do consultor é altamente questionável por não ter envolvido o cliente no processo de solução. Um tratamento sério à complexidade requer um esforço além de investimento financeiro. É necessário o envolvimento pessoal do cliente em todos os passos do processo. Afinal, afirma Ion Georgiou, um consultor é nada mais que um meio para facilitar soluções; o *expert* no problema é sempre aquele que o vive, aquele que tem o problema, ou seja, o cliente.

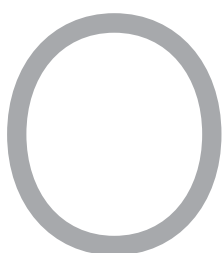
Fale com o autor: [phokion.georgiou@fgv.br](mailto:phokion.georgiou@fgv.br)

# Gestão da saúde: desafios e respostas

ARTIGO EM FOCO:

## As quatro dimensões competitivas da saúde

Ana Maria Malik e Marcelo Caldeira Pedroso



Os países enfrentam cada vez mais desafios para conseguir fornecer a seus cidadãos condições de saúde adequadas, a custos controlados. A razão é, principalmente, o prolongamento da expectativa de vida da população mundial. No Brasil, por exemplo, essa expectativa aumentou mais de dez anos entre 1980 e 2009 – para 73,2 anos, segundo o IBGE. Estimativas desse mesmo instituto indicam que o número de pessoas com mais de 60 anos deve dobrar nos próximos 20 anos, até atingir aproximadamente 30% da população total, em 2050. As necessidades de cuidados, investimentos e gastos com saúde tendem a aumentar não só pela alteração da pirâmide populacional como também em função de outros três fatores: aumento do acesso aos serviços, crescente conscientização dos indivíduos de que devem cuidar da saúde e maior disponibilidade de recursos tecnológicos.

Os pesquisadores Ana Maria Malik, professora da FGV-EAESP, e Marcelo Caldeira Pedroso, da FEA-USP, estudaram alguns modelos que procuram responder a esta mudança de cenário. Para eles, o foco central de um sistema ideal de saúde é organizá-lo de acordo com o nível de complexidade da necessidade e da demanda. Estima-se que entre 80% e 90% dos problemas de saúde são recorrentes.

Como os procedimentos para tratar tais problemas já foram muito estudados, devido a sua alta prevalência, a prestação de serviços pode ser padronizada por meio de protocolos clínicos ou de diretrizes assistenciais. As “clínicas de varejo”, presentes nos Estados Unidos, constituem um modelo para procedimentos simples para oferta de serviços sequenciais de baixo custo com conveniência em termos de acesso para o usuário.

Níveis intermediários de complexidade ficariam em serviços especializados. E, por fim, os procedimentos que requerem tecnologia e conhecimentos mais sofisticados seriam realizados em hospitais de alta especialização. "Há ganhos de eficiência e de qualidade nesse último caso, pois esses centros de referência conseguem economias de escala com seus altos volumes de atendimento e, por serem especializados, avançam rapidamente na curva de aprendizado das operações", afirmam Malik e Pedroso.

O Shouldice, do Canadá, é reconhecido mundialmente como um hospital modelo para tratamento de hérnias, e obtém um custo médio por procedimento inferior ao de um hospital geral. Na Índia, o Aravind Eye Care Hospital é uma organização focada em tratamento oftalmológico e apresenta altos volumes e baixos custos. O também indiano Narayana Hrudayalaya realiza cirurgias cardíacas tradicionais com preços correspondentes a uma fração daqueles praticados em hospitais estadunidenses. No Brasil, o Hospital do Rim e Hipertensão, localizado em São Paulo, é uma referência internacional em tratamento renal, tendo sido considerado, até 2011, o maior transplantador de rins do mundo.

Para procedimentos complexos que exigem tecnologias ainda em desenvolvimento, Malik e Pedroso encontraram na literatura a indicação de que os serviços devem ser personalizados. Um exemplo é o modelo de "centro integrado", em que uma mesma infraestrutura provê acesso a um conjunto de recursos humanos, recursos materiais e tecnologias complementares. Esses centros são utilizados, por exemplo, para pesquisa e tratamento de especialidades em constante desenvolvimento, como neurologia e oncologia.

Outro aspecto que Malik e Pedroso analisaram é a previsibilidade nos serviços de saúde. Há problemas previsíveis, que demandam assistência regular e preventiva. Outros, de alta complexidade, como transplantes e necessidade de internações longas em UTI, são, por sua vez, menos previsíveis. Quando ocorrem, podem levar a custos inesperados e dificilmente controláveis. Uma terceira parcela da necessidade vem de doenças crônicas. Uma vez diagnosticadas, elas apresentam relativa previsibilidade no consumo de produtos e de serviços de saúde.

Com base nessa segmentação, alguns países adotam a "conta poupança saúde". Trata-se de um mecanismo similar ao do tíquete-refeição: um valor é depositado na conta, a ser utilizado apenas para gastos de saúde pelo titular. Para Malik e Pedroso, esse modelo apresenta duas vantagens. Primeiro, como é o usuário quem escolhe diretamente o prestador de serviço, aumenta a competição no mercado. Segundo, o beneficiário pode acumular recursos para serem utilizados posteriormente, por exemplo, quando se aposentar. "No Brasil, a implantação de uma conta no formato VGBL saúde poderia ser utilizada para assistência básica e permanente, enquanto a assistência crítica para serviços de baixa previsibilidade seria mais bem coberta por meio de um seguro-saúde", afirmam os pesquisadores.

Malik e Pedroso chamam a atenção para a deficiência do modelo de financiamento brasileiro. Aqui, a maior parte dos recursos de saúde é utilizada por uma pequena parcela da população, o que contraria um dos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), o da equidade. "Além disso, ineficiências são geradas no país pela pouca integração entre os sistemas público e privado, um aspecto que necessita ser mais discutido", sugerem os pesquisadores.

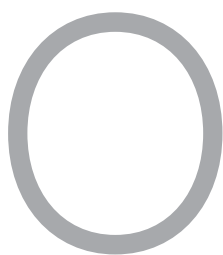
Fale com a autora: [ana.malik@fgv.br](mailto:ana.malik@fgv.br)

# A importância das cadeias de suprimentos

## ARTIGO EM FOCO:

### O impacto das cadeias de suprimentos no desempenho das empresas brasileiras

Alexandre Pignanelli e Luiz Artur Ledur Brito



Um dos principais méritos do artigo “O impacto das cadeias de suprimentos no desempenho das empresas brasileiras” é incorporar, de forma inédita, as cadeias produtivas aos estudos de componentes de variância no desempenho. A pesquisa quantifica o grau de contribuição do “efeito cadeia produtiva” e seus impactos no “efeito empresa” e no “efeito setor de atividade”, variáveis tradicionalmente utilizadas neste tipo de estudo.

A decomposição da variabilidade do desempenho das companhias é a abordagem tradicional das pesquisas que investigam por que algumas empresas têm desempenho superior às outras. Esta linha de pesquisa identifica qual a contribuição de vários fatores sobre a rentabilidade, tais como a empresa individual, o setor, a corporação à qual a empresa pertence, o país onde está localizada etc.

As pesquisas realizadas para explicar a variância do desempenho têm se desenvolvido a partir de duas correntes teórico-empíricas: uma apoiada nos estudos de economia da organização industrial (OI) e a outra na visão baseada em recursos (VBR). Os resultados empíricos costumam indicar o predomínio dos fatores associados à empresa na variação do desempenho.

Os fatores operacionais são tratados nos estudos empíricos como variáveis que explicam boa parte da variabilidade do desempenho associada aos recursos internos. Entretanto, conforme observam os autores: “[...] não há notícias de estudos sobre estrutura de variância do desempenho que tenham tentado incluir o efeito da cadeia produtiva na composição dessa estrutura.”

Os pesquisadores quantificaram e analisaram o peso das cadeias de suprimentos sobre o desempenho das empresas a partir de dados de lucratividade e de crescimento, para uma amostra de mais de 80 mil empresas de 167 setores, para um intervalo de dez anos, de 1998 a 2007. Uma modelagem multinível permitiu identificar que a magnitude do efeito da cadeia de suprimentos alcança entre 15% e 25% da variabilidade explicada, representando cerca de 50% a 90% do efeito setor.

A pesquisa sugere que a gestão das cadeias de suprimentos constitui um fator relevante. Os resultados, segundo os autores: “[...] apontam para uma nova compreensão do efeito setor, já que indicam que os benefícios tradicionalmente atribuídos ao setor econômico são em parte decorrentes da afiliação da empresa a cadeias [...]”. Ainda segundo o autor: “[...] a magnitude do efeito cadeia chega a ser comparável em algumas análises ao efeito setor, e representa entre 15% e 25% da variabilidade explicada (medição pela raiz quadrada dos componentes de variância).”

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

# Gestão de riscos em alta

ARTIGO EM FOCO:

*Organizational risk management – a case study in companies that have won the brazilian quality award prize*

Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira e Luiz Marcelo Siegert Schuch

R ecentemente, a gestão de riscos passou a fazer parte da agenda dos executivos, mudando a percepção anteriormente vigente de que esta disciplina era objeto de especialistas em seguros. A explicação está no fato de as empresas estarem cada vez mais expostas a diferentes tipos de incertezas. A crescente interdependência entre companhias, a formação de redes globais de fornecedores e os esforços de otimização da cadeia de suprimentos tornam mais provável a ocorrência de eventos não desejados. O relatório *Global Risks 2008*, publicado pelo World Economic Forum, coloca entre os principais riscos da atualidade o das cadeias de suprimentos, juntamente com os provenientes do sistema financeiro, segurança dos alimentos e disponibilidade e uso da energia.

O trabalho dos pesquisadores da FGV-EAESP Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira e Luiz Marcelo Siegert Schuch endereça a questão aplicação prática da gestão de riscos nas organizações. Os autores realizaram um estudo de caso com três empresas selecionadas a partir da lista-



gem de empresas vencedoras ou finalistas do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, consideradas como modelos de gestão. A pesquisa procurou mostrar como empresas modelo têm gerenciado seus riscos organizacionais.

Para as três empresas, a motivação para a implantação da gestão de riscos foi uma demanda proveniente dos conselhos de administração, normalmente em resposta a pressões por maior transparência, principalmente após a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 nos EUA. Se, por um lado, o apoio da cúpula facilitou a adoção da gestão de riscos, por outro, como as decisões foram tomadas por conta de exigências externas às organizações, é possível que as empresas possam estar buscando apenas uma legitimação dos seus processos, e estejam menos interessadas em obter realmente uma melhoria efetiva do desempenho.

Os principais fatores complicadores identificados na pesquisa foram a falta de conhecimento dos envolvidos sobre o mapeamento de riscos e o longo processo necessário para a implantação. As empresas analisadas preocuparam-se principalmente em tratar de riscos financeiros, seguidos de riscos estratégicos e de riscos operacionais. Apenas uma delas trata os riscos relacionados a fornecedores e clientes.

Os pesquisadores concluíram que o processo de gestão de riscos ainda se encontra muito concentrado em torno dos membros da equipe de implantação, e, em alguns casos, em áreas específicas ou processos-pilotos. Trata-se de um estágio inicial. Ainda não é possível afirmar que essas empresas consideradas como avançadas em sua gestão pelo Prêmio Nacional de Qualidade consigam incorporar as análises de risco em sua estratégia mais ampla de tomada de decisões.

Cada uma das empresas optou por diferentes estruturas de implantação de seus sistemas de gestão de riscos. Em uma delas foi designada uma equipe de implantação, constituindo um subcomitê de riscos, com a atribuição de gerenciar o processo. Em outra, a opção foi a criação de uma diretoria de gestão de riscos, respondendo diretamente ao presidente da empresa. Na terceira companhia, a decisão foi pela definição de um responsável na unidade (diretor de projetos) com profundo conhecimento das operações, já que este era o foco do mapeamento de riscos. Esses diferentes modelos de implantação já eram esperados, pois estudos anteriores mostram que de fato há uma diversidade de formas de organizar o processo de gestão de riscos.

Percebeu-se que o tratamento dos riscos contribuiu para que se evitassem ocorrências e eventos que causariam a interrupção das operações. Mas as auditorias dos controles e simulações dos planos de contingência foram realizadas apenas parcialmente. Os indicadores de riscos estão ainda em desenvolvimento e não são usados *softwares* para integração dos riscos.

Um dos entrevistados alegou ser difícil medir a eficácia do sistema de gestão de riscos, fazendo uma comparação com a atuação de um goleiro de futebol: “[...] ninguém sabe quantas vezes um goleiro evitou o gol, mas sim quantos gols ele sofreu.” “Esta afirmação resume bem a dificuldade de se medir a eficácia dos sistemas de gestão de riscos implementados, o que leva a uma avaliação qualitativa muito mais do que quantitativa dos seus impactos”, afirmam os autores do estudo.

Há entre as empresas a percepção de que a implantação de gestão de riscos tem efeitos positivos no desempenho da empresa. Porém, por conta da dificuldade de se medir a eficácia dos sistemas de gestão implantados, faltam evidências objetivas para comprovar esse impacto.

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

# Terceirizar ou internalizar: eis a questão

ARTIGO EM FOCO:

## *Application of the flexible specialization model in a local manufacturing system*

Jalba Terezinha Miniussi e João Mário Csillag

A crescente pressão sobre a indústria brasileira de calçados é resultado de mudanças que ocorreram no comércio global nos últimos anos. O Brasil consolidou sua posição como grande fabricante e exportador de calçados nos anos 1990. Entre 1990 e 2008, as exportações cresceram 16% em volume e 71% em receita, com um aumento médio de 47% no preço do produto. O movimento indica uma migração para itens com maior valor agregado que, em 2008, responderam por 72% dos 166 milhões de pares de calçados vendidos ao mercado externo e por 88% do valor exportado pelo setor, correspondendo a US\$ 1,9 bilhão.

No entanto, em 2008 os principais mercados compradores de calçados brasileiros, Estados Unidos e União Europeia, foram atingidos pela crise financeira internacional. Além disso, os fabricantes foram prejudicados pela valorização cambial do real. Em 2009, houve queda de 28% da receita e 24% do volume exportado, com declínio de 5% do preço médio. Em 2010, houve uma redução adicional de cerca de 15% no volume exportado. Ao mesmo tempo, o mercado interno se tornou

mais atraente, resultado da melhoria da renda da população brasileira, o que tem levado ao aumento da concorrência com produtos importados.

O artigo "Application of the flexible specialization model in a local manufacturing system" investiga como as mudanças no mercado global têm afetado a estratégia das empresas de produção de calçados localizadas em Jaú, município do interior de São Paulo, onde há especialização em produtos de couro para as mulheres.

Há evidências de que as empresas de Jaú estão alterando suas trajetórias, de acordo com suas próprias escolhas estratégicas. Algumas delas estão internalizando atividades anteriormente terceirizadas e dispersando geograficamente suas operações. Outras empresas da cidade aprofundaram a tradicional estratégia de terceirização, por meio do estabelecimento de acordos de parceria com artesãos locais.

Curiosamente, embora tenham traçado caminhos opostos, as companhias justificam suas decisões com o argumento de que a escolha é a ideal para se tornarem mais competitivas. O primeiro grupo, que internalizou suas operações, quer ter mais controle sobre a produção, com foco no desenvolvimento de capacidades de qualidade e custo. O outro, terceiriza a maioria de suas atividades de costura, mantendo uma coordenação da cadeia de abastecimento para garantir a qualidade e desempenho de entrega. Assim, eles podem se concentrar no desenvolvimento de outras capacidades que agregam valor como *marketing*, *design* e canais de distribuição.

Segundo os autores, os resultados parecem indicar que: primeiro, o tamanho da empresa pode ser um fator relevante para a internalização das operações, uma vez que economias de escala podem surgir a partir de uma produção maior, em nível superior às vantagens de custo derivadas de especialização; e segundo, que as empresas focadas na cadeia de valor podem decidir investir nestas capacidades, em vez de voltar-se para a fabricação.

As empresas estudadas aumentaram sua flexibilidade de produção ainda mais e reduziram o tempo de entrega de novos produtos para o mercado. A pontualidade na entrega é uma obrigação em seu nicho de mercado: o momento certo para vender não pode ser perdido. A partir dos resultados do estudo, surgiram evidências de que a redução seletiva de fornecedores, retendo apenas os melhores, com os quais vinham mantendo parcerias de longo prazo, pode melhorar o desempenho da entrega.

Além disso, as vantagens intrínsecas de localização e especialização parecem ser ameaçadas por uma suposta redução de mão de obra especializada e pelos limites legais para a terceirização da produção. As empresas precisam encontrar soluções para essas perdas de vantagens potenciais de custo e flexibilidade, que são a base da sua capacidade competitiva.

Fale com o autor: joao.mario.csillag@fgv.br

# Integrando a área de produção com marketing e pesquisa & desenvolvimento

ARTIGO EM FOCO:

*Manufacturing integration with R&D and marketing: still a cross-functional gap?*

Ely Laureano Paiva e Teniza da Silveira

A integração das áreas de Produção, de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Marketing é uma preocupação constante para gestores e pesquisadores. O artigo "Manufacturing integration with R&D and marketing: still a cross-functional gap?" aborda o tema, investigando como dois setores da indústria brasileira procuram integrar as etapas internas e externas de sua cadeia de valor.

Com base nas referências teóricas identificadas pelo estudo, os autores listaram quatro hipóteses, das quais duas relacionadas aos aspectos internos da integração da cadeia de valor e duas aos externos.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira foi um estudo qualitativo, com casos de três empresas. Em seguida, foi aplicada uma metodologia de coleta de dados a fim de testar os resultados dos estudos de caso, com o envio de um questionário a 366 empresas pertencentes à indústria de alimentos e ao setor de máquinas e equipamentos. A amostra englobou companhias localizadas no Brasil e que empregavam mais de 100 pessoas. Os autores receberam 99 respostas válidas.

As três empresas do estudo qualitativo foram denominadas Alpha, Beta e Delta. A Alpha é focada em automação, atendendo principalmente à indústria automobilística. Nos últimos três anos, ela mais do que dobrou sua receita, que vem dos Estados Unidos e da Europa, principalmente. A

Beta é uma fabricante de componentes para máquinas agrícolas e para equipamentos de transporte pesado. Recentemente, tornou-se um fornecedor global da gigante John Deere. Já a Delta é um forte concorrente global de equipamentos de carga, que comprou uma empresa alemã a fim de ter acesso a novas tecnologias e estabelecer acordos com outras companhias localizadas em países como os Estados Unidos.

Todas as empresas acreditam que o foco em mercados específicos é fundamental para sua competitividade. A gestão integrada de todas as partes da cadeia de valor é um aspecto importante para a Alfa e a Delta. Considerando que ambas trabalham no formato *make-to-order*, flexibilidade da produção e da entrega são aspectos críticos. Assim, uma capacidade de integração da cadeia de valor é primordial. Já a Beta tem uma lógica de produção em massa e a etapa de fabricação em si é central na sua cadeia de valor.

As três empresas consideram que a área de serviços é uma etapa importante da cadeia de valor para se ter competitividade. Seja qual for o mercado em que atuam, brasileiro ou global, precisam oferecer um serviço confiável, num prazo de 24 a 48 horas, para qualquer região do mundo. As empresas Delta e Beta alcançaram esse padrão em suas vendas para o mundo, enquanto a Alpha fornece qualquer tipo de serviço num prazo de 24 horas para todo o território brasileiro.

As atividades de Pesquisa & Desenvolvimento também se destacam na visão das três companhias. A Alpha e a Delta procuram desenvolver acordos comerciais a fim de acessar novas tecnologias.

Não foram apontadas outras atividades da cadeia de valor que seriam importantes para a competitividade, embora a Beta tenha citado a sua, uma produção própria. Esta empresa e a Delta produzem internamente somente o que é necessário e às vezes compram todos os componentes externamente. Para elas, a parte fundamental da cadeia de valor é a cadeia de abastecimento. Seus fornecedores são obrigados a ter capacidade de oferecer uma entrega confiável e um produto de qualidade.

Portanto, os resultados indicam que para a Alfa e a Delta, as redes internas e externas ao longo da cadeia de valor são aspectos-chave para a competitividade. Por outro lado, a Beta, que atua com produtos padronizados, salientou que foca em redes internas.

Com base nos resultados apresentados pelo levantamento quantitativo, os autores afirmam que não há uma evidência clara se é a integração assimétrica ao longo das etapas da cadeia de valor, ou o foco nos ambientes externos ou internos da cadeia de valor, que orientam as empresas na busca por melhorar suas capacidades. Uma posição complementar entre as etapas interna e externa da cadeia de valor pode ser mais adequada quando se analisa a capacidade de criação ao longo da cadeia de valor. As áreas de manufatura e de P&D são altamente integradas em situações mais dinâmicas, o que indica a necessidade constante de desenvolvimento de novos produtos.

Ainda que a integração entre produção e *marketing* seja considerada um aspecto-chave para geração de capacidades, os resultados sugerem que não é uma prioridade em comparação com outros níveis de integração com outras atividades da cadeia de valor. A área de serviços também não é altamente integrada com a manufatura, o que pode ser uma das razões da perda de competitividade se estas empresas mantiverem esta orientação. Portanto, embora a literatura tenha destacado a importância da integração de manufatura e *marketing*, os resultados sugerem que ainda falta muito para as companhias avançarem e atingirem o atual grau de integração entre fábrica e P&D.

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

# Um modelo para avaliar a eficiência da logística no Brasil

ARTIGO EM FOCO:

## Metodologia para o cálculo dos custos logísticos associados ao fluxo de mercadorias

Manoel de Andrade e Silva Reis e Jonas Mendes Constante

A logística tem um papel importante para a redução dos custos e para a competitividade das empresas. Apesar dos avanços recentes, o sistema logístico no Brasil ainda se caracteriza por ser ineficiente e custoso quando comparado ao de outros países. As condições precárias da infraestrutura impedem o Brasil de ter operações ágeis e competitivas. A superação do cenário atual torna-se ainda mais urgente se for levado em conta que em todo o mundo as cadeias de suprimento estão cada vez mais internacionais, longas e complexas.

A globalização levou a um processo no qual os custos logísticos estão se tornando mais importantes dentro das estratégias das empresas. Diante deste contexto, é fundamental para o país e para as organizações terem ferramentas para mensurar seus custos logísticos.

O artigo "Metodologia para o cálculo dos custos logísticos associados ao fluxo de mercadorias", de Manoel de Andrade e Silva Reis e Jonas Mendes Constante, apresenta uma metodologia para cálculo de custos logísticos relacionados ao fluxo de mercadorias em uma cadeia de suprimento. O modelo foi desenvolvido pelo Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain*, da Fundação Getúlio Vargas (GVcelog).

Segundo os autores, o fato de existir escassez de informações confiáveis sobre custos logísticos no Brasil levou à elaboração do modelo. "Uma metodologia adequada de mensuração e explicitação dos custos logísticos de empresas e segmentos da economia é uma ferramenta essencial no delineamento de políticas públicas e privadas que conduzam à estruturação de um sistema logístico racional e eficiente e que permita a atração de investimentos", afirmam.

A metodologia proposta inclui o cálculo do custo total de transporte, de armazenagem, de manter estoques e administrativo. A pesquisa analisa outras metodologias de custos em logística aplicadas no Brasil, assim como em outros países: Estados Unidos, África do Sul e Coreia do Sul. Segundo os autores, o modelo desenvolvido pelo GVcelog tem a vantagem de ser uma abordagem mais detalhada para o cálculo dos custos logísticos no Brasil e se diferencia em relação às fontes de informação utilizadas e também nos dados que coleta.

A metodologia do GVcelog permite calcular os custos por setor ou por produto. Também torna possível o desenvolvimento de modelos que podem prever os custos de uma operação específica, já que sua abordagem pode ser tanto microeconômica quanto macroeconômica, ao contrário dos outros modelos, que são basicamente macroeconômicos. Segundo Reis, "[...] a metodologia para o cálculo dos custos logísticos proposta pelo GVcelog tem a pretensão de ser aplicável a empresas, segmentos, regiões e ao país como um todo, de forma confiável, perene e objetiva."

Para aplicar a nova metodologia será preciso coletar "[...] uma gama considerável de informações dos mais variados setores produtivos e governamentais." Segundo os pesquisadores, o Brasil dispõe de diversas entidades que podem ser fontes dessas informações, tais como a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), a Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (ANTF), e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Os autores advertem para a necessidade de se estabelecer um relacionamento adequado com as entidades para a obtenção de dados e também de desenvolver, no médio prazo, uma padronização na apresentação das informações apuradas pelas fontes. Assim, seria disponibilizada uma base de dados compatível entre as diversas áreas associadas à logística. Conforme a revisão bibliográfica apresentada pelo artigo, em vários países há uma coleta sistematizada adequada e que é utilizada por órgãos de governo, investidores nacionais e internacionais, empresas de todos os setores ou pesquisadores.

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

# Recursos humanos: seis décadas de ideias importadas

## ARTIGO EM FOCO:

### Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)

Thomaz Wood Jr., Maria José Tonelli e Bill Cooke

A Gestão de Pessoas, ou Gestão de Recursos Humanos, desenvolveu-se como campo prático e área de ensino e pesquisa de forma vigorosa no Brasil nas últimas décadas. No entanto, faltam estudos históricos e reflexivos sobre esta evolução. Com o objetivo de preencher essa lacuna, os professores da FGV-EAESP Thomaz Wood Jr. e Maria José Tonelli, em conjunto com Bill Cooke, da Lancaster University Management School, desenvolveram o ensaio "Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)". Foram considerados dois períodos: de 1950 a 1980, que tem como marca a modernização do país, e de 1980 a 2010, quando aconteceu o processo de democratização.

No período pós Segunda Guerra Mundial, de 1950 a 1980, o país adotou o modelo norte-americano de desenvolvimento, baseado na produção e no consumo de massa. Chamadas pelos autores de período de colonização, essas três décadas foram caracterizadas pela urbanização e industriali-



zação e também pela introdução de práticas fundamentais de gestão de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira. Os protagonistas desta primeira fase foram as empresas multinacionais e as escolas de administração, que se basearam nos conhecimentos predominantes na época nos Estados Unidos.

O segundo período, de 1980 a 2010, denominado pelos autores de neocolonização, foi marcado por reformas liberalizantes e pela adoção maciça de novos modelos e práticas de gestão de recursos humanos, também importados dos Estados Unidos. A atuação conjunta das consultorias, escolas de administração, editoras de livros e revistas de negócios, e das empresas promotoras de eventos ajudou a difundir ideias calcadas na nova cultura do *management*, marcada por um discurso que tem como pressupostos: primeiro, a crença no livre mercado; segundo, uma visão dos indivíduos como empresários de si mesmos; terceiro, a percepção da gestão como um meio para excelência individual e melhoria coletiva; quarto, a utilização maciça de palavras-chave como inovação, sucesso e excelência; e quinto, a convicção de que os conhecimentos de gestão permitem a otimização das atividades organizadas.

Nesse período, houve mudanças essenciais na área de gestão de recursos humanos. Ela passou a ter um papel mais estratégico nas empresas. O campo tornou-se também uma porta de acesso fácil para modas e modismos gerenciais.

O ponto comum entre os dois períodos, concluem os autores, é a transferência de modelos e práticas dos Estados Unidos para o Brasil. "Esse processo, no entanto, não ocorreu facilmente", afirmam os autores. Como qualquer outro processo de transformação, enfrentou resistências. No encontro entre colonizador e colonizado, o conteúdo e os significados foram reconhecidos, analisados e transformados, um processo que os pesquisadores associam ao tropicalismo, pela semelhança com a forma como se deram as manifestações artísticas no final dos anos 1960. Apesar do regime militar conservador, as artes na época misturaram referências do exterior com raízes locais para criar um movimento de vanguarda. "O tropicalismo pode ser entendido como um movimento de resistência e de coexistência", afirmam os autores, no qual há uma síntese entre o local e o estrangeiro. Alguns modelos e práticas vindos de fora foram prontamente negados, outros adotados de maneira cerimonial e ainda outros transformados e adotados.

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

# O consumidor ambientalmente responsável: da produção da culpa à compra da redenção

ARTIGO EM FOCO:

*The environmentally responsible consumer in the business media: the production of guilt and redemption as merchandise*

Isleide Arruda Fontenelle

**N**o século 21, o discurso ambiental incorporou com destaque o tema do consumo como forma de lidar com a ideia de uma crise apocalíptica. Ao mesmo tempo em que empresas foram exortadas a praticar a responsabilidade social corporativa, os consumidores foram exortados a pensar nas suas escolhas de compra.

Essa caracterização do consumidor responsável contém uma diferença essencial em relação aos movimentos ambientais tradicionais: o consumidor deixa de fazer parte de um ente coletivo e político e passa a ser considerado a partir do seu poder individual e soberano de atribuir valor às estratégias de negócios das empresas alinhadas com esse conceito de responsabilidade.

Porém, ao mesmo tempo em que uma pessoa tem a expectativa do poder individual, deve lidar com a incerteza dos resultados. Ela fica com a sensação de não saber o que é a coisa certa a fazer.

Ao receber a incumbência de tomar as decisões certas, o indivíduo depara-se, portanto, também com sentimentos de dúvida e culpa. Qual a solução para essa angústia?

Para compreender como a figura do consumidor ambientalmente responsável foi construída e como as ambiguidades decorrentes foram resolvidas, a professora da FGV-EAESP Isleide Fontenelle analisou reportagens publicadas entre 1996 e 2007 sobre o assunto, em duas revistas influentes, uma no Brasil (*Exame*) e outro no mundo (*The Economist*).

Há estudos que mostram que os meios de comunicação têm tido um papel primordial na construção do conceito do consumidor consciente. Na área de negócios, especialmente, a mídia também reflete práticas organizacionais e de *marketing*. Segundo Fontenelle, os meios de comunicação fazem ainda mais: não só funcionam como um espelho do mundo corporativo como reconstróem significados e influenciam em como deve ser a vida corporativa.

Ao analisar as duas revistas, Fontenelle mostra que a questão do consumidor responsável começa com a produção de culpa – para que, então, o mercado seja capaz de produzir redenção como mercadoria. Diante de um cenário do fim da espécie humana por conta do hiperconsumismo, o sentimento de culpa surge e logo se transforma a partir da lógica de que é possível continuar consumindo, desde que se opte por empresas ambientalmente responsáveis. Sua única responsabilidade é fazer a escolha de marcas e produtos que neutralizem sua pegada ecológica.

Com essas narrativas que consideram unicamente o plano individual, a escolha de determinadas empresas garante que o consumo de cada um não leve à extinção de todos. Ou seja, o consumidor responsável construído pela mídia é solitário, mas bem informado, pois sabe o que exigir das empresas.

Outros atores que fazem parte do contexto, como governo e movimentos ambientais, são desqualificados, enquanto as empresas ocupam papel central e preponderantemente positivo. O discurso claramente indica que o caminho para o consumo responsável não envolve conflitos ou protestos políticos. Para Fontenelle, a construção desse discurso permite preservar o *status quo* das empresas diante do desafio de um cenário de natureza em xeque. A crise ambiental é inclusive vista pela mídia como uma oportunidade para os negócios, e as possibilidades para o empreendedorismo são enfatizadas.

O campo de *marketing*, que foi constituído no século 20 pela cultura do consumo sem limites, encontra sua redenção a partir desse discurso, analisa Fontenelle, e pode ser reelaborado a partir da perspectiva conjunta de produção e consumo responsável.

Para a pesquisadora, o novo discurso é uma reação conservadora dentro do liberalismo econômico. O homem age sozinho, sim, mas não pode só pensar nos seus interesses egoístas. Precisa se sacrificar em nome do bem comum. “Há assim um retorno a um universo da proibição social e da culpa que parecia banida de uma sociedade que havia rompido com quase todos os limites sociais”, indica Fontenelle. Nessa cruzada moral de “conversão de almas”, o indivíduo autônomo e a prosperidade econômica são priorizados, pois pela perspectiva liberal essa perspectiva levará a uma sociedade generosa. “A construção da imagem do consumidor responsável fundiu o discurso liberal da soberania com o discurso teológico dos sentimentos morais”, afirma Fontenelle.

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

# O desafio da educação ambiental

## ARTIGO EM FOCO:

### Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios

José Carlos Barbieri e Dirceu da Silva

A concepção de educação ambiental (EA) é um elemento primordial para o movimento em defesa do desenvolvimento sustentável que, desde os anos 1990, vem ganhando popularidade. Tal processo tem influenciado as políticas de educação ambiental no mundo, inclusive no Brasil.

O artigo "Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios", de José Carlos Barbieri e Dirceu da Silva, aborda a origem de uma concepção de EA associada ao conceito de desenvolvimento sustentável e o debate que surge ao longo de sua trajetória em relação à proposta de educação para o desenvolvimento sustentável (EDS).

A educação ambiental dá uma atenção especial aos profissionais cujas atividades e decisões geram repercussões significativas sobre o meio ambiente, como administradores, economistas, engenheiros, arquitetos, desenvolvedores de produtos, formuladores de políticas públicas, entre outros.

O artigo apresenta os principais eventos intergovernamentais que originaram tal concepção de EA, destacando seus objetivos, principais diretrizes e recomendações de caráter geral. Os autores recuperam importantes documentos intergovernamentais, principalmente os concebidos por

agências da Organização das Nações Unidas (ONU) que balizaram o debate e contribuíram com novos elementos que levaram a ações globais de EA.

Com o objetivo de superar determinados mitos ou pensamentos ingênuos a respeito do desenvolvimento sustentável, o artigo mostra os diferentes conceitos e as questões polêmicas que geram dúvidas e objeções sobre ele. Ainda traz reflexões sobre as implicações do crescimento econômico e sua relação com o desenvolvimento, tema central em torno do conceito do desenvolvimento sustentável.

A educação ambiental deve ser adotada a partir de abordagens interdisciplinar, multidisciplinar ou transdisciplinar, ou seja, não deve ser incluída como disciplina específica, mas em todas as oportunidades de ensino, como um processo contínuo que se estende para fora das instalações escolares. Tal aspiração só pode ser realizada se os docentes forem capazes de abordar questões ambientais inter-relacionadas com os temas das disciplinas que ministram. Isso só ocorrerá se eles tiverem uma formação em EA. Portanto, as disciplinas específicas de educação ambiental fariam sentido em cursos de pós-graduação que futuros docentes irão frequentar.

Tema importante é a relação da EA com as disciplinas de gestão ambiental, cada vez mais frequentes nos cursos de graduação em Administração. Tais disciplinas tratam de conteúdos de formação profissional, associadas a áreas específicas, como *marketing*, produção, logística e finanças. A gestão ambiental está voltada para a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos aos problemas ambientais relacionados às organizações, por meio de processos administrativos típicos, como planejamento, controle, coordenação, motivação e outros, para alcançar objetivos e metas específicos em diferentes níveis de atuação, do operacional ao estratégico.

Embora os objetivos da EA sejam mais amplos, ela pode se articular com o desenvolvimento sustentável e ambos se reforçariam mutuamente, desde que se considerasse que são compatíveis. Para isso, a gestão ambiental deve estar afinada com o movimento do desenvolvimento sustentável. O aprendizado em gestão ambiental torna-se mais efetivo quando os alunos estão sensibilizados e conscientes acerca do meio ambiente e dos problemas decorrentes das ações humanas.

O artigo também apresenta algumas das principais iniciativas voluntárias para a inserção das instituições de ensino superior no movimento do desenvolvimento sustentável. Para os autores, diante da urgência das questões ambientais, a adesão à iniciativa voluntária das instituições de ensino e pesquisa apressaria o aprendizado.

Fale com o autor: jose.barbieri@fgv.br

# Avanços da mobilidade elétrica

ARTIGO EM FOCO:

## *The emergence of an electric mobility trajectory*

Marc Dijk, Renato J. Orsato e René Kemp

Nos primeiros anos do século XXI constatava-se certo desencanto em relação às perspectivas futuras dos veículos elétricos movidos a bateria (VEB). No entanto, a partir de 2005 a mobilidade elétrica ganhou um novo impulso. O artigo "The emergence of an electric mobility trajectory", de Marc Dijk, do International Centre for Integrated Assessment and Sustainable Development, Renato J. Orsato, da FGV-EAESP, e René Kemp, da Universidade de Maastricht, descreve a evolução da mobilidade elétrica e analisa as suas perspectivas.

A tese central do estudo é que, atualmente, a mobilidade elétrica está em seu limiar crítico, com várias inovações tecnológicas, algumas ocorrendo dentro e fora do setor automotivo e, outras, no contexto social da mobilidade urbana. A pesquisa também enfoca os efeitos de interação entre ambas e como repercutiriam para o futuro dos veículos de baterias elétricas, dos elétricos híbridos (VEH) dos de células de combustível de hidrogênio.

Os autores adotaram uma perspectiva sociotécnica para a sua análise, evitando priorizar exclusivamente os elementos sociais ou os técnicos. Na perspectiva dos autores, os fatores se interligam. Justificam que esta abordagem é fundamental, pois não é possível explicar as mudanças apenas por uma única variável, como preço ou inovação tecnológica. A abordagem sociotécnica considera um estreito alinhamento entre vários elementos, tais como a tecnologia do produto, a indústria, o mercado, o comportamento do consumidor, as políticas públicas, a infraestrutura disponível, os arranjos espaciais e a mudança cultural. Esta perspectiva também inclui as percepções, estratégias, ações e interações dos atores, entre os quais os condutores de automóveis, os fabricantes de automóveis, os tomadores de decisões políticas, assim como a opinião pública.

Olhando para o passado e pensando no futuro, é preciso ter em conta que a tecnologia do motor a combustão interna (MCI) reina absoluta na indústria automobilística há mais de 100 anos. Mesmo com o acirramento da concorrência nas últimas décadas, para as montadoras tem sido mais

atraente e seguro investir na inovação da tecnologia do MCI existente do que em opções tecnológicas que arriscam ter baixa aceitação do consumidor. Isso gera um padrão no qual os fabricantes de automóveis continuamente refinam o projeto dominante, a fim de melhorar o desempenho – incluindo o ambiental – da sua tecnologia. É por isso, também, que o desenvolvimento da tecnologia híbrida também pode ser visto como uma tentativa das montadoras de inovar sem ter que se afastar da essência de suas competências.

Os desenvolvimentos relevantes e os efeitos de interação das tecnologias VEB, VEH (incluindo VEH que pode recarregar as suas baterias, chamado *plug-in* híbrido) e de células de combustível de hidrogênio vão determinar o futuro da mobilidade elétrica. Elas podem competir entre si em alguns aspectos e se reforçar em outros, já que a tecnologia de acionamento elétrico é comum a todos esses veículos. Os avanços no acionamento elétrico irão ajudá-los a competir contra a tecnologia MCI.

Os veículos elétricos híbridos, por exemplo, têm um motor elétrico auxiliar, alimentado por baterias que são carregadas pelo motor de combustão ou através de pontos de carregamento. Melhoramentos das baterias e do gerenciamento de energia podem ampliar o alcance elétrico do VEH. Para os usuários, na comparação com os MCI, um dos benefícios seria a economia de combustível. A versão *plug-in* teria a vantagem de possibilitar o recarregamento em casa ou no trabalho.

Segundo os pesquisadores, nos últimos anos a mobilidade elétrica avançou por conta de uma série de fatores: as políticas de proteção ao clima que incluíram a propulsão elétrica como uma das fontes para redução da emissão de CO<sub>2</sub>; os veículos elétricos se tornam ícones para a emissão zero de carbono; a expectativa da proximidade do pico da produção de combustíveis fósseis e a imprevisibilidade dos preços chamaram a atenção para os veículos que não dependem do petróleo; o sucesso do modelo híbrido da Toyota, o Prius; o progresso na tecnologia de baterias estimulado pelo setor de eletrônica de consumo; os programas de recuperação econômica na Europa e nos EUA que favoreceram tecnologias limpas, incluindo veículos elétricos; e as estratégias de diversificação das carteiras dos fabricantes de automóveis, incluindo veículos elétricos e híbridos.

Por outro lado, também é preciso levar em conta que existem elementos que trabalham contra a mobilidade elétrica, entre os quais o fato de os fabricantes de automóveis ainda investirem muito no desenvolvimento de veículos com motores a combustão; o aumento das vendas de carros (com a tecnologia MCI) mais baratos em mercados emergentes como a China; a valorização cultural da posse do carro ao invés da locação e ainda as dúvidas se em breve será viável comercialmente adotar veículos de células de combustível de hidrogênio.

O conjunto das tendências sugere que está em curso um processo de eletrificação dos automóveis, conduzido, principalmente, pelos avanços em baterias, pelas políticas de redução de CO<sub>2</sub>, pelas novas proposições de valor das empresas, bem como por uma imagem positiva do acionamento elétrico entre os consumidores e formuladores de políticas. Resta saber, no entanto, como estes desenvolvimentos transformarão o regime estabelecido, se estará reservado um lugar mais proeminente para os híbridos ou se esses desenvolvimentos implicarão numa transição para um novo regime em que a maioria dos carros elétricos puros será utilizada em combinação com outras modalidades de transporte. No artigo, os autores apontam algumas direções.

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





# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CIÊNCIA POLÍTICA  
GESTÃO PÚBLICA  
POLÍTICAS PÚBLICAS

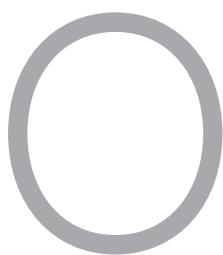
---

# Eleições municipais e seus efeitos nas eleições para Legislativos estadual e municipal

ARTIGO EM FOCO:

*Do parties matter? Intra-party linkages and electoral performance in Brazil*

George Avelino, Ciro Biderman e Leonardo S. Barone



artigo "Do parties matter? Intra-party linkages and electoral performance in Brazil" investiga se a eleição de um prefeito tem influência no desempenho de seu partido nas eleições proporcionais para deputado federal e deputado estadual, realizadas dois anos depois, no mesmo município. Para verificar se há esse efeito causal foi adotado um Modelo de Regressão Descontínua (RDD).

O trabalho foca num tipo de relação intrapartidária, o efeito reverso "coattail" eleitoral, da organização partidária local para níveis superiores da competição eleitoral. Comuns na literatura política americana, os efeitos "coattails" eleitorais são raros em outros sistemas políticos. Pode ser

entendido como a capacidade do candidato de um nível superior do partido transferir votos para seus candidatos de níveis mais baixos.

A partir de informações do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o estudo relacionou os resultados das eleições municipais de 2008, com os das eleições legislativas de 2010. Os resultados apurados confirmam que a vitória em uma eleição para prefeito tem efeitos positivos para um partido nas eleições proporcionais para deputado estadual e federal, mesmo se o prefeito tiver ganhado por uma margem estreita. "Nossos resultados mostram evidências de um forte efeito reverso 'coattail' eleitoral, chamando a atenção para a importância das organizações partidárias municipais para entender os resultados das eleições legislativas estaduais. Os resultados mostram que o que está em jogo em uma eleição municipal que se aproxima não é apenas a eleição corrente. Também se está mirando nas proporcionais daqui a 2 anos."

Segundo os autores, trata-se de um achado importante para quem investiga as relações intrapartidárias nos diferentes níveis de governo no Brasil. O artigo também contribui para entender o sistema partidário do país, que é fragmentando e no qual o tamanho das bancadas nos legislativos estadual e federal é fundamental para o papel dos partidos na construção de coalizões governamentais dentro das duas câmaras.

Os achados da pesquisa ainda revelam possíveis direções para estudos futuros. Uma delas é continuar a investigar como um prefeito pode ter facilidade ou dificuldade em transferir votos para os candidatos do partido nas eleições proporcionais.

O artigo também sugere que é preciso levar em conta o declínio da volatilidade eleitoral no Brasil, fenômeno contínuo desde 1994, e a consolidação da competição partidária em todos os Estados. Cita o estudo "A volatilidade eleitoral nos Estados: sistema partidário e democracia no Brasil", de Denise Paiva e Simone Bohn, o qual apurou que a volatilidade eleitoral diminuiu nos Estados em ritmos diferentes. Em relação às eleições legislativas, uma possível explicação para esta diferença é que a volatilidade diminuiu apenas em regiões onde os partidos poderiam atingir algum grau de cooperação interna entre os diferentes níveis de governo. Haveria um declínio maior da volatilidade onde os partidos conseguem manter transferência de votos das eleições municipais para as estaduais.

A importância da organização partidária local não significa que não se deve considerar também a sua relação com as lideranças estaduais e nacionais. Uma justificativa seria que as nomeações políticas em nível nacional e as estratégias eleitorais podem restringir as escolhas locais. Outra está relacionada à alta correlação de votos entre os três níveis de governo sugerindo certo grau de nacionalização do partido. Finalmente, ao contrário do que apregoa a literatura tradicional, de que há uma homogeneidade em relação à nacionalização do partido, os diversos níveis do partido podem se desenvolver de forma heterogênea em todo o território brasileiro.

Um caminho sugerido para novas pesquisas é investigar qual é a capacidade de cooperação intragrupo em cada partido brasileiro. Os partidos podem ter diferentes níveis de centralização, ou apresentam diferentes trajetórias ao longo do tempo, aumentando ou diminuindo os padrões de centralização. Isso implicaria na necessidade de comparar os partidos não só em relação a sua capacidade de manter os eleitores nas eleições, mas também se esta habilidade está aumentando ou diminuindo ao longo do tempo.

Fale com os autores: [george.avelino@fgv.br](mailto:george.avelino@fgv.br); [ciro.biderman@fgv.br](mailto:ciro.biderman@fgv.br)

# O uso estratégico de redutos eleitorais

ARTIGO EM FOCO:

## A concentração eleitoral nas eleições paulistas: medidas e aplicações

George Avelino, Ciro Biderman e Glauco Peres da Silva

A concentração de votos de políticos em determinados redutos eleitorais é considerada uma estratégia que viabiliza a campanha de muitos candidatos, particularmente em eleições para deputado federal, num país das dimensões do Brasil. Os professores George Avelino e Ciro Biderman, da FGV-EAESP, junto com Glauco Peres da Silva, da FECAP, desenvolveram um índice que calcula esse grau de concentração e o aplicaram para os candidatos a deputado federal no Estado de São Paulo, de 1994 a 2010.

Os resultados contrariam a interpretação tradicional sobre o sistema político brasileiro, que salienta a relação entre a concentração de votos nos municípios e a atividade parlamentar. Considerando-se que o colégio eleitoral do Estado de São Paulo elege 70 deputados, apenas três ou quatro candidatos eleitos nas últimas três eleições (ou 5% do total) estavam significativamente concentrados na escala municipal.

O grau de concentração vem caindo sistematicamente ao longo dos anos. Em 1994, a proporção dos eleitos com padrão relativamente concentrado era bem maior, de 17%. Em 1998, esse percentual havia caído para 11%, até chegar aos 5% a partir de 2002. Na análise do caso paulista, verificou-se ainda que os deputados federais eleitos têm índices de concentração mais baixos do que os não eleitos e suplentes.

Os autores do estudo resolveram então verificar o grau de concentração não por município, mas por região do Estado de São Paulo, e concluíram que os redutos regionais são mais corriqueiros. O número de eleitos significativamente concentrados nos últimos cinco pleitos aumenta de trinta, no índice municipal, para 63, quando a medida é regional. Ainda é um número restrito, se considerado o universo pesquisado de 350 eleitos. De todo modo, indica que 18% dos candidatos que venceram as eleições para deputado federal adotaram estratégias de concentração regional, comparando com um percentual de 9% que trabalharam com redutos municipais.

Nos casos de deputados que permanecem na disputa por muitos pleitos, observou-se que alguns passam da concentração municipal para a regional e, no final, nem isso. “Os resultados sugerem que a concentração municipal poderia ser uma estratégia de entrada em uma carreira eleitoral de progressiva desconcentração”, afirmam Avelino, Biderman e Silva. Ou seja, os candidatos paulistas parecem ingressar na política aproveitando-se de alguma liderança local e, se eleitos, usam a oportunidade para expandir sua base eleitoral para a região no entorno desse município. A nova eleição proporciona uma oportunidade de expandir ainda mais sua base eleitoral, com entrada na maioria das regiões do Estado.

Essa última estratégia, entretanto, aparentemente não funcionou bem nos oito casos analisados pelo estudo. Por exemplo, Antonio Carlos Pannunzio, concentrado municipal e regionalmente em 1994, passa a ser concentrado apenas regionalmente em 1998 e 2002. Finalmente, tenta a desconcentração em 2006 e em 2010. No entanto, após ser eleito por seus votos nos três primeiros pleitos, é eleito pela média em 2006 e fica apenas com a suplência em 2010. Seus votos, que vinham subindo sistematicamente desde 1994, começam a cair em 2006 (de 126 mil para 109 mil), e novamente de 2006 para 2010 (para 97 mil).

Esse mesmo tipo de evolução pode ser observado para Angela Moraes Guadagnin, que não foi eleita em 2006 após dois pleitos bem-sucedidos, com índices de concentração significativos. É também o que se observa para Francisco Marcelo Ortiz Filho, que não se elegeu em 2010, mas havia obtido sucesso em 2002 e 2006; Iara Bernardi, eleita em 1998 e 2002, mas não em 2006; e Marcelo Fortes Barbieri, eleito em 1994 e 1998, mas não em 2002.

Ainda que os resultados sejam para oito candidatos que começaram concentrados municipalmente e depois passaram a fazer campanhas regionalmente, o fato de os mesmos terem participado de dezenove legislaturas e trinta eleições os torna relevantes para a análise. Na realidade, a grande maioria dos candidatos concentrados que participaram de mais de um pleito vão diminuindo o grau de dependência de redutos eleitorais nas eleições subsequentes em direção a uma concentração mais regional. “O que parece uma estratégia arriscada é a tentativa de desconcentração”, afirmam os autores do estudo.

Avelino, Biderman e Silva alertam que é possível que, após muitos pleitos, os candidatos possam não estar sendo eleitos simplesmente porque chegaram ao fim do seu ciclo de vida política, e não por conta de uma estratégia de desconcentração. Futuros estudos poderão avaliar como os ciclos de ascensão e decadência de candidatos relaciona-se com suas estratégias de concentração em distritos eleitorais.

Fale com os autores: [george.avelino@fgv.br](mailto:george.avelino@fgv.br); [ciro.biderman@fgv.br](mailto:ciro.biderman@fgv.br)

# Um retrato da dinâmica eleitoral brasileira

ARTIGO EM FOCO:

## As eleições de 2010 e o sistema de partidos no Brasil

Cláudio Gonçalves Couto

**A**s eleições presidenciais de 2010 mostraram três grandes forças partidárias no Brasil: PT, PSDB e PV, que receberam o maior número de votos no pleito. Contudo, se considerados também os resultados das eleições para governadores, Assembleias Legislativas e Congresso Nacional, o cenário torna-se bem mais complexo. Professor do Departamento de Gestão Pública da FGV-EAESP, Cláudio Gonçalves Couto realizou um estudo para classificar os partidos segundo seu peso nesses diferentes contextos nos quais atuam.

Nas eleições para governador, foram consideradas duas variáveis: o número de cargos obtidos pelo partido e o tamanho da população dos Estados. Cada governador é um ator importante no jogo político nacional, mas deve se considerar o peso do número de habitantes do Estado que governa, pois esse fator tem se mostrado decisivo nas disputas eleitorais federais, segundo Couto. No balanço das últimas eleições para governador, o PSDB desponta de longe como maior partido, e o PT figura apenas em terceiro lugar, ainda que numa situação de quase empate com o PSB e o PMDB. "Aí está um bom indicativo de que eram infundados os diagnósticos alarmistas de que caminhávamos rumo a um processo de 'mexicanização', com a hegemonia petista no plano federal", afirma Couto. "Com tamanho poder no plano subnacional, o principal partido de oposição pode se constituir num importante obstáculo a qualquer pretensão hegemônica oriunda do poder central".

Na composição do Congresso Nacional, o resultado é totalmente diferente, e a oposição perdeu espaço nas últimas eleições. Somados, o PSDB e os partidos aliados (DEM e PPS)

tiveram seu peso ponderado reduzido de 27,8% para 22,3%: uma queda de mais de cinco pontos percentuais. Considerando ainda o PSOL, os partidos de oposição alcançaram 25,9% dos votos no Senado e 21,6% na Câmara. “Com isso, a aliança entre os partidos de esquerda habitualmente aliados ao PT (PSB, PDT e PC do B) e os partidos de adesão liderados pelo PMDB permite ao governo de Dilma Rousseff construir uma expressiva coalizão de sustentação parlamentar, que formalmente pode atingir os 74% dos votos no Senado e 78% na Câmara”, avalia Couto.

Mesmo com essas mudanças na composição das bancadas partidárias, naturais após uma eleição, nenhum partido detém mais de um quarto do poder congressual, o que, segundo o pesquisador, mostra certo ganho de estabilidade no pulverizado sistema partidário. Considerando-se o peso ponderado das bancadas, o PMDB e o PSDB mantiveram a mesma posição de antes, o PT cresceu um pouco e o DEM declinou para menos de 10%, convertendo-se em uma legenda de tamanho médio. PP e PSB, que eram partidos pequenos, ingressaram na categoria de partidos médios ao ultrapassar os 5% de representação no Congresso Nacional. Já os partidos pequenos aumentaram sua participação de 9% para 13%, o que indica um pequeno aumento do grau de fragmentação do sistema partidário parlamentar.

Os dois maiores partidos no Congresso Nacional (PT e PMDB) ficaram substancialmente menores nas Assembleias Legislativas país afora. Entre os partidos médios, PDT e PSB subiram posições no *ranking*, enquanto PR e PP ficaram para trás. E os micropartidos têm nas Assembleias Legislativas um peso consideravelmente maior do que o verificado no parlamento nacional: detêm nada menos que 25% das cadeiras. Como o número de cadeiras em disputa nas Assembleias é bem maior do que na Câmara dos Deputados, fica mais fácil para os partidos menores atingirem a relação entre número de votos e vagas que determina a distribuição dos partidos no Legislativo. “Seria possível considerar ainda o peso partidário no âmbito municipal, mas com a análise no nível estadual já é possível ter um diagnóstico razoável sobre o espraio dos partidos em nível subnacional de governo”, afirma Couto.

Por fim, o autor compôs um índice conjugando o peso dos partidos em cada um dos sistemas (governo federal, governo estadual, Congresso Nacional e Assembleias Estaduais). Fica nítido que PT e PSDB de fato protagonizam a cena política brasileira em nível nacional. O PMDB tem imensa importância no Congresso e na política legislativa dos Estados e peso significativo nos governos estaduais, mas desempenha papel apenas secundário nas disputadas presidenciais, o que reduz sensivelmente o seu peso no sistema como um todo.

O PV evoluiu pouco, apesar de a candidata Marina Silva ter saído fortalecida da campanha de 2010, não elegeu um único governo ou senador e manteve praticamente inalterada sua participação na Câmara dos Deputados, embora tenha aumentado em 12% o número de deputados estaduais. A pesquisa mostra que o partido que desponta mesmo como potência partidária emergente é o PSB, já tendo ultrapassado o DEM no seu peso relativo. O PSB teve desempenho melhor nas eleições para governador e nos Legislativos nacional e estaduais. “A depender de como se desenvolverem as articulações para eleições nos próximos anos, é possível que o PSB ganhe ainda maior centralidade”, avalia Couto.

Fale com o autor: claudio.couto@fgv.br

# Administração pública brasileira: oito décadas de transformação

ARTIGO EM FOCO:

## Administração pública e políticas públicas

Marta Ferreira Santos Farah

A administração pública, como área de formação e como campo de estudos, constituiu-se tendo como objetivo a preparação de servidores públicos, há mais de um século, nos Estados Unidos. Em princípio, a ênfase foi na ciência da gestão, a partir de princípios gerais considerados válidos para qualquer organização, fosse ela pública ou privada. A especificidade e a complexidade do espaço público só começaram a ser contempladas a partir dos anos 1950, para, recentemente, abarcar as novas fronteiras que incluem organizações não governamentais e instituições privadas voltadas à inclusão dos cidadãos no processo de formulação, implementação e controle das políticas públicas.

Partindo da evolução do campo de estudos em administração pública nos Estados Unidos, Marta Ferreira Santos Farah, coordenadora do curso de mestrado e doutorado em administração pública e governo da FGV-EAESP, identifica as particularidades e desafios no desenvolvimento do campo de estudos de administração pública no Brasil.

Como ocorreu nos Estados Unidos, a disciplina administração pública no Brasil teve seu início associado ao objetivo de formar servidores para a administração pública moderna, a partir dos anos 1930. As ações faziam parte do contexto de reforma do Estado Novo, que teve como propósito instaurar no país um serviço governamental baseado no mérito e na impessoalidade que viesse a se contrapor às características patrimonialistas até então prevalentes.

Essa administração moderna era parte de um projeto mais abrangente para o país, um projeto nacional e desenvolvimentista, no qual o Estado assumia um papel central. Podem ser considerados marcos iniciais da constituição da administração pública, no Brasil, a criação da *Revista do Ser-*



viço Público, em 1937, e a fundação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), em 1938.

Como um desdobramento deste mesmo projeto, foi fundada, em 1944, no Rio de Janeiro, a Fundação Getúlio Vargas (FGV). A presidência da Fundação foi assumida, não por acaso, pelo antigo diretor do DASP, Luiz Simões Lopes, assinalando a continuidade de perspectiva em relação à administração pública.

Em 1953, foi criada no âmbito da FGV a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), a qual contou desde seu início com o suporte de professores norte-americanos. Essa parceria entre Brasil e Estados Unidos foi base para a criação de cursos em universidades federais de outros Estados, como Bahia e Rio Grande do Sul. De acordo com Farah, a disciplina administração pública constituiu-se assim, no Brasil, à imagem e semelhança da administração pública norte-americana, mas com uma especificidade: “[...] tratava-se de um país pobre, e, na visão então hegemônica, atrasado, sendo prioritárias ações para seu desenvolvimento.” Assim, ao lado do paradigma que separava administração e política, a formação em administração pública incorporou no Brasil, nos anos JK, a orientação para o desenvolvimento.

A incorporação do estudo de políticas públicas pela Administração Pública no Brasil ocorreu na mesma época em que ocorria nos Estados Unidos, no final dos anos 1960. Encabeçada pela EBAP, tal mudança teve como ênfase estudos setoriais, numa abordagem que permitisse identificar objetivos das políticas, atores envolvidos, processo decisório e beneficiários, e caracterizar o processo de disputa na agenda governamental.

As pesquisas sobre políticas públicas, entretanto, foram incipientes, pois no Brasil seu desenvolvimento ocorreu na vigência de um regime autoritário. O contexto também afetou as fontes de financiamento da área. A Fundação Ford, uma das principais fontes, reorientou seus recursos para a área de ciências sociais. Somente a partir dos anos 1980, no contexto do processo de democratização, as questões relativas às políticas públicas passam a ser incorporadas nos estudos e nos cursos de administração pública, com discussões sobre legitimidade, controle, participação, equidade e efetividade.

Ao contrário dos Estados Unidos, no Brasil a formação em administração pública desenvolveu-se em instituições voltadas ao ensino de administração de empresas, enfatizando-se a “ciência administrativa” como um núcleo comum, o que reintroduziu a separação entre gestão e política e diluiu a identidade da formação em administração pública. Somente nos anos 1990 começaram-se a estudar os desafios das políticas pós-democratização, não só no âmbito federal como no local. Entre 1998 e 2008, o número de trabalhos inscritos na área temática de administração pública nos encontros de administração aumentou em mais de 300%, cerca do dobro do verificado para o conjunto da área de administração.

A administração pública como um campo disciplinar, que envolve ciência política, administração, economia, sociologia e psicologia social, e que inclui o estudo de políticas públicas, ainda está para se desenvolver, segundo Farah. Os novos cursos que surgem no Brasil, no nível de graduação e de pós-graduação, já consideram essa interconexão de disciplinas, incorporam o eixo das políticas públicas e se preocupam em garantir a preservação da identidade da área, a qual supõe o reconhecimento da articulação entre administração e política.

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

# Avanço nos mecanismos de controle da administração pública nos governos FHC e Lula

ARTIGO EM FOCO:

Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira

Fernando Luiz Abrúcio

A redemocratização do Brasil trouxe pressões – e iniciativas – para se melhorar tanto a gestão como o controle público. Fernando Luiz Abrúcio, professor de gestão e administração pública da FGV-EAESP, identificou os avanços e desafios da administração pública federal considerando os governos Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Lula. Três aspectos foram avaliados: primeiro, a qualidade da gestão pública, a partir do estabelecimento de mecanismos que possam medir resultados; segundo, a coordenação federal das políticas e ações dos Estados e municípios; e terceiro, os mecanismos que permitem à sociedade monitorar e controlar a administração governamental.

Ao analisar estes três aspectos, Abrúcio chegou à conclusão de que houve um sensível avanço. As iniciativas, entretanto, foram condicionadas às prioridades do governante de ocasião. FHC priorizou modificações e melhorias na gestão econômica do Estado, na introdução de mecanismos de avaliação de políticas, bem como começou um processo de ordenamento das políticas sociais no campo federativo. Já no período Lula a prioridade foi dada a inovações nos campos do combate à desigualdade, da participação social e da transparência e controle do poder público.

Em relação ao primeiro ponto, as mudanças concentraram-se nas políticas sociais, em seus mecanismos de coordenação federativa, de monitoramento de resultados e de garantia de direitos aos mais carentes, tendo tido menos sucesso no processo de melhoria da provisão dos serviços de massa. Em relação ao segundo ponto, o aumento tanto da transparência quanto do controle sobre

o governo federal tem obrigado o Estado a se tornar mais responsável na prestação de contas, embora isso por vezes realce as imperfeições político-administrativas da governança lulista.

Em ambos os períodos, houve um aperfeiçoamento contínuo do processo de profissionalização das carreiras de Estado, algo que se ampliou quantitativamente no governo Lula, apesar de ainda não abarcar algumas áreas dominadas ainda pelo perfil fisiológico e patrimonial.

A realidade político-administrativa no plano subnacional também sofreu alterações positivas. Primeiro, com o avanço no controle financeiro, particularmente dos Estados, que culminou com a Lei de Responsabilidade Fiscal, durante o governo FHC. A implementação do SUS foi outro marco. Na área de educação, iniciativas de coordenação iniciadas no governo FHC foram aprimoradas durante a gestão Lula, com a criação do IDEB para avaliar e monitorar padrões nacionais de desempenho educacional, o estabelecimento de um piso nacional do magistério (para minorar diferenças salariais entre Estados tão díspares) e a formulação do Plano de Ações Articuladas (PAR), o qual vincula o repasse de verbas à montagem de um planejamento estratégico local.

Na área de desenvolvimento social, a implementação do Bolsa Família permitiu a redistribuição de renda e a articulação com as políticas de saúde e educação no plano local, uma vez que a família beneficiária só recebe a transferência caso cumpra condicionalidades vinculadas a estas duas famílias. Como o Bolsa Família entrega recursos diretamente à população, por meio de um cartão eletrônico, acabou por enfraquecer relações locais clientelistas. Outra ação lulista foi o PNAGE, programa que procurou diagnosticar a situação das máquinas estaduais em conjunto com estes e lhes repassar recursos para melhoria de gestão.

Houve transformações gerenciais originadas nos próprios Estados, especialmente de uma parcela que tem empreendedores de políticas de gestão muito ativos e com autonomia e poder de decisão. Apesar de tais avanços, os governos subnacionais, sobretudo os municípios e Estados menos desenvolvidos, ainda precisam enfrentar uma extensa lista de desafios nos campos da gestão e do controle.

Houve avanços também no terceiro aspecto analisado, com a crescente importância, por exemplo, do Ministério Público Federal, do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU). Falta uma melhor coordenação, ainda, entre os instrumentos de controle, e esse processo evoluiu em menor grau nos Estados e municípios.

Ao olhar para o período, especialmente para os dois mandatos de Lula, é possível afirmar que o controle avançou mais que a gestão. De um lado, melhor controle significa mais capacidade de identificar desvios. Do outro, gestão menos qualificada, em especial nas áreas que não compunham o centro das preferências do governo petista (como Transportes), facilitava a ocorrência de desmandos administrativos e atos corruptos.

"O desafio menos enfrentado diz respeito à relação entre política e administração", afirma Abrúcio. Estudos recentes sobre o Brasil mostram a necessidade e a importância de critérios políticos no processo de nomeação e definição dos cargos de alto escalão. Se o Executivo federal estabelecesse limites institucionais mais claros ao preenchimento do alto escalão, os próprios partidos seriam obrigados a profissionalizar seus indicados. "É preciso não só melhorar a qualidade das indicações aos cargos públicos, mas, sobretudo, convencer os políticos de que o aprimoramento da qualidade das políticas públicas sob critérios meritocráticos pode ser o grande instrumento de resposta aos eleitores", argumenta o pesquisador.

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

# O desafio das grandes áreas metropolitanas

ARTIGO EM FOCO:

## Governança metropolitana nas Américas

Peter Spink, Robert H. Wilson e Peter M. Ward

Grandes áreas metropolitanas vêm se tornando comuns na paisagem urbana das Américas. Abrangem populações cada vez maiores, que variam entre 500 mil e 20 milhões de pessoas, e estendem-se por diferentes municípios, Estados, e, às vezes, até países. Com isso, surge uma questão importante: quais formas, iniciativas e estruturas de governabilidade dão conta dos desafios da vida coletiva nessas grandes e complexas regiões?

Os professores Peter Spink, da FGV-EAESP, e Robert H. Wilson e Peter M. Ward, da Universidade do Texas, examinaram as soluções que vêm sendo implementadas nos seis países federativos (com três níveis de governo: federal, estadual ou provincial e local) das Américas: Argentina, Brasil, Canadá, México, Estados Unidos e Venezuela.

Com base na pesquisa, concluíram que a solução não está na criação de um novo nível de governo, instituído de cima para baixo. "Na realidade, só quando a autonomia municipal é assegurada e genuína, há mais espaço para a construção mais colaborativa de estruturas de governança metropolitana", afirmam os pesquisadores. "Ou seja, essa costura deve ser feita de baixo para cima, e viabilizada muitas vezes com a aprovação e apoio do governo de ordem superior, em geral, do estado ou província", completam.

Spink, Wilson e Ward verificaram que arranjos ideais estão longe de acontecer. A maioria das estruturas metropolitanas que encontraram segue uma arquitetura guarda-chuva com forte centralização, na qual estados e províncias exercem seu poder autorizado constitucionalmente sobre

as municipalidades. Em tese, parece um sistema eficiente, pois um comando central tende a proporcionar melhor organização e planejamento. Porém, ao analisar a realidade dos seis países, os pesquisadores constataram que essa abordagem levou a uma situação nada positiva, em que os assuntos metropolitanos são tratados de forma ineficaz e de maneira pouco equitativa em termos de inclusão social e econômica.

Quando os poderes do governo local são fracos, verifica-se que a colaboração metropolitana tem menos possibilidade de surgir. O problema é que, mesmo em países em que municípios têm certa força política, como no Brasil, há pouca flexibilidade para que se melhore a capacidade fiscal, por meio da criação de novas dimensões de arrecadação de tributos ou da reformulação dos termos de repartição de receitas.

Nesse cenário, os municípios mais ricos acabam contando com maior base fiscal, maior capacidade local para investir e são pouco propensos a colaborar com os mais pobres que estão no entorno. Pelo contrário, o descompasso entre as condições financeiras costuma levar a uma estratégia do tipo "empobreça o seu vizinho", pela qual um município se envolve em jogos fiscais, tal como a oferta de incentivos comerciais desleais para atrair negócios para seu território.

Além disso, parece que há poucos incentivos para a promoção de redistribuição metropolitana de recursos em favor dos governos locais mais desfavorecidos. As poucas tentativas de redistribuição ou de criação de fundos comuns para determinados aspectos do desenvolvimento metropolitano em geral falham devido à desconfiança e à ruptura na colaboração entre os atores constituintes. "É bem possível que qualquer ação no sentido de políticas redistributivas exigirá reforço dos governos regional e federal", afirmam os autores.

Raramente os pesquisadores encontraram serviços fundamentais, tais como habitação, saúde, desenvolvimento econômico e segurança pública sendo oferecidos por intermédio de iniciativas metropolitanas. No Brasil, por exemplo, a coordenação sub-regional da região metropolitana de São Paulo está focada em municípios ao invés de em linhas demográficas ou territoriais.

A grande maioria das experiências metropolitanas está ocorrendo nas áreas de infraestrutura, como transporte, trânsito, água, resíduos sólidos, uso da terra e algum controle ambiental. Normalmente, são iniciativas que dependem da vontade e da disposição dos governos em colaborar e contam essencialmente com a habilidade interpessoal dos governantes. Menos comuns são rearranjos organizacionais para modificar recursos e autoridade das unidades governamentais e ainda mais rara é a criação de um novo espaço institucional de governo. Segundo os autores do estudo, o resultado é uma política assimétrica e uma distribuição desigual de recursos.

Observou-se, também, pouca participação dos cidadãos, pois muitas das iniciativas estão em áreas que não captam a atenção do público. Isso ocorre porque os acordos interlocais tendem a ser bastante técnicos e não são visíveis para a sociedade. Mesmo nos casos de uso mais amplo de infraestrutura metropolitana, como transporte público, as deliberações e resoluções de conflitos costumam acontecer nos enclaves técnicos dos processos de planejamento, com participação muito restritiva de atores não governamentais. "O equilíbrio entre eficiência técnica e o engajamento do cidadão muitas vezes favorece o primeiro e reduz a oportunidade de gerar legitimidade política", afirmam os pesquisadores.

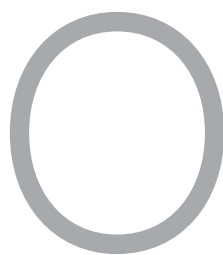
Fale com o autor: [peter.spink@fgv.br](mailto:peter.spink@fgv.br)

# O Tribunal de Contas da União (TCU) e o controle da corrupção

## ARTIGO EM FOCO:

### Ethos organizacional e controle da corrupção: o TCU sob uma ótica organizacional

Marco Antonio Carvalho Teixeira e Mário Aquino Alves



Tribunal de Contas da União (TCU) surgiu em 1891, com a Proclamação da República, para exercer controle financeiro sobre as contas do governo. No entanto, até a Constituição de 1988, pouco poder tinha, pois todos os seus ministros eram nomeados pelo Executivo, ainda que com a necessidade de aprovação do Legislativo. Foi com a redemocratização do país que o TCU pôde desenvolver efetivamente estratégias de controle da corrupção.

Mas a forma como o TCU se organiza é adequada para exercer sua função de evitar o mau uso do dinheiro público? Uma pesquisa dos professores Marco Antonio Carvalho Teixeira e Mário Aquino Alves, do Departamento de Gestão Pública da FGV-EAESP, procura responder a essa questão.

Verificou-se que o TCU tem ganhado mais autonomia para exercer o seu papel, mas ainda há vários aspectos que merecem ser aprimorados. O Executivo perdeu o monopólio do recrutamento, passando a indicar apenas um terço dos ministros, enquanto o Legislativo ficou responsável pela indicação dos outros dois terços, mantendo-se a aprovação de todos eles pelos parlamentares.

O Presidente da República não pode escolher livremente todos os ministros do Tribunal de Contas da sua cota. Para cada três indicados, um deve ser recrutado entre os auditores de carreira do próprio TCU e outro dentre representantes do Ministério Público de Contas. "Tal mudança contribuiu para minimizar dirigismos governamentais nas decisões do TCU, mas, ainda assim, o atual critério não parece ser suficiente, pois 80% dos ministros ainda são escolhidos quase que exclusivamente em função de negociações políticas", afirmam Teixeira e Alves.

Apesar da escolha não técnica da maior parte de sua cúpula, em termos de atribuições e ações, o TCU tem se mostrado independente de todos os poderes do Estado. O fato de ser definido na Constituição como órgão de auxílio não significou, na prática, a criação de um vínculo de dependência, mas acabou tendo o efeito positivo de fazer com que a instituição assumisse o dever de prestar informações e ter uma relação colaborativa com o Congresso Nacional e a sociedade.

O estudo constatou que o TCU tem conseguido desempenhar um papel primordial no controle da corrupção, sobretudo na fiscalização de obras de grande vulto. Além disso, o órgão tem sido um importante instrumento para promover ações de responsabilização daqueles que provocaram danos ao erário público.

De todas as 566 fiscalizações e auditorias realizadas pelo TCU em 2008, 68% foram feitas por iniciativa do próprio Tribunal, enquanto 32% foram demandadas pelo Congresso. Para os pesquisadores, essa distribuição evidencia, por um lado, que o TCU é uma organização que possui autonomia, e por outro, que há um razoável espaço para o parlamento brasileiro ocupar, no sentido de requisitar ações de controle sobre a gestão financeira do governo federal.

Destacou-se também na pesquisa a criação de diferentes instrumentos de diálogo direto com os cidadãos e as organizações sociais. Desde sua criação, em 2004, a Ouvidoria do TCU é o principal instrumento para isso. O acesso pode ser feito por telefone (0800), por formulário eletrônico ou pelo correio. Toda reclamação recebe um retorno sobre o procedimento que foi adotado ou o resultado de investigações. Assim, a Ouvidoria tem funcionado como espaço de captação de denúncias de irregularidades, que são formuladas por cidadãos individualmente ou mesmo por organizações da sociedade civil.

Ainda nesse campo, O TCU passou a disponibilizar um conjunto de informações de interesse público, como por exemplo: a publicação do cadastro de responsáveis com contas julgadas irregulares, a lista de pessoas inabilitadas para função pública e a lista de licitantes inidôneos.

A lista de cadastro de pessoas responsáveis com contas julgadas irregulares subsidia os tribunais eleitorais na impugnação de candidaturas ou mesmo no julgamento de processos de cassação de mandatos, o que demonstra, segundo a pesquisa, uma boa articulação entre o órgão de contas e a instituição encarregada de organizar o processo eleitoral no Brasil. A lista de pessoas inabilitadas para função pública impede que estas venham a ser contratadas novamente por órgãos públicos. "Tal informação é importantíssima, na medida em que pode gerar responsabilização de quem a descumprir", argumentam os autores do estudo. A lista de licitantes inidôneos é um instrumento para proteger os diversos níveis de governo de uma relação contratual com empresas que já tenham promovido danos ao erário público.

Teixeira e Alves salientam que, apesar da posição de fiscais de execução orçamentária e financeira dos Poderes do Estado, os tribunais de contas também deveriam ser fiscalizados por algum órgão externo. Desde abril de 2007, encontra-se em tramitação no Congresso Nacional uma proposta de emenda constitucional que cria o Conselho Nacional dos Tribunais de Contas, com a função de controlar as atividades dos dirigentes e demais funcionários dos TCs. "A possibilidade de criação de tal órgão é bem-vinda, afinal, os controladores também precisam ser controlados", concluem os pesquisadores.

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

# Por um Estado com poucos funcionários públicos e alta carga tributária

ARTIGO EM FOCO:

## É o Estado capaz de se autorreformular?

Luiz Carlos Bresser-Pereira

Um Estado com alta carga tributária, mas com poucos servidores públicos, altamente qualificados. É esse o modelo de governo defendido pelo economista Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor titular da FGV-EAESP. No ensaio "É o Estado capaz de se autorreformular?", publicado na revista acadêmica *Desigualdade & Diversidade*, Bresser-Pereira argumenta que, para o Estado ser eficiente, esse pequeno grupo de funcionários públicos deve ser responsável por arrecadar grande quantidade de dinheiro e delegar a gestão dos serviços básicos e gratuitos, como saúde e educação, para organizações sociais não estatais – na sua visão, capazes de aplicar os recursos dos impostos a custos mais baixos.

Bresser-Pereira afirma que diversos países já vêm fazendo o que ele chama de "reforma gerencial", a começar pela Inglaterra, em 1987. No Brasil, esse processo iniciou-se em 1995, com o Plano Diretor de Reforma do Estado. "Mais cedo ou mais tarde, todos terão que fazê-la", afirma. "No Brasil, começamos a reforma cedo, e ela está caminhando bem, porque ganhou o coração e as mentes dos administradores públicos."

O autor pondera que, no capitalismo, os países competem de modo que, se não forem eficientes na gestão governamental, não crescerão e perderão a disputa. Ocorre que, ao longo da história do sistema capitalista, o Estado aumentou muito de tamanho. Se na época do Absolutismo o Estado representava cerca de 7% do PIB na Europa Ocidental, hoje responde por aproximadamente 42% do PIB. Ou seja, é seis vezes maior. Em alguns países, até mais. Na França, por exemplo, essa participação chega a 50% do PIB.



Quando a proporção da arrecadação e das despesas públicas na economia era pequena, a taxa de crescimento dos países não dependia quase nada da eficiência do setor público, e sim da competitividade das empresas privadas. Hoje, calcula o economista, supondo que a expectativa de crescimento da França seja de 2%, se a produtividade da gestão pública não aumentar, o setor privado terá que crescer 4% para compensar. "Por isso, o problema que cada país tem é saber se começa a reforma de seu Estado antes ou depois, se faz mais depressa ou mais devagar, se faz mais bem feita ou não", indica Bresser-Pereira.

O economista acredita que o Estado deve ser grande, pois, quando representava parcela pequena do PIB, seu objetivo era defender a oligarquia dominante, com o dinheiro que arrecadava da população como um todo. No século XIX (no Brasil, em 1937, durante o governo Getúlio Vargas), começou a ganhar espaço o que Bresser-Pereira chama de "Estado social", que passou a ter como missão aumentar a qualidade de vida da população e diminuir as desigualdades inerentes ao sistema capitalista. "O capitalismo é um sistema econômico bastante eficiente, mas é cego à justiça e à estabilidade, tende a concentrar a renda na mão dos mais poderosos, dos mais espertos, dos mais ladrões, dos mais inteligentes, aqueles que forem 'mais' alguma coisa", afirma.

Com um sistema de serviços públicos gratuitos de educação, de saúde, de assistência social, imaginava-se que a qualidade de vida poderia ser substancialmente melhorada, a um custo relativamente barato. Isso se comprova na prática, argumenta Bresser-Pereira, por exemplo, quando se toma o caso dos serviços de saúde que existem hoje no mundo desenvolvido. A Europa adotou um sistema de saúde público universal, com custo aproximado de 9% do PIB. Já nos Estados Unidos, que optou por um serviço privado, esse percentual é de 16%, e ainda é preciso considerar o fato de que 40 milhões de americanos ainda não têm atenção à saúde assegurada. "Mesmo sem reforma gerencial, o consumo coletivo é mais eficiente do que o consumo privado", argumenta Bresser-Pereira.

Para ele, a ideia da reforma gerencial foi mal compreendida, tanto pela direita quanto pela esquerda, pois ambas entenderam que seu objetivo era reduzir o Estado ao mínimo. "Não era isso, a reforma visa legitimar o Estado social, um Estado grande com uma carga tributária elevada e que privilegia fundamentalmente os pobres", afirma.

De acordo com o modelo gerencial, o aparelho do Estado deve ser formado por um grupo de políticos eleitos e por um grupo de servidores públicos bem remunerados. "Eu não admitiria ninguém que não tivesse curso de graduação, recrutado dentro da elite da inteligência existente no país", afirma. As organizações sociais, por sua vez, passam a prestar os serviços universais com financiamento público e devem ser fortemente controladas pelo Estado por meio de contratos de gestão e de mecanismos para mensurar os resultados de sua gestão.

Quando Bresser-Pereira fez parte do governo, em 1995, verificou que os servidores públicos de nível inferior ganhavam três vezes mais do que profissionais com cargos similares no mercado privado, enquanto a alta administração pública recebia comparativamente cerca de 40% menos. "Lutei pelo aumento dos salários públicos de nível elevado e consegui alguma coisa, mas, enfim, sempre vai haver muito debate. As organizações sociais, por exemplo, ainda vão provocar muita discussão, mas não tenho dúvida que na saúde, na educação, são uma forma administrativa muito mais eficiente e devem ser adotadas."

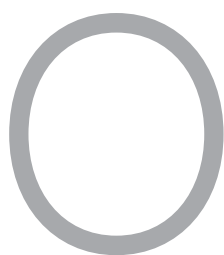
Fale com o autor: [luiz.bresser@fgv.br](mailto:luiz.bresser@fgv.br)

# Um índice para medir a corrupção nos municípios brasileiros

ARTIGO EM FOCO:

## Medindo corrupção: o que nós aprendemos?

Ciro Biderman, Marcos Felipe Mendes Lopes, George Avelino e Mário Aquino Alves



artigo “Medindo corrupção: o que nós aprendemos?”, de George Avelino, Ciro Biderman, Mario Aquino Alves e Marcos Felipe Mendes Lopes, revisa as mensurações já propostas em estudos científicos sobre o tema e propõe, como alternativa aos índices de percepção de corrupção, um índice baseado em informações objetivas de relatórios de auditoria. Os autores sugerem que o índice proposto é uma ferramenta para analisar municípios no Brasil, relativamente fácil de computar.

Devido à sua importância e a seu impacto sobre a economia, o comportamento dos agentes envolvidos em práticas de corrupção é tema recorrente em pesquisas. Estes estudos baseiam-se em diferentes modelos teóricos e empíricos. Embora os trabalhos tenham evoluído bastante nas

últimas quatro décadas, ainda não há consenso de como lidar com o fenômeno da corrupção. As diversas abordagens, com diferentes conclusões teóricas, originaram debates e abordagens empíricas distintas.

Os autores destacam os avanços das propostas de metodologias para medir a corrupção. Citam o Índice de Percepção de Corrupção, criado pela organização não governamental Transparência Internacional em 1995, e o Índice de Controle de Corrupção, indicador que faz parte dos Índices de Governanças Globais, do Banco Mundial, em 1996.

Essas medidas geraram pesquisas empíricas que abordaram a relação entre características estruturais e institucionais de um país e corrupção. Também viabilizaram estudos que investigaram como a corrupção afeta crescimento econômico, produtividade de investimentos públicos, nível de investimentos diretos estrangeiros, composição dos gastos públicos ou o grau de informalidade na economia. Uma das vantagens dos índices de percepção é a possibilidade de aumentar a amostra, permitindo comparar países. Outra vantagem é poder incorporar vários indicadores, o que reduz erros de medida e de viés de indicadores individuais.

Entretanto, há limitações quando se utilizam os índices de percepção para saber as causas da corrupção. Há vieses que distorcem a percepção, tais como os níveis de participação social, de transparência, e o nível educacional de quem responde à pesquisa. Outra limitação destes índices refere-se à constatação de que agregar opiniões individuais sobre corrupção pode não gerar um índice de corrupção consistente. Por exemplo, um país que apresenta um bom desempenho irá, provavelmente, acarretar em melhor percepção geral deste país por seus homens de negócio independentemente do grau de corrupção do país.

Por outro lado, o artigo destaca projetos que passaram a utilizar medidas objetivas para investigar corrupção, a partir de levantamentos específicos ou de relatórios de controle interno. Também há as pesquisas objetivas baseadas em experimentos de campo. Na opinião dos autores, o programa de fiscalização aleatória da Controladoria Geral da União oferece uma oportunidade ímpar para uma política pública no Brasil para se construir um indicador objetivo.

O artigo não apresenta indicadores novos para medir a corrupção, mas os autores acreditam que a sua proposta contribui para o debate. Segundo eles: "Os indicadores aqui propostos permitem criar um índice para ordenar municípios brasileiros (fiscalizados) em termos de corrupção. A forma com que construímos a base de dados permite que possamos ir além dos indicadores e revelar mais dimensões desse fenômeno que pode ser uma das razões para o nosso atraso em relação aos países desenvolvidos."

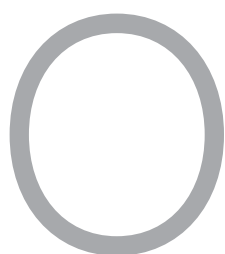
Fale com o autor: [ciro.biderman@fgv.br](mailto:ciro.biderman@fgv.br)

# Como o Brasil conseguiu atender às demandas do mercado financeiro e da sociedade

ARTIGO EM FOCO:

## Democracia, arenas decisórias e política econômica no governo Lula

Maria Rita Loureiro, Fábio Pereira dos Santos e Alexandre de Ávila Gomide



Os Estados que passaram por processos recentes de democratização enfrentam hoje um dilema. De um lado, o modelo de integração internacional impõe a necessidade de gerar confiança e credibilidade para os mercados financeiros com relação à capacidade de solvência governamental, e, portanto, restrições fiscais. De outro lado, maior liberdade de expressão das demandas populares por políticas redistributivas empurram os governantes em outra direção. Ao definirem seus rumos, os governos precisam levar em conta as exigências do mercado e as demandas mais amplas da sociedade.

A pesquisadora Maria Rita Loureiro, da área de administração pública e governo da FGV-EAESP, fez uma análise dessa questão com base na experiência brasileira. Loureiro procurou distanciar-se das pesquisas econômicas tradicionais, especialmente na área de finanças públicas, que muitas vezes supõem que a lógica democrática traz obstáculos ou constrangimentos à “racionalidade econômica” e às iniciativas de ajuste fiscal. “Ao contrário, argumentamos que a democracia permite melhorar a qualidade das políticas públicas, tornando-as mais representativas e próximas às demandas sociais, e aumentando, assim, a probabilidade da eficácia de sua implementação”, afirma a pesquisadora.

Recorrendo à história brasileira das últimas décadas, a pesquisadora enfatiza que foi sob o regime democrático que se alcançou o ordenamento das contas públicas legadas em profunda desordem pela ditadura militar. Nas décadas de 1980 e 1990, foram realizadas reformas institucionais

destinadas ao ordenamento das contas públicas, de modo geral bem-sucedidas, como a unificação dos orçamentos, a criação da Secretaria do Tesouro Nacional, a estabilização monetária, a reestruturação do sistema bancário público e privado. A partir de 1999, instaurou-se uma política de geração de superávits primários que tem servido de garantia de solvência para o mercado, também consolidando, com a Lei de Responsabilidade Fiscal, medidas mais severas de controle dos gastos e do endividamento público, particularmente para os governos subnacionais.

No primeiro governo Lula, a política macroeconômica caracterizou-se pela continuidade em relação à orientação predominante no governo FHC, e a política fiscal, em particular, foi marcada pela intensificação do nível do superávit primário e ainda por propostas de déficit nominal zero. Todavia, o segundo governo apresentou mudanças, com o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), a expansão do sistema de crédito consignado para bens de consumo, a ampliação dos programas de transferência de renda, a concessão de aumentos reais para o salário mínimo, além de novas contratações e aumentos salariais para o funcionalismo público. Tais mudanças indicam que a política fiscal deixou de ser apenas um instrumento de garantia de solvência para os credores (credibilidade financeira) e adquiriu também o papel de instrumento de política de crescimento econômico e de melhoria da distribuição de renda.

Essa mudança ocorreu quando o governo já havia conseguido provar aos investidores que iria cumprir as promessas efetuadas durante a campanha de 2002. Enquanto o Banco Central manteve-se impermeável na condução da política monetária, o governo abriu-se para negociações democráticas nas políticas fiscais. Conseguiu desafiar a visão convencional não só ao afirmar que “é possível ter uma aceleração do crescimento mantendo a inflação sob controle”, mas também ao inverter na prática a seguinte fórmula: em vez de extremado ajuste fiscal ser a condição para o crescimento, é o crescimento que fortalece o equilíbrio fiscal. O maior crescimento, aumentando as receitas públicas, permitiu manter a agenda de superávits primários necessários à diminuição progressiva da relação dívida/PIB e à sustentação da credibilidade no mercado financeiro, e também gerou recursos para um relativo aumento dos investimentos públicos, sem necessidade de redução de gastos correntes (em pessoal, programas sociais, como o Bolsa Família, e previdência social).

“O governo transformou as políticas sociais em políticas econômicas”, avalia Loureiro. A expansão do consumo permitiu expandir a produção e gerar crescimento econômico. Para a pesquisadora, provou-se que o bem-estar dos pobres não é apenas um problema para a caridade privada ou para os programas assistenciais que recebem verbas residuais do orçamento público. Ele se transforma em fonte decisiva de crescimento econômico.

No entanto, a tendência de mudança na agenda fiscal chega até o limite em que não ameace o interesse dos grupos “rentistas”, pois permanece a dependência estrutural do Estado em relação ao setor financeiro para a rolagem da dívida pública interna de curtíssimo prazo. Na composição desses interesses incluem-se até mesmo fundos de pensão de importantes segmentos sindicalizados da classe trabalhadora brasileira, como os bancários e os petroleiros, que são base de sustentação do próprio Partido dos Trabalhadores.

Assim, as políticas sociais e de desenvolvimento econômico só avançam até o limite em que não contrariam a credibilidade exigida pelo mercado financeiro. A despeito desse limite, elas não deixam de fazer diferença na configuração política e econômica do país na última década.

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

# A inclusão social além das teorias tradicionais

ARTIGO EM FOCO:

## *Alternative banking and social inclusion*

Kurt E. von Mettenheim e Olivier Butzbach

**E**m julho de 2011, um seminário internacional patrocinado pelo Centro de Bellagio da Fundação Rockefeller reuniu professores de escolas parceiras da FGV-EAESP no Global Public Policy Network (Rede de Políticas Públicas Globais) como também membros de instituições internacionais como o Banco Mundial e representantes de associações internacionais de bancos de poupança e bancos cooperativos. Discutiram como os bancos alternativos em países avançados e em desenvolvimento, depois de terem realizado vantagens competitivas durante os últimos anos, possam também servir para a implementação de políticas alternativas de inclusão bancária. O evento lançou uma nova rede de escolas de políticas públicas e associações de bancos alternativos que visa promover a adoção de Core Principles for Alternative Banking and Social Inclusion (Princípios Básicos para Bancos Alternativos e Inclusão Social). Estes princípios e rede se inspiram nos princípios de Bellagio de sustentabilidade, que resultou de um seminário semelhante nos anos de 1980 e que tanto influenciou debates internacionais sobre o ambiente.

Kurt Mettenheim e Olivier Butzbach também receberam uma bolsa de estudos como pesquisadores residentes no Centro da Fundação Rockefeller para inaugurar novas pesquisas e promover esta nova pauta de políticas globais sobre bancos alternativos e inclusão social. "Alternative banking and social inclusion" faz um relato deste evento inaugural. Os autores colocam em destaque suas novas pesquisas sobre teoria bancária alternativa, sobre as vantagens competitivas bancos alternativos, e sobre o papel contra cíclica destas instituições. Estes estudos, sobretudo, chamam a atenção para as experiências recentes no Brasil e outros países emergentes com novas políticas para acelerar a inclusão financeira através de bancos públicos e alternativos. Desta maneira, apontam que, depois do Banco Central do Brasil, conquistar a estabilidade monetária durante os anos de 1990, novas políticas no Brasil apostaram na melhoria da competitividade de seus bancos públicos e em políticas voltadas para a "bancarização" dos cidadãos. Com os programas de transferência de renda e outras políticas sociais, os bancos públicos têm alcançado maior sucesso do que os bancos privados na tarefa de inclusão financeira. As concepções de cidadania e justiça social têm se revelado essenciais.

Ao invés de procurar garantir a independência do Banco Central, privatizar bancos públicos e desregulamentar o setor financeiro, o Brasil apostou na melhoria da competitividade de seus bancos públicos e em políticas voltadas para a "bancarização" dos cidadãos. Com os programas de

transferência de renda e outras políticas sociais, os bancos públicos têm alcançado maior sucesso do que os bancos privados na tarefa de inclusão financeira. As concepções de cidadania e justiça social têm se revelado essenciais.

Trata-se de uma mudança profunda em relação às estratégias tradicionais. As teorias que enfatizam o rigor fiscal dos governos tornaram-se hegemônicas a partir dos anos 1970. Segundo os que defendem a austeridade fiscal, as políticas sociais pressionariam as contas públicas e acabam prejudicando a economia já que o aumento dos gastos leva a aumento de impostos. No entanto, essas teorias já não dão conta da realidade. São velhos conceitos que não captam os avanços da economia monetária ocorridos na década de 1990, assim como do novo papel das autoridades monetárias a partir da década de 2000. A Tecnologia da Informação, que está no centro da modernização dos bancos, novos marcos reguladores, além de uma maior supervisão dos bancos e dos mercados, criaram condições para o que os autores denominam de estrada financeira para avanços sociais. “Os novos instrumentos para a mudança estão, portanto, à mão”, afirmam.

Enquanto as economias avançadas atualmente lutam para emergir da crise, a situação de muitos países emergentes e em desenvolvimento é diferente. No Brasil, diante dos avanços proporcionados pela Tecnologia da Informação, as políticas públicas implementadas a partir de concepções de cidadania e de justiça social revelaram-se eficientes, mais até do que se esperava da atuação das organizações não governamentais, da competitividade dos bancos privados ou das instituições voltadas para o microcrédito.

Mesmo com o processo de liberalização financeira na década de 1990, os grandes bancos públicos continuaram tendo peso significativo nos países emergentes. Estas instituições têm se modernizado e são agentes fundamentais para o financiamento, o crédito e as políticas públicas. Durante a crise financeira global de 2008, a modernização e a capitalização dos grandes bancos públicos durante a década de 2000 propiciaram a adoção de políticas anticíclicas. Os autores sugerem que é preciso aprofundar as investigações dessas “anomalias” e as teorias tradicionais.

A pesquisa de Kurt Von Mettenheim e de Olivier Butzbach concentra-se em uma dimensão dessas “anomalias”: como bancos públicos proporcionam novos canais para as políticas sociais baseadas em conceitos de cidadania e justiça social. Investigam os resultados de um estudo de caso a respeito da atuação da Caixa Econômica Federal em Guaianazes, bairro da periferia de São Paulo marcado pela pobreza.

A partir de dados do Banco Central, informações da filial da Caixa na região e de entrevistas abordando os produtos e serviços bancários mais eficazes no bairro, os autores destacam algumas descobertas. Primeiro, a Caixa consegue combinar, em grande escala, políticas públicas de governo e a concepção de cidadania. Sua rede de agências, a quarta maior do país, é primordial para o processo de inclusão financeira e social, alcançando o vasto interior do Brasil e atingindo áreas urbanas pobres ignoradas, em grande parte, pelos bancos privados. Em segundo lugar, o duplo papel de agente de política social e de banco de poupança proporciona vantagens competitivas à Caixa, além de sua força política e de seus recursos. Por último, as diretrizes da Caixa são de transformar bolsas-família em contas bancárias simplificadas e/ou contas de poupança.

A experiência brasileira é uma rota diferente para a inclusão financeira, que inclui políticas de renda mínima, cidadania, política social e os bancos de poupança. Após o aumento da desigualdade e da pobreza nos anos 1990 e dos problemas da economia internacional após 2008, para os autores trata-se de uma experiência “*back to the future of social banking*” que pode contribuir para os debates a cerca do que fazer diante da atual crise financeira global.

Fale com o autor: kurt.mettenheim@fgv.br

# Anatomia de um desastre ecológico

ARTIGO EM FOCO:

*On the heuristic of the analysis of sensemaking: an example for accidents involving continuous pollution*

Paulo Cesar Vaz Guimarães e Mario Aquino Alves

**E**m 1993, A Shell foi acusada de contaminar o solo no bairro paulistano da Vila Carioca, no Distrito do Ipiranga. A organização ambientalista Greenpeace e o Sindicato de Trabalhadores no Comércio de Minérios e Derivados de Petróleo no Estado de São Paulo (Sinpetrol) encaminharam denúncias ao Ministério Público, que instaurou inquérito para investigar a situação. O caso ganhou repercussão internacional. Foi detectada a presença de metais pesados, principalmente chumbo, e de derivados de petróleo como benzeno, tolueno e xileno, além de restos de pesticidas.

Após processos, multas e várias CPIs, não se chegou a uma solução para o caso. Segundo estimativa da Secretaria Municipal de Saúde, dos 28.072 habitantes da Vila Carioca, 6.538 estão expostos à contaminação provocada pela Shell, mas os exames toxicológicos necessários ainda não foram realizados. Os pacientes de Vila Carioca são acompanhados pelo sistema de saúde não como vítimas de contaminação, mas como doentes crônicos.

Por que a resposta para esse grave problema se arrasta por tanto tempo? Essa questão foi o motivador de pesquisa do professor Mário Aquino Alves, da área de Administração Pública e Governo da FGV-EAESP, e do pesquisador Paulo Cesar Vaz Guimarães. Segundo os autores, não seria difícil definir as responsabilidades. A definição da origem da contaminação estava clara, a poluidora era uma empresa que procurava aparecer como ambientalmente e socialmente responsável, e havia regulamentações básicas para servir de guia ao poder público.



Diante do conflito, em uma sociedade democrática, os atores envolvidos costumam articular-se para continuar convivendo, por três mecanismos: reconciliação, retaliação e reparação. O caso da Vila Carioca revela uma quarta lógica: a vida seguindo o curso da "normalidade", com pequenas transformações sendo implementadas, em nome da preservação do *status quo*.

A partir da análise de vasta documentação, Alves e Guimarães identificaram como as diferentes partes envolvidas elaboram uma estratégia comunicativa para lidar com o acidente. Cada parte procura criar um significado para si própria e para os outros atores. A Shell ampara-se na ambiguidade e na contradição como estratégia de sobrevivência. Procura transmitir cooperação com os demais personagens, mas, nos embates concretos, recorre a procrastinação. Tenta sempre responsabilizar os agentes públicos pela solução dos problemas, dando a entender que as iniciativas tomadas se inserem em uma "parceria" e não são decorrência de uma imposição legal. Quando as acusações externas chegam ao limite, a empresa defende que a população é culpada pela contaminação, por usar formicidas, e aciona a justiça para impedir os exames toxicológicos nos moradores. "Nesses momentos, todas as máscaras da empresa caem", dizem os autores.

A prefeitura, que poderia ter um papel primordial, mostra-se incapaz de coordenar seus membros e articular os agentes externos. Seu órgão ambiental tampouco consegue atuar eficazmente. Na área municipal, apenas o Legislativo mostra-se atuante, ao instaurar CPLs. Autoritário, considera-se o real defensor da população, porém fica limitado aos recursos cênicos da "sociedade do espetáculo", visto que não consegue ter êxito nem na manipulação dos seus próprios instrumentos de poder.

O Legislativo estadual revela-se indeciso ou indiferente. No âmbito do governo do Estado de São Paulo, o papel mais importante cabe à agência ambiental. Autoritária, a Cetesb mostra fé na sua base técnica, mas de forma tão dogmática que aparenta atingir as fronteiras do autismo organizacional, analisam Alves e Guimarães, a ponto de posições contestadas pelos fatos não causarem qualquer estranhamento. A Cetesb procura passar a ideia de que o que aconteceu é o que deveria ter acontecido e que a confiança da organização não está *sub judice*. A Vigilância Sanitária, parente da agência ambiental, também se fia no discurso científico, mas encontra coerência maior em sua estratégia de comunicação, ao manter a argumentação de uma ligação causal entre as atividades da Shell e as condições de saúde dos moradores. Na área governamental, ainda, o Ministério Público faz intervenções e mostra consciência dos seus limites, deixando claro um retrato da impotência dada pelas regras.

Os sindicatos conseguem atrair atenção com seu discurso contundente. Não é possível avaliar, contudo, seu real compromisso ou capacidade de mobilização, já que está ausente de boa parte dos eventos. Por fim, a associação dos moradores mostra-se inconformada, aprimora seu discurso, mas não consegue o retorno esperado. Apesar de mencionada a todo instante, não alcança o centro do palco.

Em situações que começam com acusações, normalmente, a estratégia típica dos atores é elaborar um discurso que vai se transformando conforme o drama se desenrola, com o objetivo de encontrar um caminho comum que preserve os laços sociais. Isso não ocorreu no caso da Vila Carioca. A conclusão da pesquisa é que, sem ruptura ou reparação, o que se construiu nessa "peça" ao longo dos anos foi uma não resposta ao problema. Até a finalização do estudo, o impacto da contaminação na população era pouco conhecido e as responsabilidades haviam sido diluídas.

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

# Arrecadação e gastos de governos latino-americanos em anos eleitorais

ARTIGO EM FOCO:

*Do political budget cycles differ in latin american democracies?*

Lorena G. Barberia e George Avelino

Diversos estudos vêm procurando entender até que ponto governantes estão propensos a manipular as políticas fiscal e monetária para melhorar os resultados eleitorais de seu partido. Acredita-se que esses ciclos surjam principalmente com aumentos dos gastos governamentais antes do pleito. Também se imagina que sejam mais marcantes em democracias recentes, considerando a pouca experiência dos eleitores e a baixa maturidade das instituições políticas.

Sem informações e condições de cobrar e responsabilizar os políticos eleitos, os cidadãos tendem a acreditar mais nas promessas de campanha e podem ser manipulados nas suas primeiras experiências eleitorais.

Na passagem de um regime autoritário para outro democrático, instituições como o Legislativo, o Judiciário, o Banco Central e a mídia nem sempre estão plenamente desenvolvidas. Além disso, democracias incipientes enfrentam um acúmulo de demandas latentes, o que pode enfraquecer

a capacidade de gerenciamento eficaz da economia. Para dar conta delas, alguns estudiosos argumentam, inclusive, que novos governantes precisam adotar políticas que são insustentáveis no médio e longo prazo.

Os pesquisadores Lorena G. Barberia e George Avelino, da FGV-EAESP, estudaram ciclos eleitorais em vários países da América Latina, que passaram por processos de democratização: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, República Dominicana, Equador, El Salvador, Guatemala, Peru, Uruguai, Panamá, Paraguai e México. A região apresenta-se como extremamente relevante para a análise da vulnerabilidade dos países em democratização aos ciclos orçamentários eleitorais.

O caso da Argentina, afirmam os autores, é ilustrativo da trajetória esperada para o continente. Com o retorno da democracia, em 1983, os governos Alfonsín e Menem gastaram, em média, 12,94% do PIB, e arrecadaram impostos equivalentes, em média, a 10,67% do PIB. Portanto, nos períodos iniciais de redemocratização, os déficits fiscais foram de 2,28% do PIB, em média. Em anos eleitorais, eles pioraram (para 2,98% do PIB) por causa de uma redução na arrecadação de impostos, que sofreu um decréscimo de 6,30%, enquanto os gastos subiram apenas 0,003%. O balanço fiscal foi melhorando após Fernando de la Rúa assumir a presidência, em 1999. Houve um déficit fiscal médio de 1,20% do PIB entre 2000 e 2008, sem deterioração durante as eleições.

Com uma pesquisa quantitativa, Barberia e Avelino procuraram verificar se esse comportamento se repete em outros países da América Latina. Os resultados indicam que há ciclos orçamentários eleitorais na região. O estudo traz evidências de que, ao contrário do que se imagina, esses ciclos não são causados por um aumento dos gastos governamentais, e sim por uma redução na arrecadação dos impostos (assim como foi constatado no caso da Argentina). “Uma possível explicação para esse fenômeno é que, às vésperas das eleições, os governos acabam predispostos a atender os interesses que mais ameaçam sua desestabilização, ou seja, os das classes mais altas e das elites militares”, dizem os autores do estudo.

Barberia e Avelino frisam que esse comportamento, que sugere um medo de reversão para um governo autoritário, não acontece exclusivamente no período de maior incerteza de transição à democracia. Eles encontraram poucas evidências de que ciclos orçamentários eleitorais são mais eminentes durante os processos de redemocratização.

Nos dez países latino-americanos em que é possível comparar os balanços fiscais durante as eleições nos dois períodos – de transição democrática e pós-transição – o déficit foi maior nos anos de transição apenas na metade deles: Argentina, Brasil, República Dominicana, Equador e Honduras. Nos outros cinco países – Bolívia, El Salvador, Guatemala, Panamá e Uruguai –, o déficit fiscal foi superior na pós-transição. “Nossa expectativa era encontrar maiores níveis de gastos oportunistas durante os períodos de maior incerteza e instabilidade, mas nem todas as democracias em transição seguiram esse padrão”, afirmam os pesquisadores. Mesmo naquelas em que houve um maior déficit na transição democrática, a causa não foi o aumento dos gastos e sim a queda na arrecadação.

No caso dos países em que o déficit fiscal foi menor durante o período de transição, Barberia e Avelino acreditam que é possível que os governos, nos momentos mais delicados, estivessem procurando dar sinais de responsabilidade fiscal para reduzir as incertezas políticas.

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

# A necessidade de controle social da mídia

ARTIGO EM FOCO:

## Mídia, poder e democracia: teoria e prática dos meios de comunicação

Francisco Fonseca

N o artigo "Mídia, poder e democracia: teoria e prática dos meios de comunicação", o professor Francisco Fonseca critica a atuação da mídia brasileira e sua suposta atuação pública. O autor defende a necessidade de o país adotar formas de controle social democrático sobre a mídia, tal como existente em diversos países democráticos.

O autor aborda questões, tais como: a "política informacional" e o surgimento e consolidação da "sociedade midiática"; as teorias políticas sobre democracia e as falsas confluências entre mídia e democracia; a necessidade de um marco conceitual capaz de compreender o poder dos meios de comunicação; o papel dos jornais de grande circulação como indutores da agenda neoliberal no Brasil e sua posição em relação ao conflito distributivo entre capital e trabalho.

O autor ressalta que, em regimes democráticos, os conflitos sociais são possibilitados pelas instituições e pelas leis, assim como pelos pactos entre as classes sociais. Ressalta ainda que o sistema de governo considerado democrático é aquele que permite a manifestação de interesses diversos na esfera pública, arena que incorpora os interesses comuns e os de classes: os interesses comuns são os relacionados à nação, à identidade nacional e ao Estado nacional, e os interesses de classes aqueles que se distinguem em razão da posição e interesses de cada classe social.

Para Fonseca, a mídia pode influir nas agendas públicas e governamentais, intermediando as relações entre diferentes grupos sociais. Dessa forma, influenciaria a chamada opinião pública, ao participar das disputas políticas. No entanto, estes diversos papéis seriam ofuscados pela autoimagem simplista de que o dever da mídia seria o de informar sobre os acontecimentos de interesse público. Para o autor, a mídia se autodefine como neutra, independente, apartidária e não ideológica, porém carrega valores ideológicos e interesses sociais e partidários.

Para complicar ainda mais o quadro exposto, o poder da mídia estaria aumentado no mundo todo. A crise dos sistemas representativos tradicionais, que incluem partidos, sindicatos e movimentos sociais, estaria provocando um vazio, crescentemente ocupado pela mídia por meio da política informacional. Conforme o sociólogo espanhol Manuel Castells, as sociedades contemporâneas são caracterizadas como midiáticas, isto é, suas relações sociais e de poder são intermediadas pelas diversas modalidades da mídia, que definem as regras para o jogo político e promovem fusão entre espetáculo, entretenimento e notícias. A esfera pública, portanto, seria crescentemente agendada pelo sistema midiático, que daria os contornos do que seria ou não legítimo, e do que deveria ou não ser prioritário.

Como o mundo estaria se tornando cada vez mais homogêneo em termos estéticos e de valores, em contraste com o aumento da desigualdade política e social, a democratização das comunicações torna-se tema de ainda maior relevância. Nesse sentido, o quarto poder representaria, de fato, o primeiro poder, dada a capacidade de influenciar a agenda política simultaneamente à atuação vigorosa como empresas capitalistas, cuja notícia é mercadoria. Vale notar que a mercadoria notícia difere das outras mercadorias, tendo em vista as consequências que pode acarretar aos grupos sociais, particularmente aos desprovidos de poder.

Assim, para que de fato a democracia possa se materializar, a mídia deve cumprir um papel minimamente público em meio ao universo privado e mercantil. Para isso, são necessárias ações que a responsabilizem e que controlem seu poder. A democratização da mídia incide diretamente na vivência democrática, pois os meios de comunicação intermedeiam as relações sociais nas sociedades de massa e incutem nas pessoas a percepção de realidades que não vivenciaram. A responsabilidade dos meios de comunicação perante a construção permanente da democracia seria, portanto, prioritária entre as preocupações democráticas. Para Fonseca, a responsabilização e o controle democrático da mídia, por meio de uma série de reformas legais, econômicas e políticas, com o intuito de dar vez e voz aos diversos grupos sociais, é essencial.

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

# MESTRADO ACADÊMICO DOUTORADO

**INSCRIÇÕES ATÉ 10/10**  
[www.fgv.br/mestradoedoutorado](http://www.fgv.br/mestradoedoutorado)

## MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

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

## MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO

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

**Bolsa de Estudos:** Os alunos do Doutorado, calouros em 2013, receberão incentivo da FGV-EAESP com a garantia de bolsas de estudos modalidade taxa (isenção das mensalidades). A obtenção desta bolsa será possível desde que o aluno solicite este benefício e cumpra com todos os requisitos exigidos do aluno bolsista. Os alunos terão também a possibilidade de obter bolsa integral com apoio das Agências de Fomento.

**Inserção Internacional:** A FGV-EAESP oferece aos alunos a oportunidade de participar de intercâmbios e eventos internacionais, além de oferecer aulas ministradas na própria Escola por professores estrangeiros convidados. É a única instituição brasileira representante da rede internacional PIM (*Partnership in International Management*).

### PÚBLICO-ALVO

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



A qualidade de ensino da FGV-EAESP é acreditada por três entidades internacionais especializadas no assunto.



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

# GVpesquisa

Conheça o Portal do



EAESP

## Vídeos

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

## Sínteses de pesquisas

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

## Produção científica dos professores

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

## Relatórios de iniciação científica

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



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



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



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



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





FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

