

C&S 31

REVISTA COMÉRCIO & SERVIÇOS PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO

ISSN 1983-1390



R\$ 7,90

ANO 22 • Nº 31 • FEVEREIRO/MARÇO • 2014



De dar água NA BOCA

Casas especializadas em doces se multiplicam por São Paulo, mas a escassez de mão de obra dificulta expansão



OSCAR FREIRE

Rua mais fashion da cidade ganha novos inquilinos e se democratiza



GALERIA DO ROCK
C&S visita o templo da música e da diversidade cultural



AO PREÇO CERTO
Saiba como calcular o valor de venda de produtos e serviços



SIMPLES E OBJETIVO
Modelo desafia o empreendedor a desenhar o plano de negócios em apenas uma página

SUA DECLARAÇÃO DE IR PESSOA FÍSICA NÃO PRECISA RENDER DOR DE CABEÇA.

**PARA MAIS INFORMAÇÕES,
ACESSE WWW.HRBLOCK.COM.BR**

**OU LIGUE PARA (11) 3030-7800
(SÃO PAULO) OU 0800-773-0111
(DEMAIS LOCALIDADES)**

Profissionais especializados. Garantia do valor máximo a restituir ou do mínimo a pagar. Conveniência e flexibilidade. Suporte anual para planejamento e necessidades. A H&R Block, líder mundial em preparação de declaração de Imposto de Renda Pessoa Física - com 13 mil escritórios, 25 milhões de clientes/ano e mais de 550 milhões de declarações entregues desde 1955 - oferece esse serviço exclusivo para você poupar dor de cabeça e preocupações na hora de fazer sua declaração.

PREÇOS E CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA COMERCIANTES AFILIADOS À FECOMERCIO-SP.



REPÚBLICA



Vocação PLURAL

O dinamismo e as múltiplas faces do varejo estão retratados nesta edição da **C&S**, que brinda o leitor com uma matéria de capa de dar água na boca sobre um mercado que é tão crescente quanto diversificado. Cores e sabores se espalham pela cidade de São Paulo em endereços de doçarias que primam pela criatividade e pela especialização. Não existem números oficiais sobre o tamanho do mercado de doces e guloseimas, mas a efervescência dele pode ser medida pela multiplicação de endereços que oferecem bolos, quindins, balas e afins. São histórias que começam, quase sempre, com produção caseira para depois se transformarem em negócio, dado o senso de empreendedorismo dos brasileiros.

Em um mercado tão amplo quanto o de doces, escolher um nicho pode ser estratégico. Visão estratégica também teve o empresário Sergio Zimmerman, que há 12 anos fundou o Pet Center Marginal, hoje alçado à liderança do varejo de artigos para animais de estimação. Atualmente são 27 lojas espalhadas pelos Estados de São Paulo, do Rio de Janeiro e de Goiás, com planos de abrir outras 12 neste ano. O sucesso atraiu o interesse de fundos estrangeiros, como o americano Warburg Pincus, que adquiriu participação na empresa e será determinante para a expansão do negócio.

Capital nacional e estrangeiro também respondem pelas mudanças em curso na Rua Oscar Freire, tradicional endereço da moda de luxo, que começa a ganhar inquilinos mais populares, mas, nem por isso, menos atrativos. O endereço está em transformação com a abertura de lojas-conceito de diversas marcas nacionais sem perder a vocação para o consumo. Prova disso é que o movimento de pessoas é crescente e a previsão do mercado é de que continue assim por algum tempo, especialmente pela chegada de grandes lojas de departamentos. O maior fluxo de pessoas deve se refletir na elevação dos preços dos aluguéis comerciais, fazendo valer uma das máximas da economia: a lei da oferta e procura.

A pluralidade do setor de varejo e serviços está refletida também em sua capacidade de responder às demandas da sociedade no tocante ao tema sustentabilidade. Duas empresas vencedoras do Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade, retratadas nesta edição, mostram que é possível enxergar oportunidades de negócio a partir de materiais descartados. Foi o que fizeram a Estação Resgate e a Brasil Health Service (BHS), que se firmam no mercado de reciclagem de resíduos sólidos com a proposta de dar uma destinação adequada a medicamentos e a materiais da construção civil. É o setor fazendo a sua parte para garantir o crescimento sustentado.

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo

Presidente Abram Szajman

Diretor executivo Antonio Carlos Borges

C&S

Conselho Editorial

Ives Gandra Martins, José Goldemberg, Renato Opice Blum, José Pastore, Adolfo Melito, Marcelo Calado, Paulo Roberto Feldmann, Pedro Guasti, Antonio Carlos Borges, Luciana Fischer, Luis Antonio Flora, Romeu Bueno de Camargo, Fabio Pina e Guilherme Dietze

Editora

FISCHER

Editor-chefe e jornalista responsável

André Rocha MTB 45653/SP

Editora Marineide Marques

Repórteres

André Zara, Enzo Bertolini e Filipe Lopes

Editores de arte Clara Voegeli e Demian Russo

Chefe de arte Carolina Lusser

Designer Kareen Sayuri

Assistentes de arte

Lais Brevilheri, Paula Seco e Carolina Coura

Revisão Flávia Marques

Fotos Emiliano Hagge

Colaboram nesta edição

Paulo Feldmann e Didú Russo

Redação

Rua Itapeva, 26, 11º andar
Bela Vista – CEP 01332-000 – São Paulo/SP
Tel.: (11) 3170 1571

Fale com a gente cs@fecomercio.com.br

Publicidade

Original Brasil – Tel.: (11) 2283-2359
comercioeservicos@originaldobrasil.com.br

Impressão Gráfica IBEP

Permitida a transcrição de matéria desde que citada a fonte. Registro Civil de Pessoas Jurídicas, Livro B-3, sob o número 2904. Nota: as declarações consubstanciadas em artigos assinados não são de responsabilidade da FecomercioSP.



Abram Szajman, Presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), entidade que administra o Sesc e o Senac no Estado



DE DAR ÁGUA NA BOCA

Lojas de bolos, balas e quindins se multiplicam por São Paulo, em endereços que primam pela criatividade e pela especialização



SERGIO ZIMERMAN

8 Presidente do Grupo Pet Center Marginal detalha os planos de expansão da rede, que incluem a abertura de lojas menores



AO PREÇO CERTO

14 Como determinar o valor de venda de um produto? Especialistas comentam as muitas variáveis envolvidas no cálculo



SIMPLIFICANDO O SIMPLES

26 Paulo Feldmann, do Conselho da Pequena Empresa, fala das propostas do governo para facilitar a vida do setor



DESTINO CERTO

28 Empresas vencedoras do Prêmio de Sustentabilidade – Estação Resgate e BHS – dão destinação apropriada a resíduos



DEMOCRACIA CULTURAL

32 C&S passa um dia na Galeria do Rock. Apesar do nome, o lugar abre espaço para todas as tribos e estilos



MIXLEGAL

38



ECONOMIX

39



COLOU, MUDOU

42 Adesivos decorativos conquistam o consumidor pela variedade, pela praticidade e pelo baixo custo



OSCAR FREIRE

46 Endereço se transforma com a abertura de lojas-conceito de marcas nacionais sem perder a vocação para a moda



MAIS COM MENOS

52 Medidas simples ajudam a reduzir custos e a ganhar eficiência. A orientação é não fazer cortes de forma indiscriminada



DIRETO AO PONTO

56 O plano de negócios da sua empresa pode ser apresentado em uma única página? Eis o desafio proposto pelo modelo Canvas



AGENDA CULTURAL

60



SERVIÇOS NO MÊTRO

62



MIOPIA

64 Didú Russo critica a miopia dos empresários, sem a qual a venda de vinhos poderia ser multiplicada no País



PROFISSÕES DO FUTURO TECNOLOGIA EM MARKETING

65



DICAS DE LEITURA

66 Diferentes autores abordam o sucesso a partir de experiências de empresas inovadoras e de executivos arrojados

Acesso à saúde de qualidade para o Empregador do Comércio viver melhor.

Só a parceria da FECOMERCIO-SP com a Qualicorp proporciona a você, Empregador do Comércio e sua família, acesso aos melhores planos de saúde por até metade do preço.¹

- Rede com os melhores hospitais, laboratórios e médicos do Brasil.²
- Livre escolha de prestadores médico-hospitalares com reembolso.³
- Preços e condições especiais de adesão.



¹ Em comparação a produtos similares no mercado de planos de saúde individuais (tabela de janeiro/2014 - Omint). ² De acordo com a disponibilidade da rede médica da operadora escolhida e do plano contratado. ³ Conforme condições contratuais. A disponibilidade e as características desse benefício especial podem variar conforme a operadora escolhida e o plano contratado.

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Fevereiro/2014.

Amil:

ANS nº 326305

Bradesco Saúde:

ANS nº 005711

Golden Cross:

ANS nº 403911

Omint:

ANS nº 359661

SulAmérica:

ANS nº 006246

Qualicorp

Adm. de Benefícios:

ANS nº 417173

FECOMERCIOSP
Representa muito para você.

Qualicorp
administradora de benefícios



Ligue e confira: **0800 799 3003**

De segunda a sexta, das 9 às 21h, e aos sábados, das 10 às 16h.
www.economizecomaqualicorp.com.br

ENTREVISTA

SERGIO ZIMERMAN, *presidente do Grupo Pet Center Marginal*

POR ANDRÉ ZARA
FOTOS EMILIANO HAGGE



**LÍDER NO SEGMENTO, O PET CENTER MARGINAL EXPLORA
MODELO DE LOJAS MENORES E ACELERA EXPANSÃO NACIONAL**

Negócio de ESTÍMAÇÃO

A história de sucesso do Pet Center Marginal começou com um fracasso. Em 2001, o comércio atacadista do empresário Sergio Zimmerman faliu em meio à crise mundial, levando-o a buscar outra oportunidade de negócio para recomeçar a carreira. A resposta veio do cunhado, que na época envasava xampus para cachorro no quintal de casa. Estava ali um mercado que ganhava força no País e despertava a curiosidade do empreendedor. Após visitar uma loja do ramo, o lucrativo segmento pet entrou no foco de Zimmerman. No ano seguinte, ele abriu a primeira unidade da rede, usando o mesmo espaço do antigo atacado.

O negócio prosperou e alcançou a liderança de mercado. Em 2013, o Gru-

po Pet Center Marginal faturou R\$ 250 milhões, com 27 lojas espalhadas pelos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás, somando 1,3 mil funcionários. Em entrevista à **C&S**, o empresário revela as particularidades do segmento, comenta as tendências e fala sobre as demandas dos consumidores. Além disso, Zimmerman detalha a recente venda do controle da empresa para o fundo americano Warburg Pincus, transação que permitirá a expansão nacional e mais acelerada do grupo. O plano é abrir 12 lojas ao longo de 2014, focando nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste. Zimmerman segue no comando da companhia ao lado de uma diretoria profissional que está sendo montada com executivos vindos de grandes redes varejistas.

COMO SURTIU A IDEIA DE INVESTIR NO MERCADO PET?

Em 1991, abri um atacado de produtos alimentícios e cosméticos que cresceu muito em dez anos, chegando a 600 funcionários e faturamento mensal de R\$ 15 milhões. Só que era extremamente alavancado por empréstimos bancários e, com a crise mundial de 2001, a taxa Selic subiu muito. Eu estava endividado e a empresa acabou quebrando. Eu precisava recomeçar de alguma forma e cogitei algumas opções, entre elas abrir uma perfumaria ou uma loja de brinquedos, mais fui desaconselhado por especialistas. Na época, um cunhado envasava xampus para cachorro no quintal da casa dele e me falou sobre as possibilidades do mercado pet. Eu contatei um fornecedor, que me indicou a Cobasi como referência. Na época, eles tinham três grandes lojas nas zonas sul e oeste de São Paulo. Daí surgiu a inspiração para montar o negócio, em agosto de 2002, usando uma das unidades que tinha restado do atacado. Desde então, só crescemos. Encerramos 2013 com 27 lojas – concentradas em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Goiânia –, 1,3 mil funcionários e faturamento de R\$ 250 milhões.

COMO É A COMPETIÇÃO NESSE MERCADO?

É muito pulverizada. As duas únicas grandes redes (Pet Center Marginal e Cobasi) concentram por volta de 5% do mercado. Essa é uma das razões pelas quais acredito que exista um potencial muito grande de crescimento: 95% do mercado está fragmentado. Estima-se que existam cerca de 40 mil pet shops no Brasil. Nós e a rede concorrente temos cerca de 50 lojas. Por isso, a tendência nos próximos anos é abriremos uma série de unidades pelo Brasil para aumentar esse grau de participação.

QUAIS SÃO AS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO PARA O SETOR?

No ano passado, o faturamento do setor foi estimado em R\$ 15 bilhões. Em 2012, foi algo em torno de R\$ 14 bilhões. Não há crise, pois o mercado tem algumas peculiaridades. Os animais não param de comer por causa de crise, o que garante uma demanda fixa. A indústria de acessórios, que ainda é muito incipiente no Brasil, cresce conforme aumenta o grau de afeto dos clientes pelos animais de estimação. Essas duas razões são importantes para explicar por que se trata de um mercado sempre em desenvolvimento. De qualquer maneira, o crescimento do setor é muito menor do que o nosso. Enquanto o setor aumenta cerca de 10% ao ano, crescemos em média 35%.

QUAL É A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PET CENTER MARGINAL EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA?

A Cobasi é o único concorrente direto que temos no formato de megaloja. Nossa estratégia de diferenciação é o foco na prestação de serviços. Enquanto parte dos serviços deles é terceirizada, temos funcionários contratados e toda a rede conta com um padrão único. Também vendemos filhotes e temos lojas que funcionam 24 horas. Quanto aos pet shops de bairro, encaramos mais como um complemento, pois a maioria de nossos clientes também é consumidor das pequenas lojas. Seria, mais ou menos, a lógica do hipermercado e da loja de vizinhança – tipo mercearia – próximos à casa do consumidor.

E QUAL A IMPORTÂNCIA DO ESTADO DE SÃO PAULO NOS NEGÓCIOS DA EMPRESA?

O Estado de São Paulo representa algo em torno de 40% do mercado nacional.

Para o Pet Center Marginal é mais de 90%, porque somente agora estamos saindo de São Paulo. A primeira experiência foi no fim de 2012 com a loja de Brasília. Sem dúvida, ter uma presença forte no Estado de São Paulo é mandatório para quem pretende ser líder nacional no segmento e ainda há muita coisa a ser feita no interior.

QUAL É A PARTICIPAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO FATURAMENTO?

Os produtos representam cerca de 90% do nosso faturamento e os serviços, 10%, sendo que a comida dos animais representa 50% das vendas de produtos. Esse perfil é muito próximo ao das grandes lojas dos Estados Unidos. O restante dos produtos – que tem vendido muito bem – são itens como roupas, comedouros, camas, brinquedos, coleiras, guias etc.

COMO É FEITA A PROSPECÇÃO DE NOVOS PRODUTOS? O QUE É PRECISO PARA ESTAR NA PRATELEIRA DO PET CENTER MARGINAL?

Cada vez mais temos uma mentalidade global em termos de abastecimento. Queremos ser reconhecidos pelo consumidor como um lugar de produtos de ponta não só brasileiros, mas globais. Nos últimos dois anos, prospectamos mercados no mundo todo, sempre com o intuito de trazer produtos com o melhor preço ou que não existiam aqui. Mas essa importação depende muito do artigo. Tem produtos que outros países compram do Brasil e que não adianta adquirir lá fora. As roupas para cães, por exemplo, têm qualidade muito melhor no Brasil do que na China. Lá é muito mais barato, porém, as roupas são de baixíssima qualidade. E tem outros

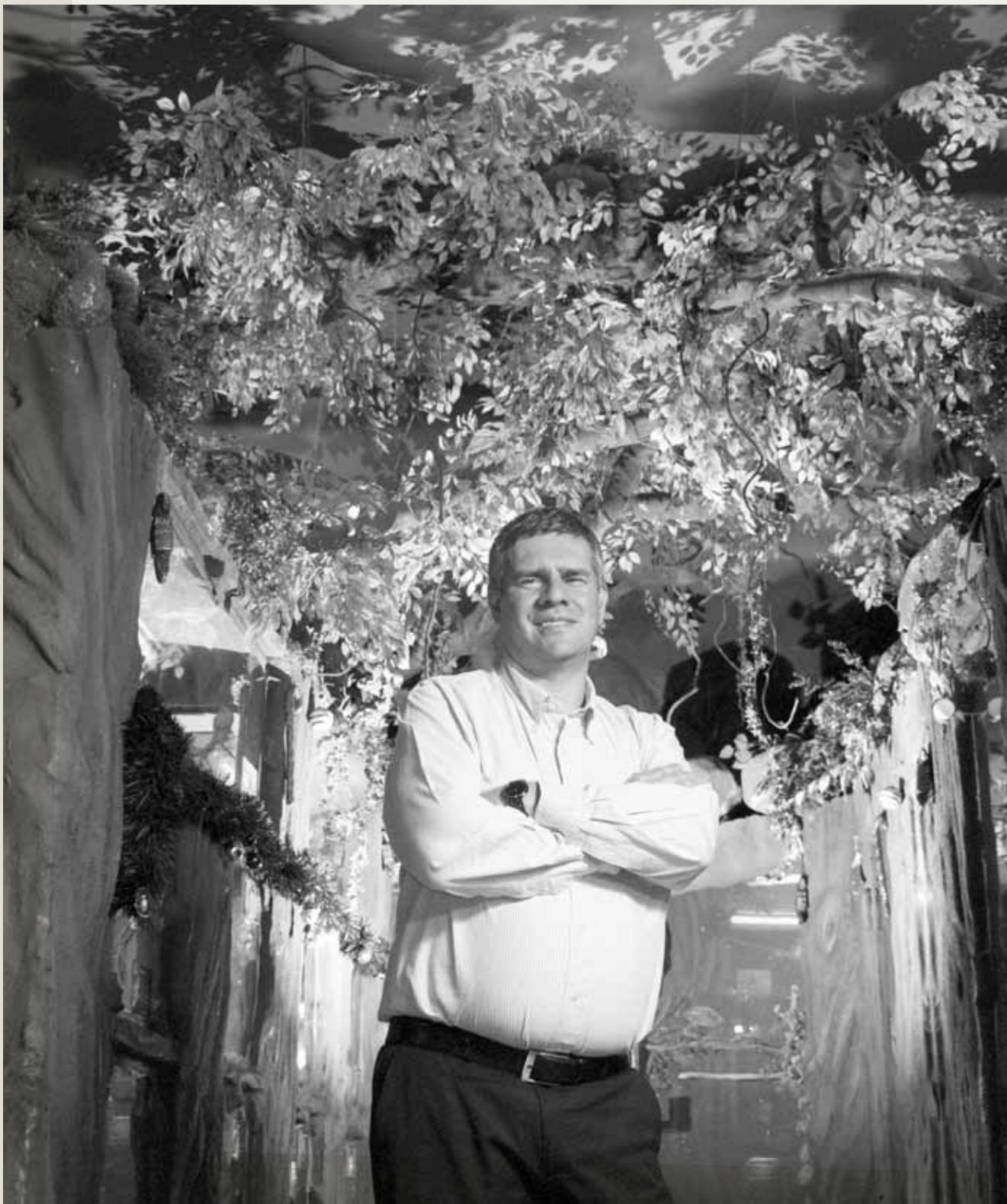
artigos, como guias retráteis ou determinados brinquedos, com qualidade e preço melhores lá fora.

O QUE O SENHOR PERCEBE COMO TENDÊNCIA NO MERCADO PET BRASILEIRO?

Uma tendência muito clara é o do crescimento das megalojas. O consumidor têm preferência por elas porque disponibilizam estacionamento, variedade de produtos e ainda há a possibilidade de levar o cachorro para passear. Com isso, surge mais espaço e oportunidades para produtos que não tinham lugar nas lojas pequenas. Outra tendência muito clara são as rações super-premium, que não são encontradas em supermercados, apenas em pet shops. Elas representam apenas 3% das vendas no mercado brasileiro. Na nossa rede, esses produtos têm participação superior a 50%. A adoção nacional ainda é pequena porque o consumidor acha caro, mas ele refaz as contas quando descobre que a expectativa de vida do bichinho pode aumentar em até 50% e ainda economiza com veterinário. Outro artigo que tem crescido bastante na parte de acessórios são os tapetes higiênicos, que são muito mais práticos para o consumidor se comparados com os tradicionais jornais.

“ Os animais não param de comer por causa de crise, o que garante uma demanda fixa ”





E COMO ESTÁ A EXPERIÊNCIA DA PRIMEIRA LOJA NO MODELO EXPRESS ABERTA NO BAIRRO DO BUTANTÃ, EM SÃO PAULO?

Ela foi inaugurada em fevereiro de 2013 e ainda é um modelo em avaliação. Mas, claramente, o trânsito nas grandes capitais é cada dia mais caótico e temos de entender que não podemos abrir uma megaloja em cada bairro. Precisamos criar formas de a nossa marca estar mais próxima do consumidor, sem um investimento tão grande. Então, essa mistura de megalojas com lojas menores – as chamadas *express* –, aliada à conveniência, é uma tendência de mercado, principalmente nas grandes capitais.

QUEM É O PÚBLICO DO PET CENTER?

Nosso cliente pode ser resumido por uma fórmula que leva em conta renda disponível multiplicada pelo grau de afeto, não em classe A, B ou C. O consumidor pode ter uma renda disponível alta, mas se o grau de afeto for baixo, provavelmente ele comprará produtos no supermercado. Por outro lado, se tiver uma renda disponível menor, mas um grau de afeto muito alto, pode ser nosso cliente, pois estará disposto a investir muito no animal de estimação, mesmo que para isso tenha que cortar despesas pessoais. Claro que o cliente que gasta mais é aquele com alta renda disponível e alto grau de afeto, mas a verdade é que precisamos sempre da combinação dos dois fatores. Atualmente, o tíquete médio do nosso consumidor gira em torno de R\$ 100.

COMO O SENHOR ANALISA O ATUAL NÍVEL DE EXIGÊNCIA DO CONSUMIDOR?

Está cada vez maior. Obviamente temos reclamações, pois qualquer empresa tem. O problema não são as queixas, mas

como você lida com elas. Desde 2003, ou seja, um ano após a fundação, criamos uma ouvidoria que é independente do SAC. Ela cuida de todas as questões que não são resolvidas pelas vias normais de atendimento. E isso faz com que, por exemplo, a gente não tenha reclamações formalizadas no Procon. A ouvidoria não usa critério técnico para dizer se o cliente tem ou não razão. O critério é boa-fé. Se entendermos que o cliente age de boa-fé, mesmo que tecnicamente ele não tenha direito, ajudamos. Por outro lado, se entendermos que o cliente está agindo de má-fé, mesmo que eventualmente tenha direito – mas esteja usando seu direito de uma maneira desmedida –, preferimos que o Judiciário resolva a questão.

E AS RECLAMAÇÕES NAS REDES SOCIAIS?

Eu acho que, às vezes, o cliente passa do ponto. Para o consumidor, a rede social é boa porque dá um poder que antes não existia. Mas, infelizmente, alguns colocam coisas na rede social antes de averiguar a situação ou dar oportunidade de a empresa se explicar. Quando ele compartilha um problema, atinge muita gente, mas quando tudo é esclarecido, o impacto não chega a 5% das pessoas que foram alcançadas pelo *post* anterior. Isso é danoso para a imagem da empresa.

QUAL A VISÃO DA EMPRESA PARA O E-COMMERCE? O QUE ELE REPRESENTA ATUALMENTE NAS VENDAS?

Começamos com e-commerce há quatro anos e hoje ele representa 2% das vendas. Até o momento demos pouco foco às vendas virtuais, por estarmos muito atentos às lojas físicas. Mas, a partir de 2014, vamos tomar uma série de medidas para que o e-commerce tenha o seu papel dentro da empresa. Para nós não existe o

consumidor da loja virtual e o consumidor da loja física. São iguais. Por isso, vamos fazer uma série de ajustes para melhorar a operação e pretendemos ser um *player* relevante em vendas por este canal.

RECENTEMENTE, UM FUNDO DE INVESTIMENTO DOS ESTADOS UNIDOS COMPROU (POR VALOR NÃO DIVULGADO) PARTE DA EMPRESA. O QUE ESSA PARCERIA PERMITIRÁ EM TERMOS DE NEGÓCIOS?

Justamente por perceber que nos Estados Unidos as duas maiores redes têm perto de 2,3 mil lojas, enxergamos um potencial enorme de crescimento no Brasil. Mas a possibilidade de continuarmos crescendo com recursos próprios estava limitada. Fomos procurados por mais de 15 fundos de investimentos. A escolha não se baseou em critérios financeiros. Buscávamos um parceiro que compartilhasse nossos valores de longo prazo para o negócio. Assim, o fundo Warburg Pincus pareceu ser o que melhor entendia as especificidades do varejo desse segmento. O fundo tem experiência em diversos locais do mundo e isso está totalmente em linha com a nossa estratégia, tanto na mentalidade global para importações quanto na questão da expansão em território nacional. Vamos continuar com esse movimento, agora ao lado de um parceiro que nos dá musculatura para crescermos mais rápido. Para isso, estamos montando uma diretoria profissional e trazendo pessoas de outras grandes redes para dar suporte ao crescimento que teremos nos próximos anos. Os planos para 2014 são abrir 12 lojas. Algumas dentro de São Paulo e outras fora do Estado, principalmente no Sul, no Sudeste e no Centro-Oeste. Ainda estamos em negociação e, das 12 previstas, apenas a abertura de uma segunda unidade em Jundiaí está garantida. &



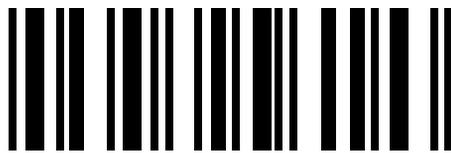
GESTÃO

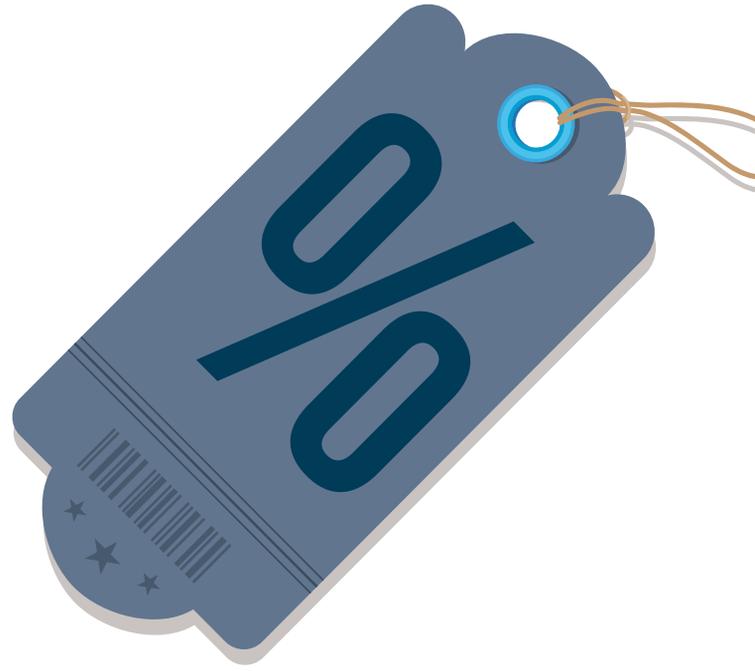
TEXTO ANDRÉ ZARA



GESTÃO

**PREÇO
&
CERTO**





Precificação adequada de produtos e serviços garante a saúde financeira da empresa. Contudo, muitos empresários não conhecem todas as variáveis envolvidas

Determinar o preço correto de produtos ou serviços é fundamental para a existência de qualquer negócio. A conta pode até parecer simples, mas muitos empresários não conhecem todas as variáveis envolvidas no cálculo, colocando em risco a sobrevivência da empresa. Para não cair nessa armadilha, confira a seguir a orientação de especialistas e conheça a experiência de alguns empresários.

“A precificação correta é um dos fatores-chave para o lucro. Fazer isso não é tão simples quanto parece, pois não basta utilizar a fórmula de custo mais margem de lucro. Existem diversos fatores a serem analisados que podem determinar se um concorrente tem lucratividade maior que o outro”, afirma o presidente da Associação Brasileira de Pricing, Ricardo Fernandes. Segundo o especialista, além dos itens tangíveis (custos fixos, variáveis e margem de lucro) deve se levar em consideração os componentes intangíveis, como o valor

que o cliente dá ao produto ou serviço, preço médio cobrado pelos competidores, descontos por motivos variados, entre outros fatores dependentes do segmento de negócio.

De início, a orientação é avaliar os custos fixos e variáveis, pois eles incluem tudo aquilo que é indispensável para a operação. Nessa conta entram impostos, gastos trabalhistas, aluguel, despesas com energia, compra de insumos etc. “Como muitos empresários não sabem exatamente os custos, é muito comum calcularem mal”, explica o responsável técnico da consultoria Data Custos, Nelson Beltrame. Para ajudar, a empresa oferece uma calculadora online que auxilia nas contas e pode ser acessada gratuitamente pelo www.custos.com.br.

O diretor da Moore Stephens Auditores e Consultores, Luiz Jung, concorda que os equívocos são rotineiros. “É uma situação comum nas pequenas em-



presas, nas quais os donos não tem formação para os negócios. Eles desconhecem os próprios processos, não sabem os custos exatos nem o quanto desperdiçam”, explica. Sem noção exata, os preços acabam superestimados ou abaixo dos custos. “Muitos empresários não usam a informação que vem da própria contabilidade. Isso acontece por desconhecimento ou assessoria ruim do contabilista”, diz Jung. O especialista ainda lembra um aspecto pouco considerado: a depreciação dos equipamentos ou do próprio espaço. Como tudo se desgasta, a precificação precisa levar em conta consertos, manutenções e até reformas.

Outro fator importante para a formação de preços é o quanto os concorrentes estão cobrando por produtos ou serviços idênticos ou semelhantes. “Não é possível se descolar do mercado. Para conseguir vender, é necessária uma boa pesquisa nos preços da concorrência e nas condições de pagamento, comparando também o pacote de serviços, que incluem garantias, atendimento e prazo de entrega”, explica o sócio-diretor da Praxis Business,

Maurício Galhardo. Para Jung, da Moore Stephens, o preço é o item mais importante, pois, segundo ele, o mercado é quem dita as regras. “É preciso saber qual a média cobrada e fazer a engenharia reversa para se adequar”, ressalta. Para isso, muitas vezes será preciso rever as contas e analisar quais custos podem ser cortados. Se não for possível, a solução é achar um diferencial. “As empresas de menor porte não devem entrar em guerra de preço, pois sempre vão perder para as grandes. A vantagem é a proximidade com o cliente para oferecer um serviço mais personalizado”, afirma Galhardo, da Praxis.

Em segmentos como o e-commerce é ainda mais difícil analisar os preços da concorrência, que muitas vezes mudam ao longo do dia. Trata-se de monitoramento oneroso para as pequenas empresas, mas que pode ser contratado de terceiros. A Precifica, por exemplo, oferece um sistema de monitoramento e alteração automática de preços com base nos valores dos concorrentes. Os pacotes custam a partir de R\$ 500 e permitem monitorar 250 produtos e compará-los com

dez sites concorrentes, balizando preços mínimos para cada item, com atualização a cada hora. “A ferramenta é integrada às principais plataformas do mercado e permite ao pequeno empresário competir melhor”, afirma o CEO da Precifica, Ricardo Ramos.

Os especialistas alertam para a complexidade de se precificar serviços, principalmente por aspectos intangíveis como qualidade e cálculo do custo da mão de obra por horas trabalhadas. “É difícil entender o valor de itens como tempo, treinamento e custo de mão de obra. Se o preço for muito acima da concorrência, é preciso mostrar que o serviço é melhor, simplificá-lo ou dividi-lo em partes”, conta Galhardo. A precificação de serviços também deve considerar uma eventual ociosidade dos colaboradores. “Ninguém trabalha o período integral para o qual é contratado e, por isso, é necessário dividir uma parte dessa inatividade com o cliente. Mas se perceber que a ociosidade é grande, considere diminuir a equipe”, orienta.

Relacionamento

A relação com o cliente também é importante para estabelecer o preço. “Um dos diferenciais mais negligenciados pelos empresários é a questão do relacionamento. As empresas sacrificam diariamente as equipes na busca incessante por novos clientes, mas se esquecem dos que já estão em carteira. Conquistar um novo cliente pode custar entre seis e dez vezes mais para a empresa do que manter um cliente”, analisa Ricardo Fernandes. Para o especialista, quanto mais personalizada for a venda, maior será o lucro da organização. “Exemplo clássico de precificação estratégica lucrativa é o das se-

guradoras, que oferecem diferenciais para cada seguro e uma variação expressiva nos preços”, explica. Segundo ele, cobrar um valor padrão para todos os clientes certamente é mais prático e fácil, porém, quem trabalha dessa forma desperdiça uma oportunidade enorme de aumentar o lucro.

Quem dá o exemplo é a Zupy!, dona de um serviço de classificados online para pequenas empresas em diversas cidades paulistas. As próprias organizações cadastram gratuitamente as informações no site e são visualizadas pelos consumidores. No entanto, quem quiser aparecer com mais destaque precisa pagar. “A maioria de nossos clientes é micro e pequena empresa. A cobrança depende do segmento – um anún-

cio de cabelereiro custa mais do que um de sapataria, por exemplo. Além disso, clientes novos pagam mais do que os antigos, que ganham desconto pela fidelidade. Assim, conseguimos balancear a equação”, afirma o CEO da empresa, Fabio Martinelli.

O site foi fundado em 2001 e desde então a audiência é crescente, o que permite elevar os preços. “No começo, o cliente jogava o preço para baixo e tínhamos de aceitar. Mas a conta não fechava. Com o passar do tempo, decidimos não entrar na guerra de preços e preferimos ficar com clientes mais rentáveis, abrindo mão de muitos outros”, revela Martinelli. Ele acredita que clientes satisfeitos com o serviço não reclamam quando há reajustes.

A questão é tão importante que o investidor Warren Buffet, um dos homens mais ricos do mundo, afirmou em 2011 que classifica as empresas pela habilidade de subir preços. “A decisão mais importante ao avaliar um negócio é o poder de precificação. Se você tem a capacidade de subir preços sem perder negócios para um competidor, você tem uma empresa muito boa. Mas se você tem dificuldades de subir dez centavos, o negócio é terrível”, disse. Para Jung, da Moore Stephens Auditores, é uma questão de valor percebido pelo consumidor. “Existe diferença entre valor e preço. Isso está relacionado à construção da marca e passa por aspectos como marketing, confiança e tempo no mercado. É preciso demonstrar que se é melhor que a concorrência”, avalia.

A questão é mais complexa com produtos novos, pois faltam referências tanto ao fornecedor quanto aos clientes. A Toonicado, empresa de design de São Paulo fundada em 2011, precisou provar seus diferenciais. Ela faz reprodução de imagens em objetos como canecas e almofadas, incluindo serviços personalizados para empresas. Como se trata de uma novidade, o preço foi estimado a partir de valores de agências, preços de *freelances* e dos próprios custos. “Nossa estratégia é vender a preços baixos para ganhar mercado. Isso é possível porque temos despesas enxutas e somos rápidos na realização dos trabalhos. As contas fecham, pois cobramos pouco em alguns serviços, mas ganhamos em volume”, afirma o sócio da Toonicado, Rodrigo Raduan. A relação com os clientes também é importante. “Para os que reclamam dos preços, argumentamos que eles estão comprando arte”, completa. &



“ **Nossa estratégia é vender a preços baixos para ganhar mercado** ”

Rodrigo Raduan
Sócio da Toonicado



CAPA

POR ENZO BERTOLINI

ILUSTRAÇÃO ELISA CARARETO

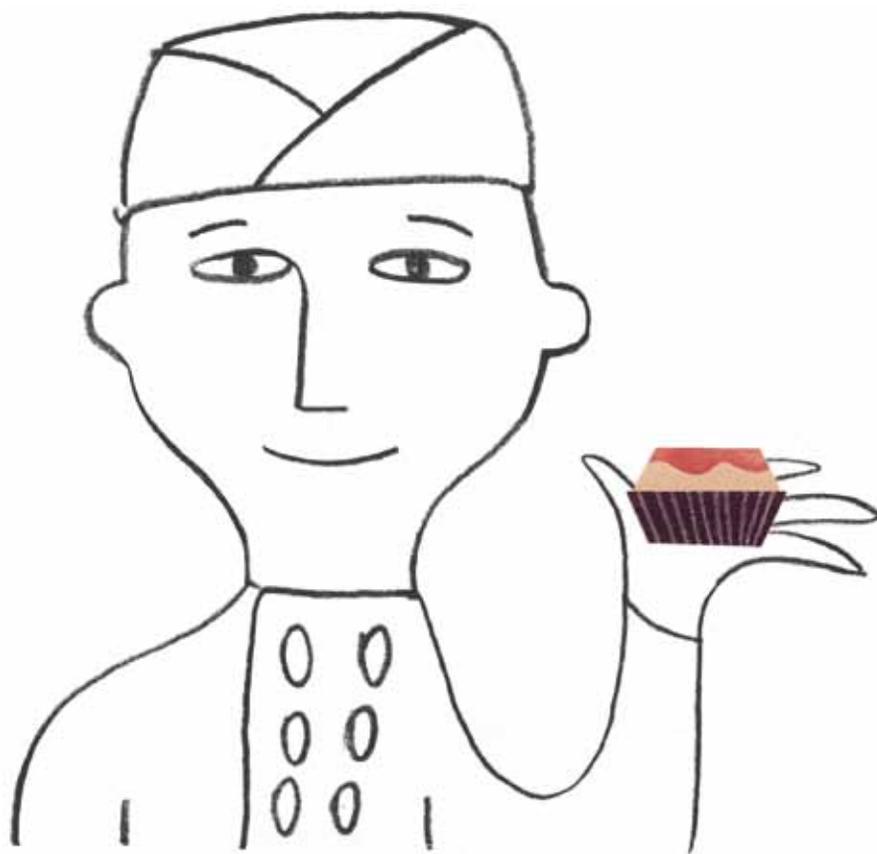


São Paulo se transforma na terra dos doces
gourmet, mas a escassez de mão de obra
especializada dificulta expansão

Hora



da sobremesa



São Paulo já foi reconhecida como a capital mundial da gastronomia por sua ampla variedade de restaurantes. Agora, chegou a vez da sobremesa. Multiplicam-se pela cidade endereços especializados em doces e guloseimas de todas as cores e sabores. Com a receita da vovó ou o fruto de experiências internacionais, as histórias começam, quase sempre, com produção caseira para depois se transformarem em negócio.

A especialização e a criatividade são características do mercado. Os dois aspectos estão presentes na Bendito Quindim, empresa da zona leste de

São Paulo, cuja variedade do doce que dá nome ao empreendimento alcança 15 sabores. A loja atrai clientes de diferentes partes da cidade e já teve seus minutos de fama com a visita da apresentadora Ana Maria Braga. Mas a trajetória da proprietária Cátia Faria já foi bem salgada. Ela começou vendendo quiches e esfirras para sustentar a família, em 2009, após a empresa do marido quebrar em meio à crise financeira desencadeada pelo estouro da bolha imobiliária americana e pela derrocada do banco Lehman Brothers. “Perdemos tudo da noite para o dia”, lembra.

Sem um forno adequado para assar os salgados, Cátia foi incentivada pelos filhos a fazer quindins, doce que era sempre um sucesso nos encontros familiares. Com o pouco dinheiro que sobrou da venda do apartamento da família e um empréstimo do pai, ela alugou um pequeno salão no Tatuapé. Ali nascia a Bendito Quindim, nome sugestivo pelo que o negócio proporcionou à família. “É muito trabalho, mas a variedade muda a percepção das pessoas em relação ao doce”, afirma a empresária.

Em um mercado tão amplo quanto o de doces, escolher um nicho pode ser estratégico. “A empresa se posiciona como líder e se torna referência por ser a primeira”, explica o consultor do Sebrae-SP, Haroldo Eiji Matsumoto. A especialização também traz vantagens financeiras, pois há ganhos de escala na compra de ingredientes, que são sempre os mesmos.

A receita foi seguida à risca pelo sócio da Rock Candy, João Mário Hoff. A empresa nasceu há um ano e meio inspirada em negócio semelhante que o empreendedor conheceu na Austrália. De tanto consumir as balas artesanais supercoloridas veio a ideia de fazer algo parecido no Brasil. Depois que uma pesquisa de campo mostrou não haver concorrentes por aqui, os sócios foram à Inglaterra aprender sobre a fabricação do item antes de abrir a loja, instalada na região do Jardins, zona oeste de São Paulo. “O fato de termos algo único nos dá segurança. São 34 sabores de balas e criamos desenhos personalizados que atendem ao mercado corporativo e de festas. Há polivalência no produto.”

Com R\$ 600 mil de investimento inicial, a empresa se prepara para aumentar a linha de produção, elevando em seis vezes a capacidade de fabricação. A escolha do ponto para instalação da loja foi fundamental para a consolidação da marca. “Escolhemos os Jardins por ser uma região propa-

gadora de tendências”, explica o empresário. Ele informa que o mercado corporativo concentra entre 85% e 90% do faturamento e a loja, que funciona como showroom, responde pela diferença. O plano para 2014 é abrir as primeiras franquias e pontos próprios em shoppings.

“ Escolhemos os Jardins por ser uma região propagadora de tendências ”

João Mário Hoff
Sócio da Rock Candy



“ Esperamos que São Paulo seja o ponto de partida da marca para a América Latina ”

Rui Mendes
CEO da Casa Mathilde



Uma casa portuguesa com certeza

Fundada em 1850 na Vila de Sintra, em Portugal, a Casa Mathilde tornou-se conhecida pelas deliciosas iguarias que, de tão boas, ganharam o selo real para fornecer à família do rei Dom Fernando II. Mais de 160 anos depois, a empresa desembarcou na antiga colônia para conquistar os brasileiros pelo paladar. O local escolhido foi a Praça Antonio Prado, no Centro Histórico de São Paulo, onde foram investidos R\$ 6 milhões para abrir a doçaria, em um ambiente que mistura a arquitetura clássica do prédio com uma decoração moderna, na qual marcam presença os tradicionais azulejos portugueses.

“Esperamos que São Paulo seja o ponto de partida da marca para a América Latina”, afirma o CEO da Casa Mathilde, Rui Mendes. Ele conta que o estudo de viabilidade feito pela empresa detectou grande potencial para o mercado de doces em São Paulo, afinal, a cidade possui várias doçarias francesas e italianas, mas nenhuma tipicamente portuguesa. “Identificamos uma lacuna e estamos aqui para nos posicionar”, diz Mendes.

A falta de mão de obra especializada foi um dos obstáculos encontrados para o lançamento da Casa Mathilde. Por não encontrar pessoas capacitadas, Mendes preferiu profissionais sem experiência para treiná-los nos padrões da empresa. “Das 30 pessoas que temos, todas foram entrevistadas e escolhidas por mim”, informa. O fato de os produtos da casa serem artesanais contribuiu para a dificuldade. A empresa trouxe de Portugal três mestres confeitores para ensinar as técnicas de confecção dos quitutes e treinar o pessoal local.

O gargalo da mão de obra é atestado pelo presidente da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), José Batista de Oliveira. Ele estima que para cada dez padeiros, há apenas um confeiteiro no mercado. “Somos absolutamente deficitários. É contundente a necessidade de avançar”.

A coordenadora dos cursos de extensão e pós-graduação do Centro Universitário Senac, Zenir Dalla Costa, acrescenta que há até pouco tempo, quem ocupava os cargos nas cozinhas e confeitarias eram pessoas que aprendiam na prática. “Atualmente as técnicas são mais elaboradas e a produção de um doce fino exige conhecimento. Então, a formação é ainda mais desejável e necessária”. A instituição possui 31 cursos em diferentes especialidades de confeitaria, entre eles o Master Class Lenôtre, treinamento profissional intensivo em confeitaria com aulas ministradas por docentes da École Lenôtre de Paris.

O ideal, segundo Matsumoto, consultor do Sebrae-SP, é que o empresário tenha experiência na área de atuação e conhecimento sobre a preparação do produto que vende. “Além de não ficar refém de um profissional, o empreendedor reduz os custos com contratação, pelo menos no início do negócio”, salienta.

Como não existe a profissão de baleiro no País, a Rock Candy buscou especialistas em outras áreas e orientou os treinamentos para as balas. A empresa também oferece programas de estágios em parceria com escolas de Gastronomia que tenham cursos de confeitários. “Fazemos uma seleção criteriosa e escolhemos cinco ou seis estudantes para fazer estágio conosco”, relata o sócio da empresa.



A matéria-prima é outro ponto que precisa ser levado em consideração ao investir no setor. Na Casa Mathilde, por exemplo, os principais ingredientes são farinha e ovo. “A farinha brasileira é diferente da portuguesa e altera o sabor do produto”, diz Mendes, que pesquisou os diferentes tipos oferecidos pelos moinhos locais até encontrar um que não comprometia o resultado final. Além do sabor, houve preocupação quanto ao abastecimento, pois é preciso assegurar capacidade de fornecimento ao longo de todo o ano.

Além da sazonalidade, é importante considerar o peso dos ingredientes no preço final dos produtos. Matsumoto lembra o exemplo de uma empresária de pequeno porte que enfrentou dificuldades na venda de *macaron* (doce francês), pois a matéria-prima – espe-

cialmente a farinha de amêndoa – é cara no Brasil e impacta o preço ao consumidor. “Infelizmente o público não se dispôs a pagar o que vale”, conta.

Expansão

Outra iniciativa que tem agradado aos paladares paulistanos é o *éclair*, doce francês conhecido popularmente no Brasil como bomba. “Minha ideia foi resgatar um doce que tinha se perdido no tempo”, conta a sócia da Faire La Bombe Patisserie, Mariana Araújo. O produto foi modernizado, ganhou 15 sabores e tamanhos diferentes. “O retorno do público foi interessante desde o início”, conta a empresária.

Instalada há pouco mais de dois anos no bairro de Pinheiros, Mariana ressalta como a região tem se transformado em um polo gastronômico. “Estar em uma rua onde há muitos resta-



História de sucesso

Maior rede de franquia de doces do Brasil, com 155 lojas em sete Estados, a Sodiê Doces começou pequena, na cidade de Salto, interior de São Paulo. A história de sucesso da empresa começou em 1997 e é fruto do empenho de Cleusa Maria da Silva. Ao assumir os clientes de uma amiga boleira que precisou se ausentar do negócio, Cleusa preparava os bolos à noite, dividindo seu tempo entre o trabalho de doméstica e a cozinha. O aumento no volume de encomendas levou a empreendedora a investir na abertura de uma pequena loja e a dedicar-se integralmente ao negócio. “Não folguei um único domingo”, lembra.

A grande inspiração veio com o programa *Mais Você*, da apresentadora Ana Maria Braga, por meio do qual aprendeu a fazer balas re-

cheadas, produtos que incrementaram o cardápio da loja. Os clientes foram aumentando e o espaço ficou pequeno. A mudança para um estabelecimento maior veio na sequência e, um ano depois, o negócio ganhou a primeira filial – e não parou mais de crescer.

A opção pelas franquias se deu pela insistência de um cliente que todo fim de semana ia até Salto só para comprar os doces. “Ele me propôs abrir uma loja em São Paulo e foi assim que tudo começou”, conta Cleusa. Com 16 anos de vida, a Sodiê Doces planeja terminar o ano com 200 unidades, entre próprias e franqueadas.

rantes é ótimo”, diz. O investimento foi de pouco mais de R\$ 1 milhão e o retorno positivo não tem sido apenas dos clientes, mas de investidores em potencial. “Tenho sido procurada por pessoas interessadas em franquias da marca. Ainda estou estudando qual o melhor caminho para expansão, se franquia ou loja própria”, informa.

O apoio de uma assessoria de imprensa no início e a formação de publicitária ajudou na divulgação da Faire La Bombe Patisserie. “É difícil para uma pequena empresa investir em comunicação e em publicidade, daí a importância da mídia espontânea. E isso só acontece pela qualidade do produto e pelo atendimento”, afirma Mariana.

Aparecer no programa *Mais Você*, da apresentadora Ana Maria Braga, deu visibilidade à Bendito Quindim. O crescimento só não é mais rápido porque Cátia Faria prefere a cautela. “Temos uma loja parceira na Vila Olímpia há quase um ano e queremos expandir com quiosques em shoppings. Já recebi propostas de franquias, mas ainda não é o momento”, acredita a empresária. “Produzimos tudo artesanalmente e não queremos perder a qualidade”, reforça.

“ São 15 diferentes sabores de quindim. A variedade muda a percepção das pessoas em relação ao doce ”

Cátia Faria

Proprietária da Bendito Quindim



Foto: Emiliano Haage

A publicidade paga não foi o caminho adotado pelos empresários de doces consultados pela reportagem de **C&S**. O principal marketing da Rock Candy está na inovação do produto e no atendimento ao cliente, segundo Hoff. “A gente conseguiu depositar na marca um valor emocional”, assegura. Por acreditar nisso, o boca a boca tem sido a principal forma de publicidade da empresa.

A multiplicação das casas especializadas em doces motivou até a criação de um tour gastronômico. “São Paulo tem locais que em nada deixam a desejar em relação ao exterior. Queremos mostrar a gastronomia como real objeto de entretenimento”, diz o sócio da Savor São Paulo, Eduardo Stefanini, que desde 2013 organiza o Sweet Tour por doçarias e confeitarias dos Jardins. Há dois roteiros disponíveis com duração média de 2h30 a 3 horas cada, sempre a pé, às sextas e aos sábados, a partir das 14 horas.

Para divulgar o serviço, Stefanini estreita a relação com os hotéis da região. “Queremos expandir para outros bairros e criar outros formatos de tour”, relata. No boca a boca, o mercado cresce, deixando os clientes (literalmente) com água na boca. &

Facilitando a vida da pequena empresa brasileira

Pelos dados do Sebrae, as 60 mil maiores empresas do Brasil – 1% do total de empresas existentes – são responsáveis por 80% de toda a riqueza gerada no País. Essa concentração tão intensa de poder e riqueza na mão de grandes companhias é inédita no mundo. Isso não ocorre nem mesmo na Alemanha, que é um país conhecido mundialmente pela atuação de gigantes como Volkswagen, Basf, Bayer, Siemens etc. Lá, a participação das grandes empresas não atinge nem 40% do Produto Interno Bruto (PIB).

O que fazer para atenuar esse predomínio das grandes e, conseqüentemente, aumentar o espaço e a influência da pequena empresa na geração de riqueza? Responder a essa pergunta tem sido o grande desafio do Conselho da Pequena Empresa em seus três anos de existência. Para buscar a resposta, consultamos inúmeros empresários e convidamos vários especialistas brasileiros e de fora para discutir. Chegamos à conclusão que existem dois caminhos que podem ser trilhados: um é o caminho adotado pela maioria dos países europeus, que consiste em dar condições à pequena empresa para enfrentar a grande em pé de igualdade; o outro caminho é criar condições para que

a pequena empresa não morra rapidamente. O primeiro caminho implica facilitar e estimular a união das pequenas, porque só assim elas serão capazes de enfrentar as grandes. O Brasil tem optado pelo segundo caminho e é nele que se encaixam as medidas anunciadas para breve pelo ministro-chefe da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, Guilherme Afif.

Segundo o ministro, é bem provável que até o fim deste ano finalmente se consiga abrir uma empresa no Brasil dentro de um prazo razoável – talvez de uma semana ou dez dias e não mais de cem dias, tal como é hoje. A arma para isso será a internet, pois o Ministério da Pequena Empresa está criando um portal por meio do qual será possível legalizar uma empresa, incluindo a permissão da prefeitura para exercício de atividades no endereço indicado; o registro na Junta Comercial; e a inscrição no CNPJ e nos fiscos municipais e estaduais, alcançando até mesmo as licenças de funcionamento.

Outras medidas importantes anunciadas pelo ministro estão ligadas à universalização do Simples, pois hoje existem diversas categorias de micro e pequenas empresas que ainda não são

contempladas. Com o Novo Simples, as empresas que faturam acima de R\$ 3,6 milhões também são beneficiadas. Pela nova legislação, que integra o Projeto de Lei Complementar 237, em debate na Câmara dos Deputados, a empresa que fatura acima desse valor continua no Simples, mas paga tributo equivalente a grande empresa sobre o valor que exceder esse limite. Com essa medida, acaba uma das grandes limitações para que a pequena empresa possa crescer.

Essas medidas já haviam sido anunciadas pelo ministro Afif quando de sua visita à FecomercioSP em novembro e não resta dúvida de que elas são muito importantes e vão aliviar boa parte das dificuldades hoje enfrentadas pelo segmento. Nossa expectativa é de que, após a implantação, possamos entrar em uma nova era, na qual será dada ênfase a medidas que criem condições para que as pequenas enfrentem as grandes em pé de igualdade, como é hoje na Alemanha. &

Paulo Feldmann é presidente do Conselho da Pequena Empresa da FecomercioSP



PROGRAMA APRENDIZAGEM NO SENAC.

**EMPRESA,
FAÇA PARTE
DO PROGRAMA
APRENDIZAGEM
NO SENAC
E ESCOLHA
MUDAR A VIDA
DE MUITOS
JOVENS.**



Além de cumprir a lei, você ajuda a preparar os jovens para o mercado de trabalho. Uma ótima escolha para a empresa e para esta **futura geração de profissionais.**

Empresário, entre em contato com o Senac e informe-se sobre as turmas do Programa Aprendizagem com inscrições abertas.

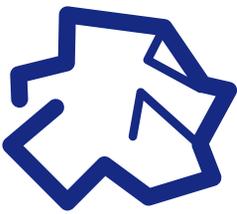
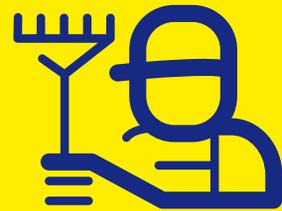
**www.sp.senac.br/cursosgratuitos
0800 883 2000**





SUSTENTABILIDADE

TEXTO FILIPE LOPES



DESTINO certo

Vencedoras do Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade, Estação Resgate e BHS se firmam no mercado brasileiro de reciclagem de resíduos



Foto: Emiliano Haegge

No Brasil, 60% dos municípios têm alguma forma de coleta seletiva. Porém, apenas 2% dos resíduos sólidos urbanos são reciclados e retornam à cadeia produtiva. Os dados são da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe), que estima em 62,7 milhões de toneladas o total de lixo gerado no Brasil em 2012. O volume equivale a 383,2 quilos por pessoa. Os indicadores mostram ainda que mais de três mil cidades brasileiras depositaram 24 milhões de toneladas de resíduos em destinos considerados inadequados. O volume permitiria encher de lixo 168 estádios do Maracanã.

Em meio ao cenário preocupante, as empresas paulistas Estação Resgate e Brasil Health Service (BHS) enxergaram oportunidades de negócio na reciclagem de materiais de construção e de medicamentos, respectivamente. O sucesso das iniciativas deu às duas o Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade na categoria Pequena e Média Empresa, em 2012 (Estação Resgate) e em 2013 (BHS).

“O prêmio nos deu visibilidade e prestígio, consolidando a marca e a imagem da empresa”

Gilberto Meirelles
Diretor da Estação Resgate

Construção consciente

Apenas na cidade de São Paulo, o segmento da construção civil – em franco crescimento impulsionado pelo aumento da renda e pela expansão demográfica – gera cerca de dois milhões de toneladas de resíduos sólidos por ano. A Estação Resgate olhou para esse volume como um grande negócio e focou as atividades no recebimento, no acondicionamento, na segregação, na reciclagem e no beneficiamento de insumos (como brita, areia e pedriscos) para reutilização do entulho que, transformado, volta à cadeia produtiva. A ideia foi bem-aceita pelo mercado. Desde a fundação, em 2009, a empresa já reciclou 830 mil toneladas de material de construção.

A primeira unidade foi inaugurada em São Paulo para atender à demanda local e o plano inicial já contemplava ampliação para outros Estados. Hoje, a empresa está presente em São Paulo, em Goiás, em Minas Gerais e em Pernambuco. Com seis unidades de coleta, recicla em média cinco mil toneladas de material por mês. Segundo o diretor da empresa, Gilberto Meirelles, com o reconhecimento do Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade, a ideia é ampliar as parcerias e planejar um modelo de franquia para expansão da marca sem mexer nos R\$ 15 mil que recebeu pela premiação. “O prêmio nos deu visibilidade e prestígio, consolidando a marca e a imagem da empresa”, afirma.

A Estação Resgate, que atende a 170 clientes – construtoras interessadas no descarte dos resíduos e na com-



pra do material beneficiado –, fatura anualmente R\$ 7,2 milhões e se prepara para um salto nos próximos anos. “Pretendemos ampliar o número de unidades de seis para 20 até 2016. Três unidades estão em fase de análise para implantação ainda neste ano”, informa Meirelles.

Saúde ambiental

Onde você descarta os medicamentos vencidos? Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) mostra que 88,6% dos medicamentos em desuso vão para o lixo doméstico e parte deles segue para “lixões” a céu aberto. Além disso, o material contamina rios e aterros sanitários, colocando em risco a saúde da população.

A Brasil Health Service (BHS) percebeu que, no Brasil, não existia nenhuma ação para descarte adequado de medicamentos fora de uso. A empresa criou o programa Descarte Consciente, que espalhou postos de coleta em farmácias e drogarias. O material recolhido segue para incineração. “O descarte de medicamentos é feito no lixo ou no

vaso sanitário e a prática compromete quimicamente as águas. As estações de tratamento de esgoto não dão conta desse tipo de substância”, ressalta o presidente da BHS, José Francisco Agostini Roxo.

Nas estações é possível rastrear os medicamentos coletados, se estes estiverem na caixa, com código de barra. Batizadas de Ecomed, as estações coletoras dispõem de uma tela LCD, por meio da qual são dadas instruções para o passo a passo do descarte, e um leitor de código de barras que registra os medicamentos descartados pela população. As informações sobre os produtos são transmitidas à BHS, em tempo real, identificadas pelo CNPJ de cada farmácia que comercializou o produto.

As Ecomed podem receber até 20 quilos de medicamentos, bulas e embalagens. O equipamento possui três compartimentos internos: um para pomadas e comprimidos, outro para líquidos e sprays e um terceiro para embalagens e bulas. O descarte de medicamentos e bulas é feito por um sistema tipo “boca

de lobo”, que impede o acesso ao compartimento após o descarte.

Com presença física em 12 Estados, a BHS soma 400 estações coletoras já instaladas e prepara a entrada em duas das maiores redes de drogarias do Brasil. Desde a fundação da empresa, em 2000, já foram recolhidas 64 toneladas de medicamentos. Segundo a BHS, com a destinação correta de todo esse volume, aproximadamente 28 bilhões de litros de água foram preservados da contaminação.

Para o presidente da BHS, a população precisa se conscientizar dos riscos do descarte indiscriminado de medicamentos no meio ambiente. “Mais de 80% da população não sabe que jogar remédios no esgoto ou no lixo polui as águas, que, muitas vezes, não podem ser purificadas”, lembra Roxo.

Segundo a BHS, além de as Ecomed contribuírem para a melhoria do meio ambiente, as estações de coleta também aumentam o fluxo de clientes nas drogarias, fidelizam o cliente, for-

4º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade

A quarta edição do prêmio chega com novidades. A premiação passou a ser anual e ganhou uma nova categoria: Reportagem Jornalística, que vai premiar as melhores matérias sobre o tema publicadas nos meios de comunicação. A premiação possui ainda outras três categorias: Empresas, Órgãos Públicos e Academia. A categoria Empresas conta com cinco subcategorias, contemplando Microempresas; Pequenas e Médias; Grandes Empresas; Indústrias; e Entidades Empresariais. O corpo de jurados analisará

os projetos sob o ponto de vista de inovação; de relevância para o negócio e para as demais partes interessadas; de amplitude; de resultado; e de nível de atendimento de um ou mais itens dos 16 Princípios do Varejo Responsável, estabelecidos pela Fundação Dom Cabral (FDC). Os vencedores receberão um título de capitalização ou previdência no valor de R\$ 15 mil.

Mais informações sobre o prêmio no site: www.fecomercio.com.br/sustentabilidade



“ O descarte de medicamentos é feito no lixo ou no vaso sanitário e a prática compromete quimicamente as águas ”

José Francisco Agostini Roxo
Presidente da BHS

Política reversa

O ano de 2014 tem tudo para ser decisivo para o setor de reciclagem de resíduos no Brasil. Este é o último ano para os municípios se adequarem à Política Nacional de Resíduos Sólidos, que pretende, entre outras medidas, acabar com os “lixões”, que serão substituídos pelos aterros sanitários.

O comércio pode ser um grande aliado dos municípios por meio da logística reversa. Nesse sistema, os estabelecimentos comerciais recebem produtos usados, enviando-os a indústrias especializadas que os reciclam ou fazem o descarte final de forma segura. Para isso, a população deve devolver os artigos usados ao comércio e se mobilizar para que a parceria prospere, envolvendo indústria, comerciantes, consumidores e coletores. &

talecem a imagem institucional das empresas participantes do projeto e contam pontos para o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBovespa sob o ponto de vista da sustentabilidade corporativa.

Depois de levar o 3º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade, a BHS investiu em publicidade e comunicação

para divulgar o trabalho da empresa a clientes e a órgãos do governo. Hoje, a companhia atende a 20 clientes e fatura anualmente R\$ 3 milhões. “O prêmio nos deu destaque”, afirma Roxo. Além do recolhimento de medicamentos, bulas e caixas, a BHS também pretende coletar outros tipos de resíduos do setor da saúde, como chapas de raios X, termômetros, agulhas, medidores de glicemia e materiais cirúrgicos descartáveis.



UM DIA NA...

TEXTO FILIPE LOPES
FOTOS EMILIANO HAGGE



... Galeria do Rock

Democracia CULTURAL

Com meio século de história, a Galeria do Rock tornou-se um grande polo comercial que reflete a pluralidade da cidade de São Paulo

A diversidade é a palavra de ordem da cinquentona Galeria do Rock. Apesar da alcunha roqueira, o espaço também acolhe os amantes do hip hop, do skate, do gótico e de tantas outras tribos que espalham cores e estilos pelos corredores localizados entre a Rua 24 de Maio e a Avenida São João – coração da região central da cidade de São Paulo. Batizado originalmente como Shopping Grandes Galerias, o lugar virou referência para jovens e adultos à procura de artigos relacionados à música, oferecidos pelas 450 lojas que atraem, em média, 25 mil pessoas por dia durante a semana e 36,5 mil aos sábados.

As lojas abrem por volta de 8 horas da manhã, horário em que potenciais clientes transitam pela galeria a caminho do trabalho e utilizam os corredores como atalho para as ruas vizinhas. Com boa parte das lojas ainda fechada, o ambiente é preparado para receber os clientes, que chegam em maior fluxo no horário do almoço. O atendente de telemarketing, Wellington Silva, olha atentamente a vitrine de uma loja, ain-



da fechada, “namorando” um tênis. Ele aproveita a tranquilidade do horário da manhã para escolher com calma, com planos de voltar no horário do almoço para efetuar a compra.

Mesmo com a calma, muita gente já trabalha duro. O contingente de faxineiros e seguranças mostra a preocupação da administração em proporcionar um ambiente agradável e

seguro, em contraste com o Centro Velho da capital, que não inspira muita confiança. A galeria está localizada em uma das regiões mais movimentadas de São Paulo, por onde passam milhares de pessoas dia e noite. Está instalada próxima ao Teatro Municipal de São Paulo e ao Vale do Anhangabaú, refletindo a pluralidade paulistana com o trânsito de pessoas de todas as classes sociais, raças e estilos.



Camisetas com motivos relacionados à música, discos de vinil, CDs e estúdios de tatuagem compõem o colorido das vitrines



Inaugurado em 1963, o edifício tem sete andares, divididos por segmentos. No subsolo, os frequentadores encontram lojas especializadas em hip hop, além de salões de cabeleiros, de maquiagem e de barbearias, também ligados ao estilo black. A partir do primeiro andar, a galeria mostra seu DNA democrático, com a presença de lojas de roupas de variados estilos – rock, punk, gótico, hardcore, skate e hip hop –, além de

tênis, suplemento alimentar, equipamentos para tatuagem e lanchonetes.

A despeito da construção antiga do prédio, o colorido das lojas e o público jovem dão um ar moderno ao lugar, onde tudo inspira música. Em uma volta pela galeria é impossível não se distrair com as vitrines, independentemente da preferência musical ou do estilo do visitante. Ali é fácil encontrar artigos que não são

vendidos em shopping centers comuns, a exemplo de camisetas com estampas de bandas de rock e outros cantores – como Tim Maia, Bob Marley, Cazusa e Renato Russo –, miniaturas de personagens de filmes e séries de TV e games. Também é encontrada uma infinidade de acessórios como piercings, brincos, colares, pulseiras e braceletes de couro, além dos clássicos discos em vinil e CDs.

No último andar comercial do edifício, o ambiente é tomado pelo som das máquinas de costura e das impressoras. No espaço estão instaladas empresas de serigrafia e de confecções de roupas, comércios que remetem aos primeiros lojistas da galeria, que eram alfaiates, sapateiros e outros prestadores de serviço. Apesar de o ambiente fugir um pouco do universo da música, 90% dos trabalhos realizados ali são destinados a estampas de camisetas de bandas.

Centro de compras...

Das 12h às 20h30, a galeria “bomba” e o fluxo de pessoas remete a grandes centros comerciais populares de

São Paulo, como a Rua 25 de Março e o Mercado Municipal. O público intercala crianças, jovens e idosos.

Atualmente são 80 lojas dedicadas à música, metade do que havia na década de 1990. A mudança pode ser explicada pela abertura cultural, que atraiu o interesse da clientela para outros itens de consumo como: roupas, tatuagens, acessórios, cosméticos e suplementos alimentares. Hoje, das 450 lojas, 218 estão voltadas a artigos relacionados ao *rock and roll*. As demais atendem a tribos variadas.

A diversidade atrai a paulistana Ademarize Moreira Farias, que frequenta o centro de compras há sete anos. “A

galeria tem vários tipos de materiais. Minha filha compra anéis e roupas que fogem do comum”, afirma. Os gastos das duas variam de R\$ 10 a R\$ 100, dependendo do artigo escolhido. Ademarize e a filha também aproveitam as liquidações que acontecem na galeria de tempos em tempos.

Ela conta que recomenda a Galeria do Rock para os amigos do interior do Estado. “Quando recebo pessoas que moram fora de São Paulo, sempre as trago aqui. Aqui é muito democrático e agrada todo mundo”, justifica.

Para atrair turistas, o local firmou parceria com a SPTuris para sinalizar o entorno e destacar a galeria como pon-

to turístico da cidade. Além disso, um acordo com o Google Street View permite que todos os andares e corredores possam ser explorados virtualmente pelos internautas.

... e de empreendedorismo

A Galeria do Rock também inspira empreendedorismo. Por permitir que as lojas não tenham um padrão definido e engessado, o lugar é escolhido por muitos jovens que buscam se firmar no mercado e atrair pessoas que se identifiquem com seus estilos. Aos 16 anos, Cleide Maia conseguiu um emprego como balconista em uma loja de roupas e calçados. Depois de alguns anos, juntou dinheiro e comprou as instalações. Hoje, ela possui duas unidades na





galeria e não pensa em mudar de shopping. “Eu gosto daqui. Você pode se vestir do jeito que se sente bem e ninguém te julga. Aprendi a trabalhar aqui e não me vejo em outro lugar”, afirma.

A flexibilidade e a informalidade também fizeram a balconista Luciana Aparecida Santos escolher a Galeria do Rock para trabalhar. Há dois anos e meio na loja Profecias, especializada em artigos góticos e para rituais, Luciana exalta a diversidade de público. “A loja é voltada para o público gótico, mas algumas pessoas vêm só para conhecer. Tem senhoras que frequentam a loja para comprar batas e saias; jovens que vêm atrás de brincos,

colares e espartilhos; além do pessoal do teatro, que nos procura bastante. O público é muito variado”, aponta.

Não há dados oficiais sobre quanto a galeria fatura, mas a disputa pelos pontos indica que a localização vale a pena. “Apesar de ser conhecida pela música, a galeria é recheada de microempresários, que acabam gerando empregos diretos e indiretos de uma maneira fantástica. As 450 lojas do prédio estão ocupadas”, informa o síndico Antonio Souza Neto, o Toninho, que ocupa o posto há 20 anos. Apesar de não existirem pontos comerciais livres para aluguel, ele aponta que a Galeria do Rock ultrapassou o espaço

físico do Shopping Grandes Galerias e ganhou o entorno do prédio. “Se você der uma volta pelo Centro Velho vai notar que antigos lojistas daqui estão presentes nas galerias vizinhas da região e inspiram outras pessoas a montar lojas nos mesmos moldes das nossas. A galeria não é apenas esse espaço físico”, explica Toninho.

Apartheid cultural

A Galeria do Rock de hoje – iluminada, segura, limpa e com as diversas tribos convivendo em harmonia – é diferente do que se via nos anos 1980, quando predominavam brigas entre grupos rivais e o tráfico de drogas. Havia uma espécie de “apartheid cultural” que separava as tribos e afastava a freguesia, devido ao clima hostil.

O cabelereiro Duza vivenciou a fase obscura do lugar e lembra que existia divisão entre os andares frequentados por negros e brancos. “O pessoal era desunido. O subsolo, por exemplo, era frequentado só por negros. Agora todo mundo tem livre acesso a todas às áreas”, lembra Duza. O cabelereiro dos famosos, como é conhecido por ter clientes como os rappers Mano Brown e Dexter, acompanhou todo esse processo de abertura cultural. “No fim de 1978, na época do black power, pessoas ligadas ao rap e à black music faziam fila no meu salão para arrumar os cabelos. Depois veio o pessoal do hip hop e do skate. Aí que começaram a chegar as lojas e virar essa mistura toda”, conta Duza.

Essa pluralidade cultural e a sensação de segurança são fruto da união entre lojistas e síndico. Toninho lembra que o lugar estava abandonado e a segregação partia da própria adminis-





tração, que vetava a abertura de lojas voltadas a outras tribos urbanas. A galeria estampava com frequência as páginas policiais dos jornais da época, com inúmeras brigas entre tribos rivais. “Nossa missão foi quebrar paradigmas. Antes a galeria não era reconhecida como centro cultural e era vista apenas como um espaço underground frequentado por grupos muito pequenos de tatuados e com piercings pelo corpo. Esse pessoal não era visto com bons olhos pela sociedade. Fizemos uma verdadeira revolução cultural, acabamos com o preconceito, acolhemos outras tribos e criamos essa mistura de pessoas de todas as classes sociais e raciais”, diz. Toninho afirma ainda que essa abertura proporcionou respeito entre as tribos, que passaram a conviver amigavelmente no mesmo território.

Síndico do lugar há 20 anos, Toninho busca apoio financeiro para reforma do terraço e para construção de um museu do rock



Reforma geral

Toninho assumiu a administração em 1993 e lembra que o prédio, construído na década de 1960, precisava urgentemente de reformas. As instalações careciam de reparo ou precisavam ser substituídas. Com inúmeros vazamentos, a água potável se misturava com o esgoto e era alta a incidência de doenças entre os funcionários da galeria. Nessa época, o edifício pagava, somente de conta de água, o equivalente a US\$ 35 mil por mês. Além disso, existiam fios antigos e desencapados, suscetíveis a provocar incêndios. Somadas as demais despesas com limpeza, com segurança, com energia elétrica, entre outras, o condomínio gastava US\$ 50 mil ao mês.

Depois das reformas estruturais no edifício que garantiram a troca da fiação e do sistema hidráulico, foi feito um acordo com a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) para que a conta de

água fosse dividida pelo número de lojas, de forma que todas pagassem o mesmo valor. As medidas reduziram a conta mensal para US\$ 6 mil.

Mesmo com os bons resultados das reformas, Toninho, os lojistas e frequentadores ainda “continuam sonhando”. No terraço da galeria existe um grande espaço que foi parcialmente reformado para a construção de um palco para pequenos shows e sessões de autógrafos de músicos. Mas o síndico tem outros projetos que aguardam apoio financeiro para sair do papel. “A ideia é fazer um museu do rock, com personagens do *rock and roll* mundial, para preservar a história da música neste reduto do segmento, que é a Galeria do Rock. A reforma do espaço precisa de muito investimento e nós não temos dinheiro para isso. Então, buscamos apoio de pessoas e instituições para dar esse presente à cidade de São Paulo”, projeta Toninho. &

mixLEGAL

Confira aqui na C&S os principais destaques das últimas edições do **MixLegal**

Digital e MixLegal Impresso. As publicações têm dicas e informações

de natureza jurídica que podem interferir no dia a dia dos negócios



CDC PASSA POR ATUALIZAÇÃO

Tramita no Senado um projeto de lei que pretende alterar o Código de Defesa do Consumidor para estabelecer normas específicas de proteção nas compras feitas via internet, além de regras mais rígidas quanto à privacidade dos dados pessoais. A proposta eleva dos atuais sete para 14 dias o prazo para que o consumidor desista de compras feitas via web – a chamada “cláusula de arrependimento”. O texto em tramitação passa a considerar como infração penal o uso das informações pessoais do consumidor sem autorização prévia.

CONTRATO PODERÁ SER SUSPENSO EM CASO DE CRISE

Empresas em crise poderão suspender os contratos de trabalho dos funcionários caso seja aprovado o Projeto de Lei do Senado (PLS) nº 62/2013, que propõe alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Atualmente está previsto o afastamento por um período de dois a cinco meses, desde que o empresário ofereça cursos de qualificação aos profissionais. A justificativa do projeto é dar uma opção à empresa – em vez da demissão do funcionário – em períodos de dificuldade econômica. A FecomercioSP é contra a proposta, pois transfere o risco da atividade econômica da empresa para o trabalhador.

PL AUTORIZA AUDITORES A INTERDITAR EMPRESAS

Tramita na Câmara dos Deputados projeto de lei que estende aos auditores fiscais do trabalho poder para interditar, embargar e/ou determinar providências a serem adotadas pelas empresas no sentido de prevenir acidentes de trabalho. Hoje, apenas os superintendentes regionais do Trabalho podem interditar obras e instalações em caso de risco aos funcionários. Para a FecomercioSP não há necessidade de mudar a legislação vigente. A entidade acredita que dar poderes aos auditores fiscais do Trabalho não aumenta a eficácia da fiscalização e deixa as empresas mais sujeitas à ação de fiscais mal-intencionados.

FECOMERCIO-SP SUGERE QUE PROJETO SEJA REJEITADO

A FecomercioSP enviou ofício à Comissão de Legislação Participativa da Câmara Federal pedindo rejeição à proposta do Projeto de Lei nº 6.496/2013, que acaba com a proporcionalidade das férias do trabalhador em função das faltas injustificadas. O projeto prevê que o empregado tenha desconto no salário e não nas férias em relação às faltas não justificadas. No entender da FecomercioSP, além de mais justo – uma vez que premia a assiduidade do empregado –, o regime da proporcionalidade atualmente vigente na CLT está de acordo com as normas da Convenção 132 da Organização Internacional do Trabalho, que trata do direito a férias remuneradas.

Leia essas notícias na íntegra, além de outras informações, nas edições disponíveis no site da FecomercioSP: www.fecomercio.com.br (em Serviços/Publicações)

ECONOMix

Confira aqui na C&S os principais destaques das últimas edições do **EconoMix**

Digital e do EconoMix Impresso. As publicações têm dicas e informações voltadas

à melhoria da gestão dos negócios e à compreensão do ambiente macroeconômico



COPA TERÁ MOEDAS COMEMORATIVAS

A partir de março será possível adquirir moedas especiais comemorativas da Copa do Mundo. Ao todo serão nove modelos, sendo um de ouro, dois de prata e seis de cuproníquel (mistura de cobre e níquel). A moeda de ouro fará alusão à Taça da Copa do Mundo da Fifa e ao momento do gol. Uma das moedas de prata apresentará o mascote oficial da Copa e a outra homenageará as 12 cidades-sede da competição. Já as seis moedas de cuproníquel terão a série "Jogadas do Futebol", com lances típicos do esporte. As moedas poderão ser adquiridas pelo site do Banco do Brasil.

NOVA TABELA DO IR MANTÉM DISTORÇÃO

A Receita Federal divulgou a nova tabela do Imposto de Renda Retido na Fonte. Para 2014, os valores das faixas foram corrigidos em 4,5%, ou seja, abaixo da inflação oficial, que foi de 5,9%. Diante dessa "correção", projeta-se uma defasagem acumulada superior a 60%, o que reduz o contingente de isentos, ampliando-se consequentemente o universo de contribuintes e a carga tributária incidente sobre as demais faixas de rendimentos. Desde meados dos anos 1990, o Fisco federal vale-se sistematicamente desse artifício, que amplia a base de contribuintes e reduz a renda disponível do trabalhador.

ALTA DO IOF ATINGE SAQUE EM MOEDA ESTRANGEIRA

Entraram em vigor no fim do ano passado novas alíquotas de Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) para saques em moeda estrangeira, para uso de cartões de débito no exterior, para compras com cheque de viagens e para cartões pré-pagos. A alíquota passou de 0,38% para 6,38%, igualando-se à cobrada sobre os gastos feitos com cartões de crédito no exterior. A alta do IOF deve contribuir com os ajustes fiscais necessários para que o governo equilibre as contas públicas. Com a nova medida, a alternativa para o consumidor pagar menos impostos é levar dinheiro em espécie ao exterior, já que a tributação para essa modalidade continua em 0,38%.

LINHA BRANCA CONTINUA COM IPI REDUZIDO

Continua em vigor a alíquota reduzida do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para produtos da linha branca e não há previsão de término da medida, que visa estimular as vendas e contribuir para crescimento do setor e manutenção dos empregos. A sinalização de que as alíquotas continuarão reduzidas foi dada pelo Ministério da Fazenda no último dia de 2013. Assim, as alíquotas permanecem em 10% para geladeiras e máquinas de lavar, 4% para fogões e 5% para tanquinhos. Originalmente, o imposto incide em 15% para geladeiras, 10% para tanquinhos, 20% para máquinas de lavar e 4% para fogões.

Leia essas notícias na íntegra, além de outras informações, nas edições disponíveis no site da FecomercioSP: www.fecomercio.com.br (em Serviços/Publicações)



imagine



INOVE

REALIZE



4º PRÊMIO
FECOMERCIO
de sustentabilidade

O PRÊMIO ESTÁ PRÓXIMO.

O 4º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade comunica as próximas etapas e suas respectivas datas:

Abril: divulgação dos finalistas
Maio: premiação



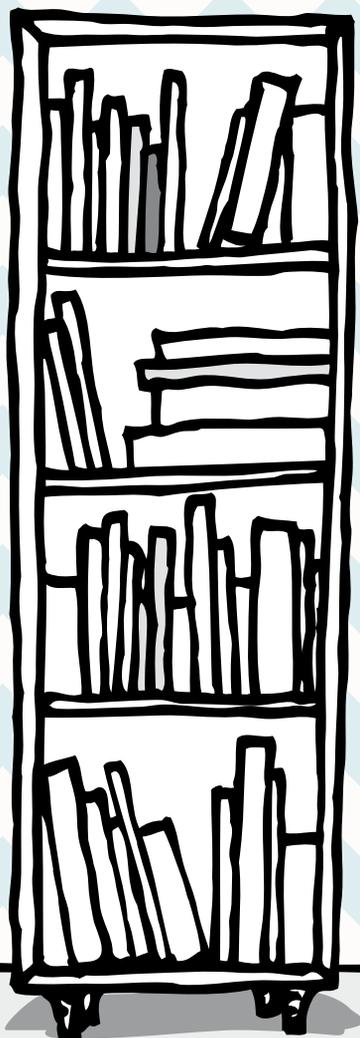
Fique atento e boa sorte!





DIVERSIDADE

TEXTO FILIPE LOPES

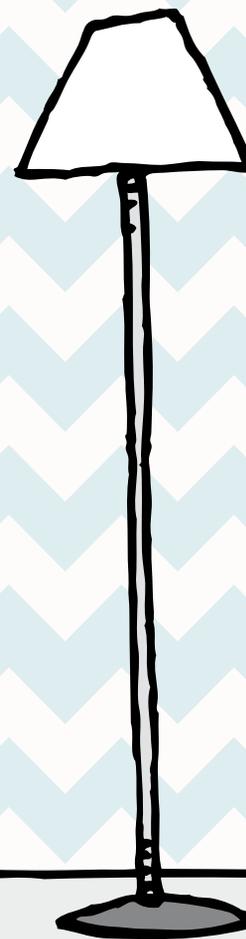
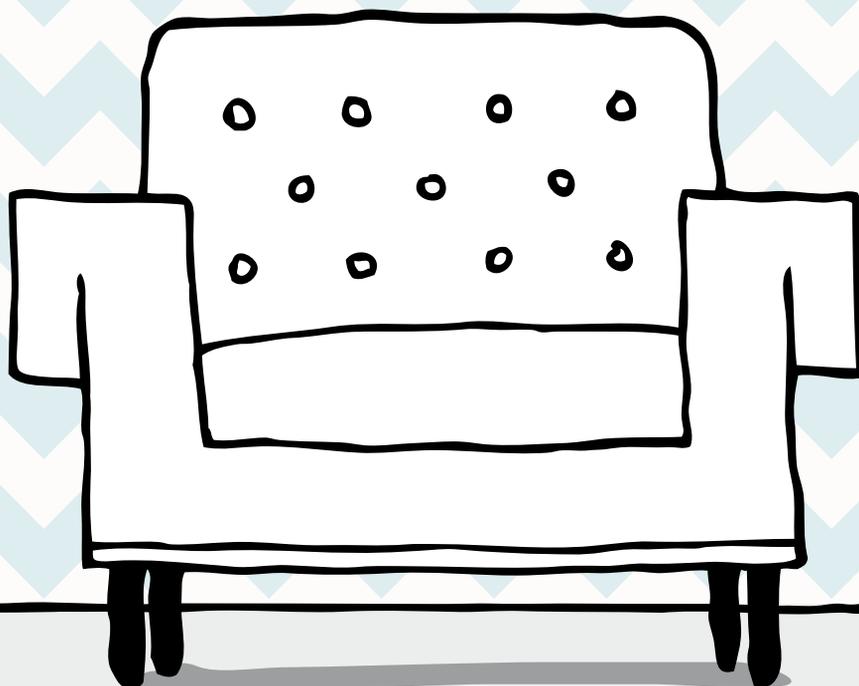


Imaginou, colou, MUDOU

Adesivos decorativos conquistam o consumidor pela variedade, pela praticidade, pelo baixo custo e pela possibilidade de personalização

Em uma época que as pessoas têm cada vez menos tempo para tarefas domésticas e a busca por mão de obra qualificada para reformas é igualmente difícil, os adesivos para decoração vêm ganhando mercado e invadindo paredes, móveis, pisos e azulejos. Eles são práticos e variados, além da facilidade de aplicação – que dispensa a contratação de terceiros e ainda evita os transtornos decorrentes de uma pintura ou reforma.

A infinidade de cores, de imagens e de texturas torna impossível não agradar aos consumidores mais exigentes, seja para dar mais vida à parede da sala, seja para renovar móveis ou até mesmo para “fazer graça” em espaços reduzidos que não comportariam artigos de decoração. Existem adesivos para todos os gostos, desde os mais discretos em cores neutras, até os mais chamativos, que dão um toque de personalidade ao objeto decorado.



O sócio da Raduan Arquitetura, André Bove, comenta que muitas pessoas ficam sabendo da existência dos adesivos por indicação de arquitetos e designers de interiores. “Recomendamos o uso de adesivos em praticamente todos os projetos, pois eles servem tanto para ambientes grandes como para pequenos”, pondera. Ele aponta ainda a vantagem de que os adesivos são práticos e os clientes podem acessar os catálogos dos fornecedores pela internet.

Cabe no bolso

Os adesivos também são indicados pelo baixo custo e pela proteção que proporcionam à pintura. “Produtos à base de cola podem ser retirados sem danificar a tinta. Já o papel de parede, além de ser mais caro, precisar ser raspado para remoção ou troca, o que danifica a parede”, afirma a designer de interiores, Daloá Zamboni, que recomenda o produto especialmente para imóveis alugados.

O preço varia conforme o tamanho do adesivo, podendo custar de R\$ 20 a R\$ 500, dependendo da textura, das cores e da autoria da imagem. Assim como em obras de arte, existem desenhos assinados por grandes artistas, cujos preços embutem esse diferencial. “Se você quiser ter na parede um adesivo que faça alusão a uma obra de arte ou uma imagem que pertença a alguém, terá que pagar um pouco mais por isso”, avalia Bove.

Amigos ou rivais?

Há quem diga que o adesivo chegou para extinguir o clássico papel de parede, mas a convivência entre ambos tem sido pacífica. O papel de parede continua ganhando mercado e é indicado para ambientes grandes aos quais as pessoas queiram dar um ar mais aconchegante. “Papel de parede é indicado para o revestimento da parede inteira ou, no mínimo, meia-parede. Devido à gama de cores e valores, ele atende a todos os estilos e padrões”, afirma Daloá. Já o adesivo é indicado, segundo ela, para dar charme e toque especial ao ambiente, sem grandes investimentos e sem envolver mão de obra de terceiros, sendo esse o grande trunfo do artigo.

O papel de parede exige a aplicação por um profissional, elevando o preço do produto. Ele tem uma longevidade maior que a do adesivo (que dura, em média, dois anos), mas envolve o uso de cola para fixação, deixando marcas na parede quando removido. Pensando nisso, a empresa paulistana Panoah surgiu com a proposta de levar ao consumidor tecidos adesivos, autocolantes, que podem ser aplicados em qualquer superfície lisa. Os produtos da empresa são considerados intermediários entre os adesivos comuns e os tradicionais papéis de parede. Apesar de serem autocolantes, eles precisam ser aplicados por profissionais.

Mas as semelhanças com o papel de parede param por aí. “A cola é a mesma utilizada em pulseira de bebês nas maternidades, ou seja, não provoca alergias. Por esse motivo e por serem laváveis, são muito utilizados para decorar quartos de crianças”, afirma a diretora da empresa, Maria Angélica Samaco.

A Panoah oferece nove tipos de tecidos para decorar qualquer ambiente: tricoline nacional e importado, sarja, suede, couro sintético, jeans, juta, chita, piquê e cetim. A empresa também oferece serviço de adesivação personalizada, por meio do qual os clientes podem criar seus próprios motivos decorativos. Além disso, a marca acaba de fechar parcerias com os canais infantis de televisão Nickelodeon, Cartoon Network e Warner Bros. para lançar produtos licenciados com personagens dos desenhos animados.

A Panoah não revela o faturamento, mas Angélica assegura que os negócios estão em ascensão. A empresa conta hoje com sete quiosques em shopping centers de São Paulo e dois no Rio de Janeiro e exporta tecidos adesivos para Portugal. “Ainda não temos um sistema de franquia para expandir a marca, mas estamos avaliando a possibilidade. Queremos aumentar a variedade de tecidos e levar os quiosques para outros Estados”, destaca a diretora. Segundo ela, tecidos adesivos não são comuns fora do Brasil e a empresa planeja alcançar outros países no futuro.

Mercado

Quem não gostaria de dar um toque autoral na casa ou nos móveis para mostrar personalidade ou tornar o ambiente doméstico mais aconchegante? Com o conceito da personalização, surgiu em 2008 a empresa paulistana Skin For Fun, especializada em customização de notebooks e celulares. O produto se espalhou rapidamente pelos principais varejos brasileiros, motivando a expansão da linha de negócios para a decoração de paredes e móveis. No ano seguinte, a empresa criou dois

sites: o Skin For Fun, que permite a personalização de notebooks e celulares a partir de fotos ou imagens selecionadas pelo cliente; e a Adesivaria, que realiza venda online de adesivos para paredes, móveis e aparelhos eletrônicos. A partir de 2010 a marca chegou ao varejo físico por meio de quiosques em shopping centers.

Segundo o diretor do Grupo Skin For Fun, Fábio Olyntho, o mercado reagiu muito bem aos produtos oferecidos pela empresa, uma vez que eles permitem que o próprio consumidor possa personalizar os adesivos e as paredes de casa. “O mercado de adesivos para decoração está aquecido devido ao aumento do poder aquisitivo da população e à falta de mão de obra especializada”, explica Olyntho. Ele afirma que cerca de 70% do público da empresa é composto por mulheres de até 30 anos. “Muitas vezes são pessoas que compraram a primeira casa ou apartamento e querem dar um toque pessoal ao ambiente”.

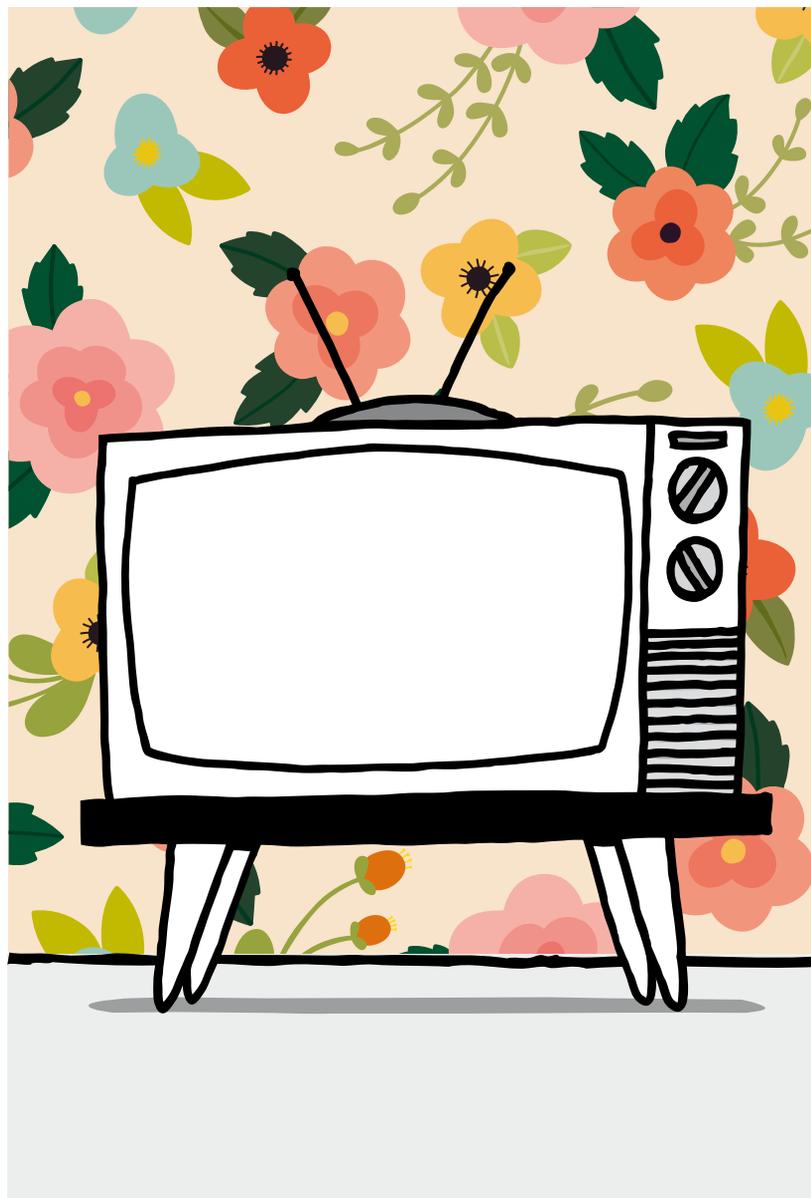
Os adesivos de parede marcaram a entrada da Adesivaria neste mercado. Hoje, a empresa fabrica e fornece 12 categorias diferentes de adesivos para paredes e para ladrilhos de cozinha e de banheiro, bem como para portas e geladeiras e pastilhas resinadas que substituem o vidro. Para garantir atualização constante do portfólio, sete pessoas trabalham exclusivamente na criação de novos designs de adesivos, lançando cerca de 80 produtos por semana. “Hoje contamos com quatro lojas próprias no Estado de São Paulo e com a primeira franquia em Limeira, no interior paulista”, afirma Olyntho. A empresa pretende abrir mais dez pontos de vendas até o fim de 2014.

Com a experiência da franquia, os diretores da Adesivaria avaliam o modelo para lançar a marca em todo o Brasil. “Estamos atentos à variação de locação dos shoppings, que pode ser de R\$ 5 mil a R\$ 15 mil. Isso impacta o investimento inicial e a rentabilidade”, explica o diretor da empresa. Para começar uma franquia da Adesivaria, o empreendedor tem que investir R\$ 120 mil. O retorno do investimento acontece em 12 meses e a empresa trabalha para reduzir esse prazo pela metade. “Além de um bom modelo de franquias, queremos que o franqueado entenda o negócio. Não queremos investidores que não conheçam o mercado. Nossa intenção é uma parceria para que eles contribuam para o desenvolvimento do modelo de negócios e dos produtos”, aponta Olyntho.

Os grandes varejistas também estão animados com o aquecido mercado de adesivos. A rede de lojas de materiais de construção Leroy Merlin oferece mais de 200 opções de adesivos para decoração somente no catálogo online e comemora o crescimento do setor nos últimos anos. De 2012 para 2013, as vendas de adesivos e papéis de parede cresceram 20% na rede, enquanto a categoria decoração, na qual o setor está inserido, registrou crescimento de 7%. A evolução do item nas prateleiras da Leroy Merlin é ainda mais significativa na área infantil, que contabilizou crescimento de 599% no mesmo período. “O adesivo é muito bem-aceito pelos pais porque existe uma infinidade de opções de desenhos e, como as crianças enjoam rápido de algumas figuras, podem retirar o produto quando quiserem. Também pelo baixo custo, os pais podem substituir um desenho por outro e os filhos sem-

pre terão decoração nova no quarto”, aponta a gerente da área de decoração da Leroy, Erica Alves Duarte.

Segundo ela, os adesivos “pegaram carona” na volta do papel de parede como artigo de luxo para decoração.



“Muitas pessoas observam o papel de parede antes de conhecer o adesivo. Depois de comparar a praticidade e o preço dos dois, acabam optando pelo adesivo”, revela. Seja qual for a opção, não faltam motivos para dar um colorido a qualquer ambiente. &



CENÁRIOS

TEXTO ENZO BERTOLINI

ILUSTRAÇÃO LAÍS BREVILHERI

Democratização DA MODA

Rua Oscar Freire, sinônimo de luxo e de grifes

internacionais, está em transformação com

a chegada de marcas nacionais populares

Endereço de grifes internacionais, a Rua Oscar Freire passa por um processo de democratização do espaço. A chegada de marcas mais populares – como Natura, Chilli Beans, Hope e Riachuelo – mostra essa transformação. São 2,6 quilômetros de extensão entre a Avenida Doutor Arnaldo e a Alameda Casa Branca, embora o trecho associado às lojas de luxo seja bem menor, concentrado nas proximidades da Rua Augusta.

Criada a partir do loteamento de duas fazendas em torno de 1910, a Oscar Freire já teve outros dois nomes: São José e Iguape. A designação atual é uma homenagem ao médico baiano Oscar Freire de Carvalho, um dos fundadores do Instituto Médico Legal de São Paulo. A vocação para a moda aconteceu somente após 1970, quando as lojas de roupas começaram a se fixar no local, vindas da Rua Augusta – até então o endereço do luxo em São Paulo. A abertura econômica experimentada

pelo País na década de 1990 colaborou para a chegada das grifes internacionais, que fizeram dos Jardins um sinônimo de moda e de ostentação.

Nos últimos anos, a região ganhou a concorrência de shoppings sofisticados, como o Cidade Jardim e o JK Iguatemi, que atraíram marcas até então estabelecidas na Oscar Freire. “É importante para um shopping conquistar lojas-âncora, especialmente as de luxo, para atrair outras marcas”, diz o coordenador do Centro de Estratégia do Insper, Luiz Fernando Turatti. Soma-se a isso o fato de os empreendimentos serem novos e de oferecerem um espaço maior para as lojas se instalarem.

Isso significa que a Oscar Freire vai perder o charme, a exemplo da Augusta da década de 1970? Não, segundo o diretor de transações para varejo da Cushman & Wakefield, Anthony Selman. “É bom para a Oscar Freire ter um mix de lojas mais democráti-

co. Concentrar-se em um único público não é bom”, diz o representante da empresa que presta consultoria imobiliária para redes estrangeiras. A opinião é referendada pela presidente da Associação de Lojistas da Oscar Freire (Alof), Rosângela Lyra, para quem o espaço vai se ajustar e seguir a vocação para o consumo. “A abertura de lojas-conceito [ou flagship] de marcas nacionais – tidas como populares – mostra que a região está se democratizando. A Oscar Freire será um grande polo de marcas nacionais.”

Em novembro, a Riachuelo inaugurou sua primeira loja-conceito na esquina da Oscar Freire com a Haddock Lobo. Com a proposta de apresentar coleções exclusivas assinadas por estilistas e famosos ligados à moda, o espaço conta com uma linha exclusiva de acessórios Swarovski, como canetas e objetos decorativos feitos com o cristal mais famoso do mundo. O principal motivo para estar na rua da moda é marketing. “É positivo ter lojas-conceito, pois isso dá um ar mais premium ao varejista. Muitos não são de luxo, mas podem se posicionar como um design diferenciado. Isso contribui para a reputação da marca”, explica Turatti, do Insper.

Não basta estar na Oscar Freire, é preciso se adaptar ao ambiente. A Hope, marca brasileira de moda íntima, também criou seu espaço na rua mais fashion de São Paulo. Com uma área superior a 150 metros quadrados, a loja é, em média, três vezes maior do que os pontos convencionais da Hope. O espaço conta com uma seção especial para a coleção da modelo Gisele Bündchen, local para eventos e lounge. “Essa unidade é importante para o nosso plano de expansão. Todos os



interessados a ter uma franquia da marca vão conhecer a loja”, afirma a gerente de operações de lojas próprias da rede, Janaina Conde.

Desenhada como um espaço conceitual para posicionamento da marca, a unidade da Oscar Freire surpreendeu em termos de movimento – é a loja da rede que mais vende. “O faturamento acabou surpreendendo. No Natal, crescemos 46% em relação ao ano passado e no último semestre a média de crescimento ficou acima de 20%.”

O bom desempenho também se repete na Riachuelo. Embora a empresa não comente, fontes ouvidas pela **C&S** asseguram que o faturamento da unidade foi 70% maior do que o esperado

no primeiro mês de funcionamento na Oscar Freire. Assim como na Hope, a atmosfera e o mix de produtos da loja são diferentes das outras unidades.

A empresária Patrícia Bonifácio Perona, de São Bernardo do Campo, se surpreendeu quando viu a Riachuelo na Oscar Freire e aprovou a chegada de marcas populares. “A atuação deles me surpreendeu. As peças são ótimas”, diz.

Dados divulgados pela Alof mostram que em dezembro do ano passado o movimento de pessoas na Oscar Freire chegou a 33 mil por dia, em média, com crescimento de 10% em relação a 2012. Para este ano, a previsão é de alta de 10%. Mais uma mostra do poder da região. Para Rosângela, “as pes-



soas querem replicar em São Paulo as experiências que têm no exterior”. De acordo com Selman, da Cushman & Wakefield, o fluxo da região compete com os maiores shoppings do Brasil. “Esses locais normalmente têm um público regional. As pessoas dificilmente vão visitar outros bairros, mas muitos vão à Oscar Freire, que se tornou um ponto turístico de São Paulo.”

De passagem pela capital paulista, alguns turistas do Pará que visitavam a rua no mês de janeiro comprovaram a atração que o local exerce sobre os consumidores. “Aqui tem mais variedade de lojas e produtos do que em Belém. É um ponto turístico de São Paulo”, diz Johny Pantoja, que estava acompanhado de familiares e amigos.

Valorização imobiliária

A mudança no perfil das lojas ainda não teve impacto no preço dos aluguéis, que gira em torno de R\$ 260 por mês o metro quadrado, segundo levantamento realizado pela Cushman & Wakefield. O valor fica bem abaixo do cobrado pelos shoppings Cidade Jardim (R\$ 570 por metro quadrado ao mês) e Iguatemi (R\$ 800 por metro quadrado ao mês). “Os aluguéis têm subido modestamente, porém, os valores da luva para os pontos de melhor localização na Oscar Freire tendem a crescer”, destaca Selman. Segundo ele, as luvas na Oscar Freire ainda estão baratas em comparação com os shoppings. “São cobrados, em média, R\$ 10 mil por metro quadrado. No shopping é acima de R\$ 50 mil”, completa.

A chegada da Riachuelo pode contribuir para a elevação dos preços. A explicação está no maior número de pessoas que a loja atrai. “O que importa para um lojista é o fluxo de consumidores. Veremos mais marcas de *fast-fashion* e unificação de espaços para comportar lojas maiores”, projeta Selman.

Em uma visita à Oscar Freire, a reportagem de **C&S** observou poucos imóveis disponíveis para locação e alguns prédios em reforma, entre eles o que abrigará a Arezzo Temp Store, instalada temporariamente na esquina da Rua da Consolação.

Outro fator que deve aumentar o movimento e os valores cobrados pelos espaços é a inauguração, ainda neste ano, da estação Oscar Freire, da Linha 4–Amarela, do Metrô. Estudo da autarquia, de 2010, mostrou que houve valorização de até 30% nos imóveis próximos à linha.

Urbanismo

A Oscar Freire passou por sua maior reforma em 2006. Postes foram retirados, fios foram aterrados, calçadas alargadas, bancos instalados e totens de sinalização foram colocados ao longo de 700 metros de via entre as ruas Doutor Melo Alves e Padre João Manuel. “A Oscar Freire se tornou referência para outras cidades do País. Recebemos delegações de diferentes partes do Brasil para conhecer as particularidades da rua”, lembra Rosângela.

Na Europa e nos Estados Unidos, as grandes marcas de luxo estão nas ruas. Isso se deve, em grande parte, à valorização do espaço urbano. Ruas importantes de comércio priorizam a interação do pedestre com as lojas e o



comércio ao redor. Exemplos nos Países Baixos e na Dinamarca mostram que a transformação de ruas em bulevares contribui para o aumento nas vendas.

A Strøget, em Copenhague, é hoje o maior bulevar do mundo, com 1,1 quilômetro de extensão, completamente livre de carros. Criada na década de 1960 pelo urbanista Jan Gehl, a iniciativa foi criticada pelos lojistas, que temiam queda no movimento em razão do veto ao tráfego de veículos. Dizia-se também que os dinamarqueses não tinham o hábito de passear pelas ruas devido ao clima frio. Após alguns meses, a experiência se mostrou um sucesso, a ponto de lojistas instalados em trechos que não foram contemplados com a iniciativa pedirem a extensão do bulevar.

De acordo com Selman, da Cushman & Wakefield, experiências como essa costumam incrementar o comércio em 25%. “O ambiente impacta no montante gasto pelo consumidor. Se aumentarmos o espaço para as pessoas caminharem, o volume de compras será maior”, acredita.

Para o vice-presidente de comercialização e marketing do Sindicato da Habitação (Secovi-SP), Elbio Fernández Mera, a transformação da Oscar Freire em bulevar ajudaria a rua a concorrer com os shoppings. “Seria positivo para a rua e para a cidade. Daria mais destaque ao comércio e ao turismo”, conta. O professor do Insper completa lembrando que o ambiente em torno é importante para reter o sujeito mais tempo naquela rua. “No shopping você tem artifícios como posição das escadas rolantes para andar mais, chão mais liso para ir devagar, entre outros. Na rua, esse tipo de iniciativa

“ A abertura de lojas-conceito de marcas nacionais mostra que a região está se democratizando. A Oscar Freire será um grande polo de marcas nacionais ”

Rosângela Lyra

presidente da Associação de Lojistas da Oscar Freire



não é possível. A solução é o espaço ser arborizado, com calçada larga, plano e acabamento bem cuidados.”

Concorrência próxima

Em 2015, deve ser inaugurado o Cidade Jardim Shops, empreendimento da construtora e incorporadora JHSF, responsável, entre outros, pelo shopping Cidade Jardim. Localizado entre as ruas Haddock Lobo, Sarandi e Vittorio Fasano, o local terá uma área de aproximadamente 5 mil metros quadrados e aproximadamente 50 lojas.

Há a expectativa de que o espaço atraia marcas internacionais que ain-

da não desembarcaram no Brasil. “É um projeto focado em marcas de luxo que deve adicionar valor à Oscar Freire e permitir o mix de luxos”, opina o diretor da Cushman & Wakefield.

Mera, do Secovi, vai além e diz que a valorização comercial da região deverá impactar o lançamento de imóveis residenciais. “O desenvolvimento imobiliário dos Jardins praticamente parou, pois o mercado caminhou para outras regiões, como Paulista e Augusta. Um shopping fará com que haja mais lançamentos imobiliários de apartamentos.” Um mimo a mais para rua mais fashion do Brasil. &



Você pensa em sua família todos os dias. Mas e no futuro dela? Você já pensou?

Agora você pode contar com a FPA Previdência Associativa, um plano especialmente desenvolvido para os empresários, seus familiares e funcionários planejarem sua aposentadoria, com condições exclusivas.



Instituidor:



Parceria estratégica:





Veja as principais vantagens do plano:

- **Cobertura Completa:** o plano oferece benefícios para aposentadoria programada, pensão por morte e aposentadoria por invalidez.
- **Menores Taxas:** por ser uma entidade sem fins lucrativos, a **Fecomercio FPA** pratica taxas apenas para sua administração e funcionamento.
- **Investimento:** seu dinheiro aplicado por especialistas, com 100% da rentabilidade líquida para sua conta.
- **Flexibilidade:** você pode alterar o valor de suas contribuições mensais, realizar aplicações extras ou até mesmo suspendê-las por um período determinado.
- **Benefícios Fiscais:** possibilidade de dedução no Imposto de Renda, ganho de capital sem tributação e o pagamento de Imposto de Renda apenas no recebimento da renda ou do resgate.
- **Portabilidade:** você pode transferir seus recursos de outro plano de previdência para a FPA Previdência Associativa e começar a usufruir de todas as suas vantagens. Verifique condições.

Agende uma visita
(11) 3254-1700 | fpa@fecomercio.com.br
www.fpaprevidencia.com.br



ECONOMIA

TEXTO ANDRÉ ZARA

MAIS

Medidas simples ajudam
a reduzir custos, a ganhar
eficiência e a atravessar
momentos de crise

S **com**

MENOS



"Não nos tornamos ricos graças ao que ganhamos, mas com o que não gastamos". A frase do empresário norte-americano Henry Ford ilustra bem o desafio de qualquer companhia. E o atual momento econômico brasileiro é propício à maximização dos recursos, afinal, a expectativa é de inflação em alta, aumento da Selic e baixo crescimento – cenário que exigirá disciplina financeira. Para muitas empresas, é hora de cortar custos. Para não comprometer o desempenho, a orientação é não fazer isso de forma indiscriminada, uma vez que é possível economizar a partir de pequenos ajustes e com a mudança de comportamento de toda a equipe.

“Este ano promete não ser bom. As medidas de incentivo ao consumo que impulsionavam a economia começam a ser retiradas e, após as eleições, o governo deve impor ajustes. Isso afetará o comércio, que deve faturar menos”, analisa o consultor e sócio da ba}Stockler, Luis Henrique Stockler. A dica do especialista é pensar no que é essencial para a operação, considerando que o orçamento é enxuto. “Mesmo entre os itens que não podem ser eliminados, encontre formas de reduzir”, diz. Ele recomenda liquidar estoque, colocar produtos novos na prateleira e “cortar gordura” como forma de preparar o caixa para o segundo semestre, que deve ser mais difícil.

O professor de Administração e Finanças da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Santos, Yuri Carvalho Fratelli, concorda. “O cenário de alta taxa de juros dificulta o acesso ao crédito para os pequenos empresários. Além disso, os custos com matérias-primas e mão de obra também devem aumentar, tornando o cenário ideal para corte de gastos”, afirma. Para o especialista, o momento é de avaliar as despesas da empresa para saber onde mexer. “Para saber onde cortar, é preciso controlar muito bem onde e como se gasta”, explica.

Ou seja, é necessário ter dados acessíveis e organizados para, depois, olhar as particularidades do negócio e analisar item a item. “É um erro ser generalista e exigir, por exemplo, que cada área da empresa corte 10% dos gastos”, diz o CEO da unidade brasileira da Expense Reduction Analysts (ERA), consultoria especializada em otimização de gastos, Fernando Macedo. Ele orienta, por exemplo, uma análise detalhada da conta telefônica. “Confira se a equipe está fazendo ligações de telefones fixos para celulares, que são mais caras do que chamadas entre celulares. Também é possível avaliar se o pacote de telefonia é adequado ao perfil de uso”, destaca. Outro equívoco comum, segundo ele, é disponibilizar aparelhos e planos telefônicos de acordo com a hierarquia e não com as necessidades do funcionário. “Um vendedor que mantém contato com clientes o dia inteiro pode precisar de um pacote ilimitado, mas um diretor, não”, explica. Outra iniciativa que contribui para a redução de custos é a utilização de serviços de ligações via internet – como o Skype – e aplicativos diversos para comunicação entre colaboradores via celulares ou desktop.

Olhar para dentro

Avaliar a infraestrutura da empresa é um bom começo para cortar custos. Trocar lâmpadas por outras mais eficientes e usar racionalmente insumos como água e energia elétrica são ações simples que podem resultar em ganhos significativos, como os registrados pelo hotel para cachorros Planet Dog Resort, de São Paulo. A empresária Luciana Praxedes está no ramo desde 2009 e adquiriu o negócio no ano passado. Uma de suas primeiras iniciativas como gestora foi avaliar cada área para saber onde cortar gastos – cultura que aprendeu quando era funcionária de uma multinacional. Optou, por exemplo, por trocar o desinfetante comum que era usado para higienizar o espaço por um produto específico para cães. O preço era o mesmo, mas o desinfetante especial reduziu a ocorrência de diar-

reia entre os animais, diminuindo em dois terços os gastos com veterinário no último Réveillon (período de grande ocupação), na comparação com o mesmo período do ano anterior. “Ainda teve o ganho de imagem para a empresa, pois não tivemos que explicar para os donos por que o cachorro ficou doente sob nossos cuidados”, afirma.



“ **As pessoas que trabalham comigo já criaram o hábito de não desperdiçar recursos. O que eu passo para elas é que, com custos altos, a chance de dar aumento salarial é menor** ”

Luciana Praxedes
Proprietária do Planet Dog



As mudanças não pararam por aí. Para economizar água, Luciana trocou a mangueira por uma lavadora de alta pressão e consertou um vazamento antigo na caixa d'água, o que reduziu a conta em 15%. A substituição de lâmpadas comuns por frias garantiu economia de 10%, aliada ao desenvolvimento de uma cultura interna de uso racional de energia, despertando na equipe a conscientização para manter luzes e condicionadores de ar desligados em ambientes vazios. A única linha telefônica que atendia ao Planet Dog foi trocada por um plano com cinco linhas, incluindo um celular que passou a ser usado para ligações na rede móvel. Com isso, também diminuíram as reclamações de clientes quanto à linha estar sempre ocupada e a conta caiu em 20%. “As pessoas que trabalham comigo já criaram o hábito de não desperdiçar recursos. O que eu passo para elas é que, com custos altos, a chance de dar aumento salarial é menor”, conta.

A iniciativa de envolver a equipe é altamente recomendada pelos especialistas. “Aprenda com os funcionários, pois eles sabem como funciona o negócio. É preciso criar a cultura de que toda ideia é bem-vinda e as que funcionam devem ser premiadas”, afirma o diretor da Capella RH, Fernando Capella. A compensação não precisa ser necessariamente financeira e pode incluir folgas, brindes e até pontuação visando futuras promoções. Para escutar a equipe, a dica é manter um

canal de comunicação aberto – via e-mail, mural ou caixa de sugestões.

Vale também investir em uma campanha de conscientização para reduzir despesas. “A educação é uma ferramenta poderosa de gestão e, ao treinar a equipe, você a alinha com os objetivos da empresa. É importante que todos possam contribuir e se sintam parte”, assegura o consultor especializado em gestão e desenvolvimento humano, Valdizar Andrade.

A ação mais drástica para corte de custos é a demissão de funcionários, o que exige muito critério. Demitir um vendedor, por exemplo, pode não ser a melhor alternativa em um momento no qual a empresa precise vender mais. “É necessário ver quem está entregando resultados. Isso deve ser feito sempre, mas, se você já tem isso organizado, ajuda em momentos de crise. Isso permite avaliar quem é indispensável e quem pode ser cortado”, diz Fernando Capella. Como todo momento de demissões gera tensão, o melhor é ser transparente com a equipe para não perder funcionários que decidam procurar emprego por se sentirem inseguros.

Outra recomendação é não mexer nos benefícios dos funcionários para não disseminar um clima de insatisfação. Cortar o cafezinho não vai aumentar o lucro da empresa, mas tem potencial para arruinar o ambiente de trabalho. “A recomendação é nunca mexer em itens relacionados à motivação e ao conforto. Mas é possível otimizar”, garante o CEO da ERA. Ele lembra o caso de uma empresa que, para diminuir os gastos com café (que era oferecido gratuitamente), passou a oferecer outras bebidas (pagas) na mesma má-



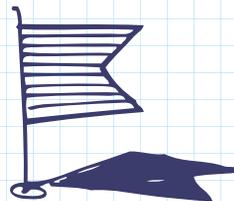
quina. Isso fez com que os gastos com o café fossem diluídos com o pagamento por outros itens.

No entanto, existem momentos dramáticos nos quais a sobrevivência da empresa fala mais alto. Foi o que aconteceu com a Avitis, empresa desenvolvedora de softwares, de São Paulo. Fundada em 2009, chegou a ter quatro funcionários, além dos dois sócios. O modelo de negócios, porém, não se mostrou rentável e, em 2012, na iminência de falir, a empresa teve que ser reestruturada. “A decisão de demitir foi difícil, pois considerávamos a equipe como investimento”, conta um dos sócios da empresa, Renato Ferreira. Os funcionários foram avisados da situação com antecedência e tiveram tempo para buscar nova colocação. Além disso, a mudança de endereço permitiu reduzir os gastos com aluguel em 30% e a troca de fornecedor do serviço de computação em nuvem resultou em um contrato 80% menor. Atualmente, a companhia conta com parceiros na Índia e na Lituânia para desenvolvimento de softwares, o que assegura mão de obra especializada e mais barata. “Hoje já conseguimos restabelecer o fluxo de caixa e temos metas de voltar a crescer e a contratar em seis meses”, conclui Ferreira. &



Direto ao PONTO

O plano de negócios da sua empresa pode ser
apresentado em uma única página?
Eis o desafio proposto pelo modelo Canvas

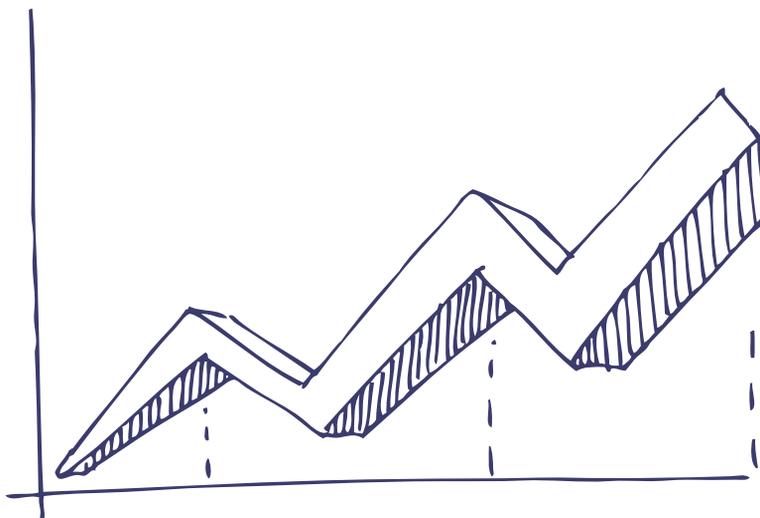


U

ma ideia na cabeça não é nada sem um plano de negócios, pois ele é o documento que deixa claro qual o conceito da empresa que está por nascer, as estratégias de marketing, o público-alvo, os riscos, as metas, os concorrentes e até o planejamento financeiro para a ideia sair do papel. À primeira vista, pensa-se em um calhamaço ilustrado com gráficos, tabelas e planilhas. Esqueça! E se todas essas informações estiverem representadas por imagens em uma única folha de papel?

É a proposta do Canvas, modelo de negócios idealizado pelo suíço Alexander Osterwalder e detalhado no livro *Business Model Generation*, que vem ganhando adeptos no mundo das startups – empresas recém-criadas a partir de ideias inovadoras, quase sempre relacionadas à tecnologia. O objetivo do modelo Canvas é criar um mapa visual da empresa capaz de transmitir informações mais relevantes em poucos minutos. O modelo proposto por Osterwalder tem nove quadrantes, nos quais se distribuem dados como: rede de parceiros; público-alvo; relacionamento com o cliente; necessidade de investimento; estrutura de custo e proposta de valor para os clientes; entre outros aspectos.

“Você tem que ter a capacidade de colocar em uma única folha de sulfite toda a estrutura da empresa”, explica o sócio da Nodal Consultoria, Germán Alfonso



Ruiz. O empresário deve mesclar informações e desenhos que ilustrem as atividades. Para Ruiz, isso também mostra a criatividade e a capacidade de inovação do empreendedor.

Na prática

Especializada em design de logotipos para micro e pequenas empresas, a Logovia usou o Canvas para se estruturar. Trata-se de uma plataforma virtual que funciona como *marketplace* para designers e como ferramenta para pequenos empresários que precisem de logos inovadores a baixo custo e com qualidade. Com quase três anos de existência, a empresa já atendeu a mais de 25 mil clientes na América Latina e mantém escritórios físicos em São Paulo e em Fortaleza.

“Começamos com um plano de negócios convencional, mas migramos para o Canvas em razão da flexibilidade e do dinamismo”, lembra um dos sócios da

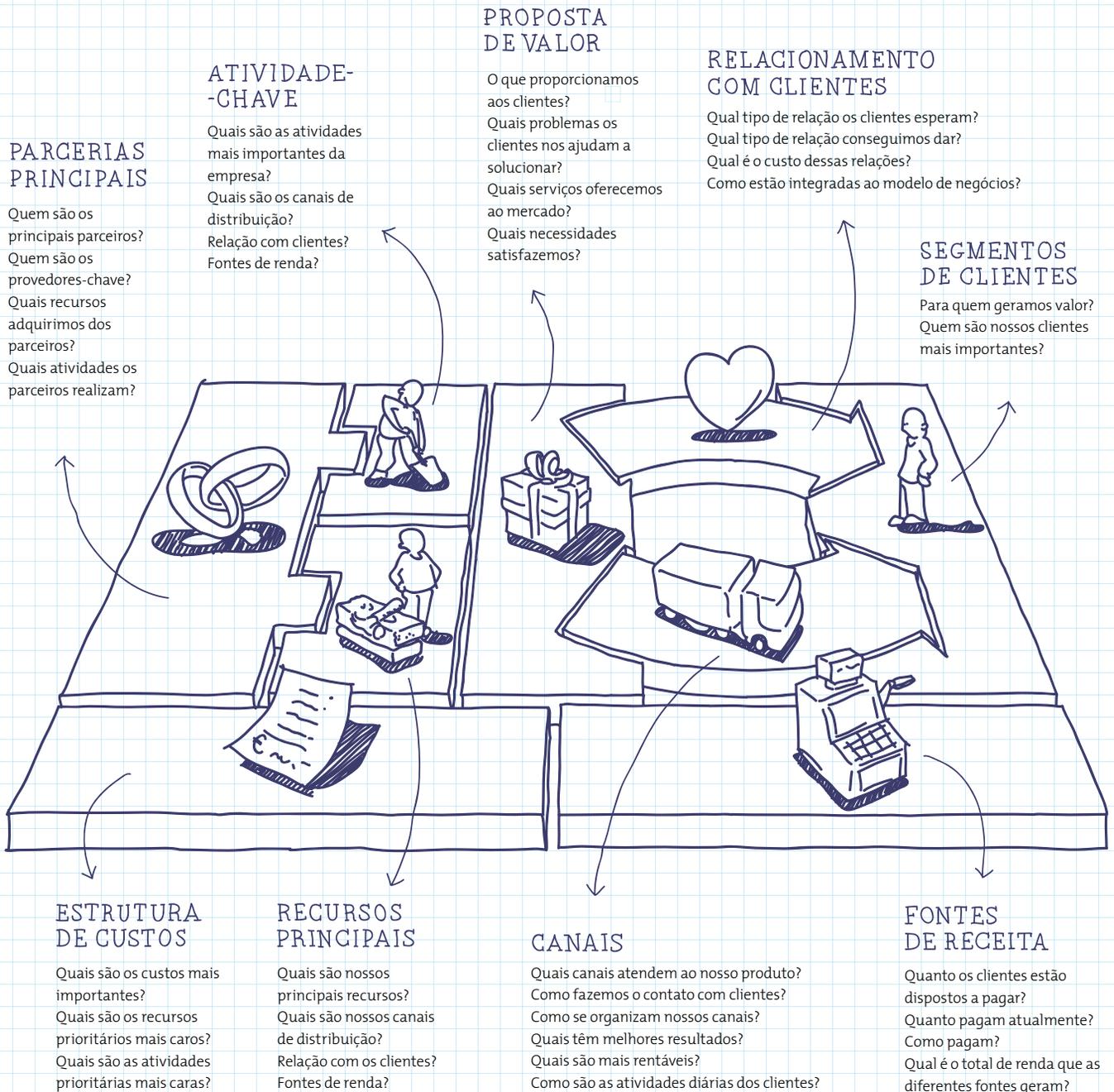
Logovia, Pedro Renan. “O Canvas está na nossa frente o tempo todo, em uma única folha de papel. Isso facilita muito. O fato de visualizar o plano de negócios todos os dias nos permite não só conhecê-lo em detalhe, como também aprimorá-lo continuamente”, destaca Renan.

Para o professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), Marcelo Aidar, o modelo Canvas é importante para o empresário repensar sempre o modelo de negócios, traçando novos objetivos ou mudanças de rota, quando necessárias. “Para essa análise o modelo é bem útil, pois você consegue cobrir aquilo que não estava sendo pensado e enriquecer o plano de negócios”, pondera Aidar.

O modelo Canvas também foi importante para o desenvolvimento da Bai-xou, startup que nasceu no Espírito Santo com a proposta de monitorar

Modelo de negócios CANVAS

O modelo de negócios Canvas é uma ferramenta de gestão que permite a descrição do negócio em apenas uma folha de papel



em tempo real o preço de mais de três milhões de produtos vendidos online. O aplicativo oferecido pela empresa – o Baixou Agora – avisa aos usuários no ato da compra virtual se aquele produto realmente está com o menor preço. Segundo a empresa, o programa soma mais de 75 milhões de downloads.

Com apenas três anos de vida, a Baixou chamou atenção de investidores e aceleradoras pelo mundo. De junho a setembro de 2013, participou do processo de aceleração da Plug and Play Tech Center, no Vale do Silício – polo tecnológico e de inovação localizado na Califórnia (EUA) – e está sendo acelerada pela Start You Up. O CEO da empresa, Patrick Nogueira, credita boa parte do sucesso ao Canvas. “Conheci o modelo durante a Campus Party 2012. Ele oferece fácil visualização do negócio e permite que se altere a estrutura da empresa a qualquer momento, trocando um parceiro antigo por um novo, por exemplo”, afirma.

Para todos os tamanhos

O modelo de negócios Canvas pode ser usado tanto por startups e micro e pequenas empresas quanto por grandes corporações. “Um pequeno varejista, por exemplo, ao preencher o Canvas pode olhar o negócio como um todo e perceber falhas no processo ou identificar se poderia investir mais para atrair novos clientes. Ele também pode enxergar no Canvas a estrutura de seus concorrentes e entender como eles conseguem sucesso em algumas operações e ele não”, ressalta Ruiz, da Nodal Consultoria.

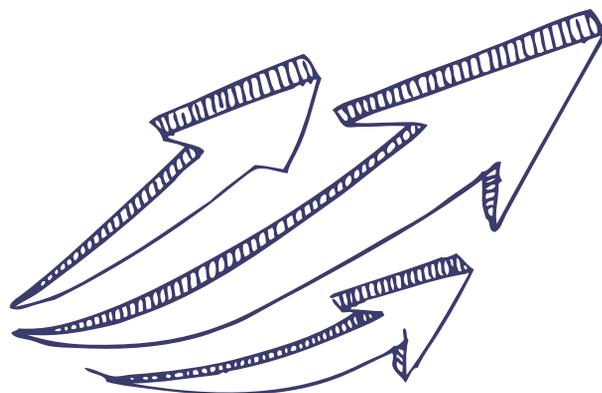
Nas grandes empresas, o Canvas pode ser aplicado individualmente por produto, serviço ou linha de negócios. Foi

o que fez a Nestlé com a Nespresso, marca que virou sinônimo de café em cápsulas. Nascido com a ambição de ser a melhor xícara de café do mundo, o produto mirava o público jovem e pessoas abertas a novas experiências. O resultado, porém, ficava abaixo da expectativa. Foi aí que os executivos perceberam que, para vender um produto inovador, precisavam de um modelo de negócios dinâmico que permitisse a adaptação do produto ao mercado e aos clientes. A empresa aderiu ao Canvas e conseguiu crescer, em média, 30% ao ano e aumentar as vendas das cápsulas de café, ultrapassando a marca de 20 bilhões de unidades vendidas em todo o mundo desde o lançamento.

Papo com investidor

Um dos maiores desafios para as empresas recém-nascidas é conseguir capital de giro para manter o negócio funcionando. A falta dele contribui para o índice de mortalidade entre pequenas e microempresas: de cada dez, apenas sete sobrevivem após dois anos de atividade, segundo dados do Sebrae. Além das dificuldades inerentes ao mercado, essas empresas sofrem com a falta de planejamento dos empreendedores e com a má projeção dos custos, aspectos cobertos pelos quadrantes do Canvas.

Na busca por um investidor, o modelo também pode ajudar na apresentação da empresa a grupos financeiros ou aceleradores. Mas os empreendedores devem ficar atentos para não simplificar demais o já desprezioso modelo de negócios. “O Canvas pode ser encarado como incompleto pelo investidor no momento da apresentação do plano de negócios. Claro que ele não pode ser detalhado demais, com muitas pa-



ginas, porque, na primeira oportunidade, o empreendedor tem em média cinco minutos para ‘vender’ sua ideia. Mas também não deve ser superficial. O investidor busca empresas que consigam passar conteúdo e capacidade de execução”, afirma o fundador da Anjos do Brasil – organização que visa aproximar empreendedores e investidores –, Cassio Spina.

Por isso, não se pode afirmar que o Canvas chegou para substituir o plano de negócios tradicional, mas ele certamente oferece uma nova maneira para as empresas pensarem seus negócios. “O Canvas não substitui o plano de negócios, que contém uma descrição detalhada da empresa. Isso continua sendo indispensável para a sobrevivência e desenvolvimento dela”, acredita Aidar, da FGV. Para ele, a grande mortalidade das empresas recém-criadas pode ser explicada pela dificuldade de acesso a ferramentas para a elaboração de um plano de negócios completo, seja tradicional, seja Canvas. “Muitos empresários nem conhecem plano de negócios e a importância de defini-lo na concepção da empresa. Acham que basta ter uma grande ideia que o sucesso virá por consequência. Isso é um erro”, conclui Aidar. &



AGENDA CULTURAL

TEXTO FILIPE LOPES

DANDO CONTINUIDADE às comemorações dos 460 anos da cidade de São Paulo, o Centro Cultural Banco do Brasil mantém até abril a exposição *Visões na Coleção Ludwig*. A mostra reúne 78 obras da coleção do empresário alemão Peter Ludwig (1925-1996), considerada um dos mais importantes acervos particulares do mundo. Entre os artistas apresentados estão Pablo Picasso, Andy Warhol, Robert Rauschenberg, Roy Lichtenstein, Jeff Koons, Jean-Michel Basquiat, Joseph Beuys, Gerhard Richter, Anselm Kiefer, Georg Baselitz, entre outros.

Onde: Centro Cultural Banco do Brasil São Paulo
Rua Álvares Penteado, 112. Centro, São Paulo

Quando: de quarta a segunda, das 9h às 21h. Até 21/4

Quanto: gratuito

Mais informações: (11) 3113-3651/3652
ccbbsp@bb.com.br



VISÕES na Coleção Ludwig



POVO EM EVIDÊNCIA

O ARTISTA CENA7, em parceria com o Sesc Santana, traz aos muros da Paróquia Sant'Ana, vizinha à estação de mesmo nome, na zona norte de São Paulo, a exposição *Povo Em Evidência*. A proposta é retratar em grafite a cultura afro-brasileira. A exposição faz parte do projeto *Grafiterritórios ZN*, que propõe a ocupação dos muros e mobiliários urbanos do bairro de Santana e região, na tentativa de traçar poeticamente um território de intervenções na zona norte de São Paulo.

Onde: muros da Paróquia Sant'Ana
Rua Voluntários da Pátria, 2.060
(vizinha à estação Santana do Metrô),

Quando: todos os dias, 24h.

De 30/1 a 7/7

Quanto: gratuito

Mais informações: (11) 2971-8700
www.sescsp.org.br

TIC TIC TATI

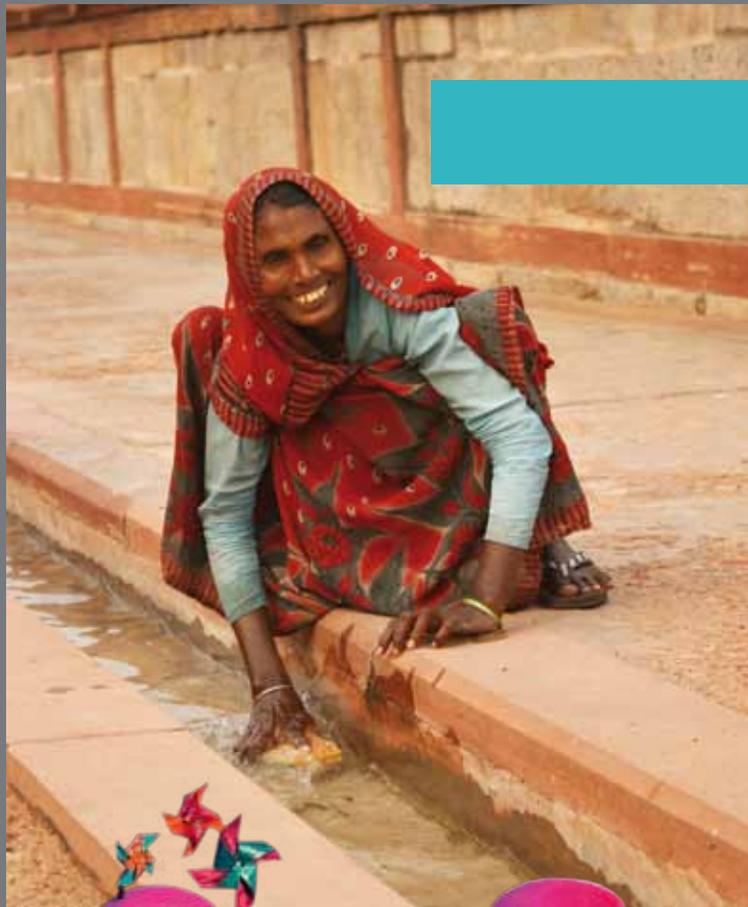
O ESPETÁCULO MUSICAL *Tic Tic Tati* chega a São Paulo e promete envolver o público com os textos da consagrada escritora infantojuvenil Tatiana Belinky. Os poemas e as histórias musicadas misturam fantasia e bom humor. A ideia do musical é atrair o espectador para um universo poético que estimula sonhar, brincar e participar do show. A obra de Belinky foi musicada por Hélio Ziskind, compositor de canções infantis em trabalhos como *Castelo Rá-Tim-Bum* e *Cocoricó*, da TV Cultura – e interpretada pela cantora e atriz Fortuna.

Onde: teatro do Sesc Belenzinho
Rua Padre Adelino, 1.000
Belenzinho, São Paulo

Quando: sábado, domingo, segunda e terça, às 12h. De 1/3 a 4/3

Quanto: R\$ 10

Mais informações: (11) 2076-9700
www.sescsp.org.br/belenzinho



RETRATO SOCIAL

Uma experiência fotográfica – Índia

A FOTÓGRAFA REGINA MORAES leva ao Sesc Carmo, na zona leste de São Paulo, a mostra Retrato Social – Uma experiência fotográfica – Índia. A exposição reúne o registro fotográfico da viagem feita pela autora, em 2012, às cidades de Delhi, Agra, Jaipur e Udaipur. As 26 fotos da mostra retratam crianças, casais jovens e idosos em momentos singulares nos quais o público pode perceber a realidade do país por meio da rica cultura indiana multifacetada. As imagens estão dispostas em cenografia feita com árvores secas e paredes recobertas por textura em tons de areia, que lembram a aridez do deserto.

Onde: Sesc Carmo

Rua do Carmo, 147. Centro, São Paulo

Quando: de segunda a sexta-feira das 9h às 19h30.

De 7/2 a 4/4

Quanto: gratuito

Mais informações: (11) 3111-7020



PERTO de você

Nas estações do Metrô e arredores é possível encontrar vários serviços de utilidade pública, todos com fácil acesso

BIBLIOTECA NELI SIQUEIRA

Rua Augusta, 1626 – Térreo. Próximo à estação Consolação do Metrô

Informações: (11) 3371-7232

bibli@metrosp.com.br

Horário de funcionamento: segunda a sexta, das 8h30 às 17h30

O Metrô SP disponibiliza à população todo seu acervo especializado em transportes, engenharia, arquitetura, direito, administração, economia, informática e outros assuntos. A biblioteca Neli Siqueira oferece livros, folhetos, normas técnicas, relatórios e outras publicações para consulta e empréstimo para funcionários e população em geral. Dentro desse acervo, destaca-se a Memória Técnica, com a produção bibliográfica tecnológica do Metrô.



Estações do Metrô SP

Linha 3–Vermelha: Sé, Brás, Carrão, Corinthians-Itaquera e Palmeiras-Barra Funda; Linha 2–Verde: Ana Rosa e Clínicas; Linha 1–Azul: Santana, Tucuruvi, Saúde e Vila Mariana.

Informações: (11) 2423-6000

www.furp.sp.gov.br/dose_certa

Horário de funcionamento: segunda a sexta-feira, das 8h às 17h

Os usuários do Metrô também podem retirar medicamentos gratuitos nas unidades do programa Dose Certa. Ao todo, são 11 postos instalados nas estações. Para retirar os remédios, o cidadão deve levar a receita médica emitida pelo posto de saúde ou hospital público dentro da validade. O Dose Certa oferece cerca de 70 tipos de remédios gratuitos para a população. Entre eles estão analgésicos, antitérmicos, antibióticos, anti-inflamatórios, vitaminas, pomadas e remédios para tratamento da hipertensão.

DOSE CERTA



Praça Marechal Deodoro, s/nº –
Santa Cecília. Estação Marechal
Deodoro do Metrô

Informações: (11) 3322-3333
www.detran.sp.gov.br

Horário de funcionamento: segunda
a sexta-feira, das 8h às 17h

Foi inaugurada em janeiro a primeira
unidade do Departamento Estadual
de Trânsito de São Paulo (Detran-SP)
dentro de uma estação do Metrô.
O posto fica na estação Marechal
Deodoro (Linha 3–Vermelha) e tem
capacidade para 800 atendimentos
por dia. Ao todo, a unidade oferece
13 serviços: 1ª habilitação/permissão
para dirigir; CNH definitiva; adição
e mudança de categoria da CNH;
2º via da CNH; renovação da CNH;
alteração de endereço dentro do mesmo
município; permissão internacional
para dirigir; certidão de prontuário
da CNH; licenciamento (CRLV); 2º via
do CRLV; outra via do original do CRLV;
e comunicação de venda do carro.



POUPATEMPO ITAQUERA

Avenida do Contorno, 60 – Itaquera. Estação Corinthians-Itaquera do Metrô

Informações: 0800-772-3633
www.poupatempo.sp.gov.br

Horário de funcionamento: segunda a sexta-feira, das 7h às 19h. Sábado, das 7h às 13h

O Poupatempo tem na unidade anexa à estação Corinthians-Itaquera do Metrô de São Paulo serviços diversos para o paulistano, tais como: emissão de carteira de identidade, Carteira Nacional de Habilitação (CNH), licenciamento de veículos, atestado de antecedentes criminais e carteira de trabalho. Do início das operações (em 2000) até dezembro de 2013, a unidade realizou 45,1 milhões de atendimentos – somente em 2013 foram 3,2 milhões, com uma média de 12,1 mil por dia.

DETRAN





Consumo estagnado. Mercado míope.



Em 2013, o Brasil registrou queda no consumo de vinhos importados. Segundo levantamento da International Consulting, a retração foi de 3,2%, a primeira em 15 anos. Com relação ao consumo de vinhos nacionais, os dados oficiais do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) ainda não haviam sido consolidados até o fechamento desta edição, mas os números de janeiro a outubro apontavam crescimento de 10% nas vendas.

Há divergência de metodologia, pois a consultoria considera os números de importação e não de venda, ao passo que a Ibravin tem como base a venda das vinícolas. De qualquer forma, em quantidade de garrafas, a queda de 3,2% registrada pelos importados é maior do que o crescimento de 10% apurado na venda dos vinhos nacionais.

Um dos motivos para esse resultado foi a valorização da moeda estrangeira, de 15,3% para o dólar e de 19,9% para o euro, no consolidado de 2013. Por incrível que pareça, vi produtor nacional comemorar... É um retrato do empresário brasileiro, lamentavelmente.

Sabemos que o vinho tem inúmeros entraves. Podemos citar burocracia, impostos, taxas, tributação, custos

administrativos e de logística, corrupção etc. Tais empecilhos deixam o vinho cada dia mais caro para os consumidores. Porém, o pior obstáculo ainda é a miopia!

No Brasil, o empresário do vinho sofre desse mal. Tem foco apenas no que faz, sem olhar para o futuro nem para o mercado. Na prática, não se pode falar em setor do vinho no Brasil. Não há dados setoriais de venda, de faturamento, de número de empregados, de recolhimento de impostos ou de importação. Tudo é chute, estimativa.

Nesse cenário, caro leitor, informo que, *grosso modo*, estamos falando de um mercado de 450 milhões de garrafas/ano, sendo 310 milhões de vinhos de mesa – líder absoluto há anos. Já se apostou que ele cairia, mas nada se faz para transformar o consumidor desse vinho simples em consumidor de vinhos de *Vitis vinifera*. Razão: preço, pois 80% do vinho vendido no Brasil custa abaixo de R\$ 20.

Das cerca de 140 milhões de garrafas de vinhos finos que o brasileiro consome por ano, 35 milhões são nacionais e 105 milhões são importadas. Nesse caso, também vale a proporção de 80% para os vinhos baratos.

E se o mercado não fosse míope, o que ele poderia ver? Poderia conferir o exemplo dos Estados Unidos, país que não possuía a cultura do vinho há poucos anos e hoje o consumo per capita da bebida é de dez garrafas/ano. Sabem o que aconteceu lá? Houve divulgação maciça do paradoxo francês, mostrando que vinho é saúde. Afinal, o francês come muita gordura e possui baixa incidência de infarto. A explicação está no consumo regular de vinho. Houve também uma regulação inteligente do setor. Quem vende no varejo não importa e quem importa não distribui. Além disso, os impostos são baixíssimos e cobrados pelo volume de garrafas e não pelo valor das garrafas. E, por fim, um detalhe em que eles são experts: marketing. Não estou falando de enganação. Marketing significa dar oportunidade de o consumidor conhecer o produto, experimentá-lo, entendê-lo e, assim, valorizar a marca.

Se tivéssemos de fato uma organização setorial, sem miopia, poderíamos elevar o consumo de vinho no Brasil a 10 bilhões de garrafas por ano. Para alcançarmos esse volume, bastariam que 900 mil pessoas consumissem três garrafas por semana. Ou bastariam que 2,7 milhões de pessoas consumissem uma garrafa de vinho por semana ou 11,6 milhões de pessoas bebessem uma garrafa por mês. Os números não são inatingíveis, considerando que há mais de 30 milhões de brasileiros em condições de consumir uma garrafa de vinho semanalmente. Vejam a consequência da miopia... &

Didú Russo é fundador da Confraria dos Sommeliers, autor do livro Nem Leigo Nem Expert, editor do site www.didu.com.br e do blogdodidu.zip.net, além de ser diretor e apresentador do programa de TV Celebre!



Tecnologia em Marketing

Curso forma profissionais para gerenciar marcas e entender o consumidor contemporâneo

O mundo cada dia mais globalizado, que coloca marcas nacionais e estrangeiras na mesma vitrine, e a necessidade de rapidez na tomada de decisões imposta pela internet impõem desafios às companhias para venda de produtos e serviços. Por isso, a proposta do curso de Tecnologia em Marketing do Senac é formar profissionais habilitados a entender a complexidade desse cenário, com dinamismo para reagir a ele.

“O mundo passa por um processo de transformação, que atinge também a área de marketing. Isso exige um profissional apto a compreender a nova realidade e se adequar”, afirma o coordenador do curso, Mauricio de Camargo. Por esse motivo, o curso tecnológico, com duração de dois anos, é multidisciplinar e procura desenvolver habilidades que ajudem o estudante a criar e colocar em prática estratégias de negócios capazes de atender às demandas de consumidores e empresas.



Como o foco é preparar o aluno para o mercado de trabalho, a graduação equilibra teoria e prática, permitindo ao profissional atuar em diversas atividades que envolvam marketing estratégico; gerenciamento de marca; desenvolvimento de produtos e serviços; comunicação integrada; inteligência de mercado; relacionamento com clientes; realização de pesquisas; vendas; entre outras atividades. “A vantagem do curso de menor duração é ser objetivo, focado no setor e nas habilidades necessárias para atuação”, comenta Camargo.

Com uma grade curricular voltada às necessidades do mercado, os estudantes aprendem a formular planos estratégicos para companhias públicas, privadas e do terceiro setor – com foco na gestão de marketing e comunicação – e a desenvolvê-los a partir dos objetivos da organização e da compreensão dos resultados de pesquisas. No ano passado, o curso foi reformulado e ganhou duas disciplinas: Gestão da Informação e Inteligência de Mercado; e Marketing Digital. “Essa atualização permite ensinar, por exemplo, como analisar grandes volumes de dados e se apropriar de informações geradas pelas redes sociais”, explica o coordenador do Senac.

Outro ponto de destaque é que o aluno aprende a desenvolver estudos de viabilidade econômico-financeira, que permitem analisar os custos da companhia para uma correta estratégia de precificação. O aluno também aprende a gerir organizações e equipes de trabalho por meio da aplicação de técnicas de administração, considerando visões de marketing e de recursos humanos e facilitando o relacionamento e a comunicação entre as áreas e os colaboradores de uma mesma empresa.

Os profissionais saem capacitados a desenvolver e colocar em prática estratégias de negócios capazes de atender às demandas modernas. “É um curso voltado para negócios, que ensina como funciona a relação entre empresas e mercado”, resume Camargo.

O curso de graduação tecnológica em Marketing é oferecido em dois *campi* do Senac: em Santo Amaro (na capital paulista) e na cidade de Águas de São Pedro, e conta com um corpo docente qualificado e atuante no segmento. &

Mais informações pelo site www.sp.senac.br ou pelo telefone (11) 5682-7300



LIVROS

POR MARINEIDE MARQUES • JORNALISTA

Estratégias VENCEDORAS

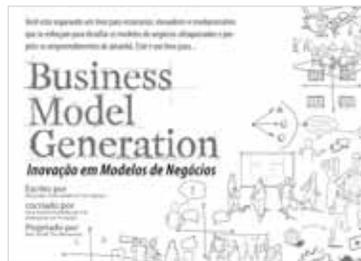
Diferentes autores abordam o sucesso a partir de experiências de empresas inovadoras, de executivos arrojados e de planos diferenciados



Fórmula de sucesso

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira ergueram o maior império do capitalismo brasileiro e ganharam projeção sem precedentes. Eles compraram três marcas americanas conhecidas globalmente: Budweiser, Burger King e Heinz. A fórmula de gestão que desenvolveram se baseia em meritocracia, simplicidade e busca incessante por redução de custos. Uma cultura tão eficiente quanto implacável, que não deixa espaço para desempenhos medíocres. Quem traz resultados excepcionais tem a chance de se tornar sócio. *Sonho Grande* é o relato detalhado dos bastidores da trajetória desses empresários desde a fundação do banco Garantia, na década de 1970.

Sonho Grande • Cristiane Correa
• Editora Primeira Pessoa



Mapa para empreendedores

Modelos inovadores têm capacidade para transformar a paisagem competitiva e facilitar a compreensão dos negócios. *Business Model Generation* é um manual prático para empreendedores que busquem aprimorar o modelo de negócios ou desenvolver um novo. A obra oferece ferramentas testadas para compreender, projetar, re-trabalhar e implementar um plano de negócios a partir de uma concepção diferenciada, batizada de modelo Canvas. Trata-se de um mapa visual pré-formatado que divide o negócio em nove blocos, cada um correspondente a um ponto-chave.

Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation • Alexander Osterwalder e Yves Pigneur • Alta Books



Ocupando espaços

Os autores estudaram 150 “ganhadores” e “perdedores” em 30 indústrias diferentes e viram que explicações consideradas tradicionais não esclareciam o método dos “ganhadores”. Na conclusão dos autores, as empresas que criam novos nichos – fazendo da concorrência um fator irrelevante – encontram outro caminho para o crescimento. O livro aborda como colocar isso em prática e apresenta uma maneira diferente de pensar sobre estratégia, resultando em uma criação de novos espaços (o oceano azul) e uma separação da concorrência (o oceano vermelho). Oceanos azuis são mercados inexplorados com oportunidades de crescimento rápido e lucrativo, ao passo que os oceanos vermelhos são mercados já ocupados, pelos quais as empresas têm que lutar para ganhar participação. O livro analisa cases de sucesso como o Cirque du Soleil e a rede de cafeterias Starbucks.

Estratégia do Oceano Azul – Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante • W. Chan Kim e Renee Mauborgne • Editora Campus – RJ

Ministério da Cultura e Itaú apresentam

Nos sempre teremos Paris

com **Françoise Forton**
& **Aloísio de Abreu**
texto: **Artur Xexéo**
Direção: **Jacqueline Laurence**
Idealização: **Eduardo Barata**

Curta Temporada - Preços Populares
R\$ 40,00 e R\$ 20,00 Meia

Sexta 21:30h - Sábado 21:00h - Domingo 18:00h

Teatro Raul Cortez - Rua Dr. Plínio Barreto, 285 - Telefone: (11) 3254-1631

10



FECOMERCIO SP

Teatro RAUL CORTEZ

patrocínio



apoio



promoção



divulgação

ALPHA FM
ESTILO EM SINTONA COM VOCE
101.7 MHz

venda

ingresso rápido
4003 1212
ingresso.rapido.com.br

realização



Ministério da Cultura



FECOMERCIO-SP E MERVALE. UMA PARCERIA QUE VAI AJUDAR O COMERCIANTE A VENDER MAIS E MELHOR.

Manutenção técnica de PDV completo e impressoras fiscais.
Implantação de TEF CAPPTA Cartões. Instalação e suporte.
Implementação de software. Atendimento balcão e
atendimento online. Automação comercial com uma das
melhores empresas do mercado: a MERVALE.
Tudo isso com um detalhe importantíssimo para associados
FecomercioSP: descontos e condições especiais.

Para mais informações,
ligue 3254-1715 / 3254-1717 / 3254-1718
ou envie um e-mail para
gestaodenegocios@fecomercio.com.br

Mervale
Automação Comercial

FECOMERCIO-SP
Representa muito para você.

