

revista Conselhos

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



R\$ 18,90

ANO 04 • Nº 23 • JANEIRO/FEVEREIRO • 2014

ISSN 2178-1893

000123

9 772178 189005

DISCIPLINA E OUSADIA

CEO do **Grupo Ornatus**,
Jae Ho Lee diversifica os
negócios sem perder o foco

análises: *Maurício Molan, Pedro Bastos, Antônio Corrêa de Lacerda, Miguel Daoud, Eduardo Padilha, Andréa Leal, Gesner Oliveira e Alexandre Mafra*

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, mais de 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.



H&R BLOCK®
SEU IMPOSTO DE RENDA
FEITO POR ESPECIALISTAS™

FECOMERCIO SP
Representa muito para você.



REPÚBLICA

Sumário



08 Jae Ho Lee

CEO do Grupo Ornatus fala da importância de entender as demandas do mercado em diferentes segmentos de negócios



18 Redes sociais

Mídias digitais se firmam como ferramentas de comunicação, mas a rapidez do compartilhamento exige atenção

26 Artigo

Ives Gandra Martins alerta que a maior parte dos tributos pagos pela sociedade é destinada à manutenção de burocratas e políticos

28 Sampa CriAtiva

Plataforma virtual recebe sugestões dos paulistanos para melhorar a cidade e mostra o poder transformador da participação popular



40 Cinco perguntas para

Heloísa Helena de Assis aposta na ascensão da classe C e na vaidade das brasileiras para expandir o Instituto Beleza Natural

44 Em busca de resultados

Programa de concessões sai do papel e sinaliza novo modelo de crescimento, mas ainda precisa conquistar investidores externos



52 Cenário embaralhado

Com Copa do Mundo e eleições, não são aguardadas grandes mudanças na condução da política econômica em 2014

64 Osmar Higashi

Pioneiro em testes de softwares, o CEO da RSI Informática fala dos planos para internacionalização dos negócios até 2017



72 Pensata

Membro do Comitê de Assuntos Econômicos da FecomercioSP, Humberto Dantas avalia as perspectivas para as eleições de outubro



78 Soluções para o caos

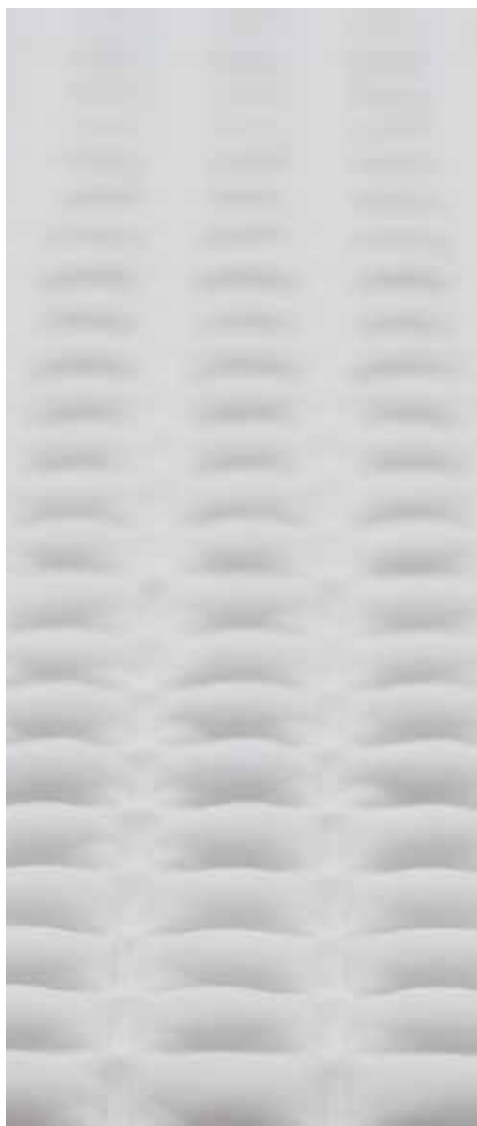
Empresas ganham produtividade com medidas para reduzir o tempo gasto pelos funcionários no trajeto entre casa e trabalho

86 Artigo

Adolfo Menezes Melito explica por que é preciso “pensar grande, começar pequeno e aprender rápido”

90 Impressão 3D

Tecnologia começa a se popularizar e abre inúmeras possibilidades de negócios para empresários dispostos a inovar



PRESIDENTE Abram Szajman

DIRETOR EXECUTIVO Antonio Carlos Borges

revista **Conselhos**

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, Luís Antônio Flora, Romeu Bueno de Camargo, Fábio Pina e Guilherme Dietze

EDITORA

FISCHER

DIRETOR DE CONTEÚDO André Rocha

EDITORA Marineide Marques

REPÓRTERES André Zara, Enzo Bertolini e Filipe Lopes

REVISÃO Flávia Marques

FOTOS Emiliano Hagge

JORNALISTA RESPONSÁVEL André Rocha MTB 45 653/SP

EDITORES DE ARTE Clara Voegeli e Demian Russo

CHEFE DE ARTE Carolina Lusser

DESIGNER Kareen Sayuri

ASSISTENTES DE ARTE Laís Brevilheri

COLABORAM NESTA EDIÇÃO

Adolfo Menezes Melito, Adriana Carvalho, Ana Carolina Cortez, Fabiola Perez, Humberto Dantas e Ives Gandra Martins

PUBLICIDADE Original Brasil

Tel.: (11) 2283-2359

conselhos@originaldobrasil.com.br

IMPRESSÃO Gráfica IBEP

FALE COM A GENTE conselhos@fecomercio.com.br

REDAÇÃO

Rua Itapeva, 26, 11ª andar

Bela Vista – CEP 01332-000 – São Paulo/SP

tel.: (11) 3170-1571

Senac Sesc FECOMERCIO

Aqui tem a presença do comércio

O QUE 2014 NOS RESERVA?

O ano de 2014 será palco de dois grandes acontecimentos particularmente marcantes para o futuro de nosso País: a Copa do Mundo e as eleições para presidente da República, para governadores, para senadores e para deputados. Ambos os eventos não constituem um fim em si mesmos – deixarão um legado para o bem ou para o mal, dependendo de como serão conduzidos. A Copa levará as imagens do Brasil ao mundo, enquanto as eleições nos darão a chance de optar pelo País que iremos construir.

Os dois eventos também deverão se refletir no cenário econômico brasileiro, como apontam especialistas ouvidos pela **Conselhos**. Reportagem publicada nesta edição indica que o mercado não aguarda grandes mudanças na condução da política econômica, pois não há expectativa de que o governo promova ajustes fiscais que possam comprometê-lo às vésperas do pleito.

Assim, é de se esperar que o País repita em 2014 o desempenho mediano observado no ano passado e que o mais difícil seja adiado para 2015 – quando fatalmente os ajustes serão feitos –, independentemente de quem ganhar as eleições no plano federal.

Se as eleições embaralham o cenário econômico, a Copa do Mundo traz incertezas ao varejo, como aponta a entrevista que abre esta edição da revista **Conselhos**, na qual o CEO do Grupo Ornatus, Jae Ho Lee, explica que, em virtude do evento, diminuiu de 30% para 20% a expectativa de crescimento para este ano. O grupo controla quatro marcas de fast-food (Jin Jin Wok, Jin Jin Sushi, MySandwich

e Little Tokyo) e duas de acessórios femininos (Morana e Balonè). “Normalmente os países que sediam a Copa do Mundo sofrem um baque na economia, pois têm uma saída de caixa muito violenta. Foi assim com o Japão e com a África do Sul”, afirma Lee.

Saindo do plano macro, a **Conselhos** olha para São Paulo e para a cidade que os paulistanos querem para si e para seus filhos. Ela vem sendo desenhada pelo programa Sampa CriAtiva, uma plataforma virtual por meio da qual os paulistanos expõem ideias para melhorar a cidade. Desenvolvida pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) em parceria com o Sesc-SP e o Senac-SP, a iniciativa segue exemplos internacionais de lugares onde o cidadão ajudou a transformar a realidade local.

Cases de cidades como Lisboa, Medellín, Montevidéu, Dublin, Amsterdã e Buenos Aires ilustraram o Seminário Sampa CriAtiva, promovido em dezembro pela FecomercioSP. Os relatos que podem ser lidos nas próximas páginas mostram o poder transformador da participação popular. Lições que podemos aprender para responder à pergunta que dá título a este texto.



Abram Szajman
Presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), entidade gestora do Sesc-SP e do Senac-SP

“Nossa vocação é entender as oportunidades”

CEO do Grupo Ornatus revela a importância de conhecer o que leva os consumidores às lojas. Seguindo essa regra, suas seis marcas crescem sem parar e, em 2013, faturaram R\$ 300 milhões **POR FILIPE LOPES FOTOS EMILIANO HAGGE**

Há 22 anos, o fast-food não era tão disseminado no Brasil. A culinária chinesa conquistara os paulistanos, mas continuava restrita aos restaurantes caseiros que ocupavam casarões da cidade. Recém-formado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP), o sul-coreano Jae Ho Lee identificou nesses dois fatores um modelo de negócio de sucesso. Em vez de seguir os passos da família, que ao desembarcar em solo brasileiro (em 1982) dedicou-se ao comércio de joias e bijuterias, preferiu apostar em um fast-food chinês. Ao criar o Jin Jin Chinese Fast Food, adotou outra novidade que despontava no Brasil: o sistema de franquias.

Uma década mais tarde, o empresário tomou a decisão mais ousada de sua vida empreendedora ao voltar-se para a tradição fami-

liar e criar a Morana, marca especializada em joias e bijuterias. O cenário político e econômico nacional da época exigiu que Lee unisse a disciplina oriental à ousadia brasileira para investir em um negócio novo.

Seus dois passos mais decisivos foram movidos pelo incansável olhar para o mercado. É assim que ele detecta novas demandas e desenvolve produtos para atendê-las. Foi dessa maneira que nasceu cada uma das seis marcas que compõem o Grupo Ornatus: Morana e Balonè (referências em acessórios femininos), Jin Jin Wok, Jin Jin Sushi, MySandwich e Little Tokyo (todas do setor de alimentação).

Em entrevista à **Conselhos**, o CEO do grupo conta sua história de sucesso, comenta erros e acertos, fala dos planos para o futuro e do recheio com os rumos da economia em 2014.



Conselhos – MUITOS ESPECIALISTAS DEFENDEM QUE O IDEAL É EXPANDIR OS NEGÓCIOS NO MESMO SEGMENTO. A ORNATUS, NO ENTANTO, ATUA EM DOIS SETORES DISTINTOS: ALIMENTAÇÃO E BIJUTERIAS. COMO É GERI-LOS?

Jae Ho Lee – Tudo depende de como o negócio está estruturado. Não há modelo certo ou errado. Hoje, existem empresas detentoras de lojas de departamentos que também fabricam TVs e navios – e não dá para dizer que são ruins. Temos uma estrutura organizacional para cada modelo de negócio. É como se tivéssemos duas empresas: de alimentos e de acessórios. As equipes são muito bem definidas. Já outros departamentos (como comunicação, RH, expansão, administrativo/financeiro e jurídico) são transversais, atendem às seis marcas. Com essa estrutura de gestão, que inclui 350 pessoas, posso tocar 360 ou 560 lojas sem mudar nada.

Conselhos – O JIN JIN WOK, SEU PRIMEIRO NEGÓCIO, SURTIU EM 1992, QUANDO O SENHOR CURSAVA ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). O QUE O LEVOU A INVESTIR NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO E NÃO NO RAMO FAMILIAR, DE JOIAS E BIJUTERIAS?

Lee – Naquela época, atendemos a uma oportunidade de mercado. Como, aliás, continuamos fazendo. O grupo tem vocação para entender as oportunidades e desenvolver produtos ou serviços que possam atender à demanda. Costumo dizer que o consumidor consome por duas razões: por necessidade ou por desejo. E esse desejo ou necessidade também muda de tempos em tempos. Naquele começo de 1990, detectamos uma forte demanda por fast-food. A crescente ida

das mulheres para o mercado de trabalho criou essa necessidade. De lá para cá, o setor de alimentação tem crescido a uma taxa de dois dígitos.

Conselhos – COMO ERA O SETOR DE GASTRONOMIA ORIENTAL NO BRASIL?

Lee – Os restaurantes chineses (no geral, localizados em casarões) eram bastante disputados. Enquanto a comida japonesa enfrentava alguma rejeição, a chinesa se expandia. No fim da década de 1980 e começo de 1990, o Brasil começava a despertar para o fast-food. A rede McDonald's havia acabado de chegar ao Rio e a São Paulo. Como o brasileiro adora novidade e valoriza tudo o que vem de fora, logo a moda pegou. De olho nesse mercado em franca expansão (e considerando o sucesso da comida chinesa), criamos o Jin Jin Chinese Fast Food que, quinze anos mais tarde, foi rebatizado como Jin Jin Wok – Gastronomia Asiática. O sucesso da rede é a prova que devemos atender à demanda do mercado.

Conselhos – COMO SURTIU A IDEIA DE CRIAR O LITTLE TOKYO, RESTAURANTE VOLTADO MAIS PARA O PÚBLICO DAS CLASSES A E B?

Lee – A culinária japonesa hoje é aceita por todas as classes sociais e faixas etárias. Paralelo a essa demanda, o brasileiro adotou o shopping center como local social para passear, ir ao cinema, comer etc. Mesmo assim, não existia *player* de comida oriental para atender à demanda desses endereços. Todos eles querem um restaurante japonês, mas quando vão procurar um operador batem à porta do dono do restaurante japonês de bairro,



que está longe de ser um cara acostumado a gerir um modelo de negócio focado em shopping center. Detectamos essa necessidade e criamos o Little Tokyo. A primeira unidade, aberta há pouco mais de um ano no Shopping Park São Caetano, no ABCD paulista, superou as expectativas.

Conselhos – O QUE O LEVOU A RETOMAR A EXPERIÊNCIA FAMILIAR COM A MORANA?

Lee – Minha mãe e minha irmã tinham uma loja de joias na Rua Augusta que, ao aderir às bijuterias, cresceu bastante. Mas não deu certo e as doze lojas foram fechadas. Nesse meio tempo, percebemos que o segmento feminino crescia forte no Brasil. Voltamos a pensar em acessórios não só

porque temos afinidade com eles, mas também porque o mercado já oferecia grandes *players* de cosmético, de vestuário e de calçado. Unimos a minha experiência em formatação de negócios e *franchising* com o conhecimento técnico da minha mãe e irmã. A razão do sucesso da Morana é a preparação. Se você não estiver preparado para converter oportunidade em sucesso, não será capaz de suportar a pressão.

Conselhos – A MORANA SURTIU EM UM MOMENTO ECONÔMICO CONFUSO. COMO FOI ISSO?

Lee – O sucesso da Morana não teve nada a ver com o bom momento da economia brasileira. Em 2002, o governo do PT assumia o poder, o clima de insegurança era grande

“ COSTUMO DIZER QUE O ERRO FAZ PARTE DO PROCESSO DE EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS. É IMPORTANTE VOCÊ CAIR E TER CICATRIZES, PORQUE ISSO DÁ UMA BASE SÓLIDA PARA CONSTRUIR EM CIMA DE FORTES ALICERCES. ASSIM, DEPOIS DA PRIMEIRA TENTATIVA FRUSTRADA, ESTAMOS RETOMANDO O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MORANA ”



e o dólar chegou a valer R\$ 4. Definitivamente não era o ambiente apropriado para começar um projeto novo, mas fomos em frente e o fizemos dar certo. Acho que nossa grande virtude foi não termos nos preparado para a crise. Não se trata de ignorar o momento do País, a instabilidade e o desaquecimento, mas de não se deixar paralisar. Em relação a 2014, já apertamos o botão laranja. Vamos ficar alerta, mas isso não significa abortar projetos e deixar de fazer. Agiremos com cautela.

Conselhos – ONDE SÃO FABRICADAS AS BIJUTERIAS DA MARCA? COMO É FEITO O CONTROLE DE QUALIDADE?

Lee – Negociamos com alguns parceiros que importam muitas coisas da Ásia. Mas também adquirimos do mercado brasileiro. Quando queremos produtos que seguem a tendência mundial, compramos de fora. Mas quando os clientes pedem algum produto parecido com as peças que as atrizes usam nas novelas, aí são os fabricantes nacionais, pois têm velocidade para criar e produzir essas peças. Aqui ou lá fora, qualidade é você quem determina. Outro grande diferencial da Morana é que os produtos não são tão ligados às tendências da moda, ou seja, não tem data de validade. A linha é mais joalheria, perene, o que também dá segurança para o franqueado. É um modelo de negócios que não é obrigado a fazer liquidação.

Conselhos – O QUE REPRESENTA O SISTEMA DE FRANQUIA PARA O ORNATUS?

Lee – Nós optamos por ele no começo dos anos 1990, quando praticamente não havia nada sobre o assunto no Brasil. Para

implantá-lo no Jin Jin, importamos todo o *modus operandi* americano. A marca entra com o modelo testado e o franqueado local com o conhecimento de mercado e a operação. Com ele, vou a lugares que nunca imaginaria estar presente. Consigo abrir lojas em cidades que nunca tinha ouvido falar, que nunca iria chegar com uma rede própria. O franqueado local conhece de maneira profunda a região e isso fortalece o desenvolvimento da marca regionalmente.

Conselhos – QUANTAS CONSULTAS PARA A ABERTURA DE LOJAS DAS SEIS MARCAS O GRUPO RECEBE? QUAL O PERFIL PARA SER FRANQUEADO?

Lee – Recebemos algo em torno de quatro mil pedidos por ano. Filtramos e convertemos em contrato perto de 3% dos pedidos. Avaliamos o que chamamos de “três Cs”: capacidade financeira, competência técnica para gerir o negócio e caráter (ou valores). Não adianta a pessoa ter um perfil bacana se não tiver capacidade financeira para implementar o negócio e para suportá-lo durante o período de maturação. Temos sempre em mente que por trás de toda pessoa jurídica existe uma pessoa física – fazemos negócios entre pessoas. E franquia é um projeto de longo prazo. É um casamento sem amor. Então, é importante que os valores dos franqueados sejam convergentes com os da nossa empresa, para não haver desgaste.

Conselhos – COMO É A RELAÇÃO COM O FRANQUEADO? VOCÊS RECEBERAM INÚMEROS PRÊMIOS DE MELHORES FRANQUIAS. ISSO DE ALGUMA FORMA REFLETE NO CLIENTE?

Lee – Quando fazemos o planejamento estratégico das marcas temos algumas

ferramentas de gestão que englobam desde nossos fornecedores e arquitetos até empresas de assessoria de imprensa. Todos que trabalham com o grupo de alguma maneira estão conectados com nosso consumidor final. Todas as partes envolvidas devem estar satisfeitas com a relação. Não pode estar bom somente para a franqueadora ou para o franqueado. Costumo dizer que se o franqueado quebra na segunda, a franqueadora quebra na terça. É questão de tempo.

Conselhos – QUANTAS LOJAS O GRUPO TEM E QUAIS AS EXPECTATIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

Lee – Somamos quase 400 lojas em todos os Estados brasileiros. Nos últimos anos, abrimos entre 120 e 150 pontos de vendas anualmente. Até 2016, vamos inaugurar mais 400 lojas. Mas nosso objetivo nunca foi número. Minha meta é qualidade. A rede fechou 2013 com faturamento de R\$ 300 milhões. Considerando que 2014 será um ano de desaceleração, uma vez que a Copa do Mundo vai atrapalhar um pouco o desempenho do varejo, diminuímos nossa perspectiva de crescimento, que andava em torno de 30%. Acreditamos que podemos crescer 20% neste ano. Hoje, as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste puxam o crescimento das marcas.

Conselhos – O QUE REPRESENTA O ESTADO DE SÃO PAULO PARA AS MARCAS?

Lee – Somando capital e interior, responde por praticamente 50% das nossas vendas. Cada uma das marcas tem uma estratégia de expansão diferente. O crescimento no interior paulista tem sido com a Morana, marca que já atingiu cer-

ta maturidade. Em 2012, inauguramos 40 lojas de ruas em cidades de grande porte. O sucesso foi tanto que voltamos a falar em retorno de investimento em 18 meses – o que não acontecia faz tempo, pois implantação e mão de obra ficaram mais caras. Nossa intenção agora é levar Morana e Jin Jin Wok (marcas muito conhecidas no interior) para cidades menores. Em fevereiro vamos abrir a primeira loja de rua do Jin Jin, em São Carlos. Dando certo, iremos para Araraquara, Itu, Sorocaba... Temos mais umas 30 cidades para explorar.

Conselhos – NO INÍCIO DAS ATIVIDADES DA MORANA, O GRUPO EXPANDIU A MARCA PARA PORTUGAL. POR QUE A EXPERIÊNCIA NÃO DEU CERTO?

Lee – Atribuo boa parte da nossa baixa performance na primeira experiência em Portugal à falta de atenção com o mercado local. A gente se envolveu demais com as demandas internas e deixou a internacionalização de lado. Isso, somado à crise econômica europeia, gerou uma mistura explosiva. Mas o erro faz parte do processo de evolução. É importante você cair e ter cicatrizes, porque terá uma base sólida para construir em cima de fortes alicerces. Hoje, retomamos o projeto com duas lojas Morana em Portugal. Estamos investindo e guardando a posição da marca. Assim, em 2015, quando começar a recuperação econômica dos portugueses, estaremos bem posicionados.

Conselhos – QUAL A DIFERENÇA ENTRE EMPREENDER NO BRASIL E LÁ FORA?

Lee – Empreender tem dificuldades em todos os lugares, só que são diferentes. No Brasil existem dificuldades como infraes-



“ CONSIDERANDO QUE 2014 SERÁ UM ANO DE DESACELERAÇÃO, UMA VEZ QUE A COPA DO MUNDO VAI ATRAPALHAR O DESEMPENHO DO VAREJO, DIMINUÍMOS A PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO, QUE NOS ÚLTIMOS ANOS ANDAVA EM TORNO DE 30%. ACREDITAMOS QUE PODEMOS CRESCER 20% NESTE ANO ”

trutura, mão de obra, questão tributária e logística. As instabilidades econômica e política não permitem planejamento de longo prazo porque as coisas são volúveis. Uma canetada muda toda a regra do jogo. Já em outros países, o desafio é o mercado, a concorrência que é pesada.

Conselhos – QUAL SUA AVALIAÇÃO DA ATUAL SITUAÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA E SUAS EXPECTATIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

Lee – A previsão era que o Brasil tivesse crescimento sustentável até 2020, mas ele desacelerou em 2012 e em 2013. Para piorar, tudo indica que neste ano o crescimento também seja pequeno. Aliás, normalmente os países que sediam a

Copa do Mundo sofrem um baque na economia, pois têm uma saída de caixa muito violenta. Foi assim com o Japão e com a África do Sul. Infelizmente teremos de rever nossa posição e todo o planejamento que fizemos para 2020, para criar infraestrutura, contratar mais pessoas e tirar os gargalos. Como gestão é nosso foco, em 2014 queremos fazer melhor: estamos investindo em processos e em pessoas. A instabilidade do País também é boa para nivelar a concorrência, é verdade. Quando está tudo muito fácil, surgem muitas empresas concorrentes. O Ornatus vai consolidar sua posição com cuidado porque nosso tombo também pode ser maior. [8]

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.

- Rede com os melhores hospitais, laboratórios e médicos do Brasil.¹
- Livre escolha de prestadores médico-hospitalares com reembolso.²
- Preços e condições especiais de adesão.



Metade do preço: em comparação a produtos similares no mercado de planos de saúde individuais (tabela de janeiro/2014 – Omint). ¹ De acordo com a disponibilidade da rede médica da operadora escolhida e do plano contratado. ² 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. Janeiro/2014.

Amil:
ANS nº 326305

Bradesco Saúde:
ANS nº 005711

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. Ou se preferir, acesse www.economizecomaqualicorp.com.br.



Na velocidade de um clique

Os avanços e a democratização da internet transformaram as mídias sociais em ferramenta de comunicação com o consumidor. Entretanto, a agilidade com que as informações são compartilhadas pode funcionar tanto para o bem como para o mal **POR FILIPE LOPES FOTOS EMILIANO HAGGE**



As relações entre empresas e consumidores mudaram depois da popularização da internet e do sucesso das mídias sociais. No ambiente virtual, os clientes ganharam voz, transformaram as redes sociais em “balcões de reclamação” e passaram a tomar decisões baseadas na opinião de outros consumidores. E os brasileiros estão entre os que mais utilizam as redes sociais para relatar suas experiências com as empresas. Segundo a pesquisa Latin America Social Media Check-Up 2013, da consultoria de comunicação corporativa Burson-Marsteller, em média, 45 mil brasileiros falam sobre empresas no Facebook todo mês. Na média de toda a América Latina, o número é bem menor, de apenas 7.807 pessoas.

Com consumidores mais críticos e ativos, reclamações e boatos se espalham nas mídias sociais na velocidade de um clique e podem impactar negativamente a imagem de empresas, produtos e serviços sem oferecer oportunidade de retratação na mesma rapidez. De acordo com o presidente do Conselho de Tecnologia da Informação da FecomercioSP, Renato Opice Blum, aproximadamente 85% das pessoas consideram a opinião de outros indivíduos para avaliar produtos e serviços. “O poder das redes sociais em julgar pessoas e empresas sem dar a oportunidade de defesa é muito grande e pode ser extremamente negativo para a imagem da companhia. Tudo isso acontece devido à velocidade com que as informações são compartilhadas”, afirma.

Porém, se bem utilizadas, essas redes também podem ser aliadas das empresas e ótimas ferramentas para aproximar os consumidores de produtos e serviços. Para a ge-

“ O PODER DAS REDES SOCIAIS EM JULGAR PESSOAS E EMPRESAS SEM DAR A OPORTUNIDADE DE DEFESA É MUITO GRANDE E PODE SER EXTREMAMENTE NEGATIVO PARA A IMAGEM DA COMPANHIA ”

rente de mídias sociais da Dafiti (empresa de *e-commerce* de roupas e calçados), Ana Paula Passarelli, as empresas podem utilizar as mídias sociais para melhorar o relacionamento com os clientes e criar uma identidade com eles. “As mídias permitem que o empresário fuja do atendimento padrão como o tradicional Serviço de Apoio ao Consumidor (SAC), no qual funcionários treinados respondem aos clientes de forma robótica, decorada e, muitas vezes, não têm capacidade de resolver o problema na mesma hora”, constata. Segundo ela, quando isso acontece, o cliente recorre às mídias sociais, por meio das quais pode compartilhar a reclamação com os amigos. “As empresas devem utilizar as mídias para construir relações consistentes e transparentes, utilizando a forma de se



Renato Opice Blum, do Conselho de Tecnologia da Informação da FecomercioSP: as pessoas consideram a opinião de outros indivíduos para avaliar produtos e serviços

comunicar das pessoas. Isso foge do padrão clássico de informações e linguagens institucionais, criando uma identidade pessoal com a marca”, pondera Ana Paula.

Parceria estratégica

As empresas brasileiras já se atentaram à importância das mídias sociais como estratégia de comunicação e marketing. Quase 90% das grandes empresas brasileiras utilizam perfis corporativos nas mídias sociais para se relacionar com os clientes. A plataforma social preferida das empresas nacionais é o Twitter – utilizado por 88% das companhias –, seguido por Facebook (52%), YouTube (48%), Google+ (40%) e blogues (28%), de acordo com a Burson-Marsteller.

O banco Santander foi a primeira instituição financeira do Brasil a criar um perfil corporativo no Twitter, em novembro de 2009. O banco percebeu que a ferramenta seria um importante canal de interação com o público, bem como poderia ajudar a zelar pela reputação da marca, construindo a imagem de uma instituição que apresentasse soluções simples e funcionais aos clientes. Atualmente o banco conta com 1,8 milhão de fãs em suas quatro contas corporativas no Facebook e 91 mil seguidores no Twitter.

A estratégia do Santander consiste em atender às exigências dos clientes o mais rápido possível. “Responder rapidamente às demandas é a melhor maneira de evitar danos à imagem. Trabalhamos com a meta de responder em até duas horas no Twitter ou em até 24

horas no Facebook e nos demais canais, como YouTube, Instagram etc”, afirma o vice-presidente executivo de comunicação, marketing, relações institucionais e sustentabilidade do Santander, Marcos Madureira. A instituição trabalha com uma equipe interna de três profissionais que coordena o trabalho de ativação (planejamento e geração de conteúdos) e atua com o suporte de uma agência especializada em comunicação digital. O atendimento das demandas do público é realizado por uma equipe de 14 pessoas do SAC do banco.

As mídias sociais ainda podem ser utilizadas como ferramenta para gerenciar situações de crise ou como prestadora de serviços para auxiliar os clientes. Durante a greve dos bancários, que durou 22 dias no fim de 2013, as redes sociais foram fundamentais para informar aos clientes do Santander sobre as alternativas existentes para o pagamento de contas e outros serviços que poderiam ser realizados por meios eletrônicos. Ainda que a situação não fosse de total responsabilidade do Santander, o banco atuou tanto durante o período das paralisações quanto antes de seu início, de forma preventiva, sob o caráter de prestação de serviço.

A Netshoes (líder no *e-commerce* de produtos esportivos) também utiliza as mídias sociais para se relacionar com os clientes e julga fundamental essa relação, já que a empresa opera somente no ambiente virtual. Sem contato físico e direto com o consumidor (tal como um vendedor), a empresa preocupa-se com a melhor experiência de compra e busca inovar, inclusive, no relacionamento. As redes sociais auxiliam a Netshoes a estreitar esse contato ao permitir que o cliente tire dúvidas e seja auxiliado na escolha do produto ou serviço mais adequado às necessidades.

“ AS EMPRESAS
DEVEM UTILIZAR
AS MÍDIAS PARA
CONSTRUIR RELAÇÕES
CONSISTENTES E
TRANSPARENTES COM
O CONSUMIDOR,
CRIANDO UMA
IDENTIDADE PESSOAL
COM A MARCA ”



Ana Paula Passarelli, gerente da Dafiti, utiliza as mídias sociais para melhorar o relacionamento com os clientes

Segundo o gerente de marca e assuntos corporativos da Netshoes, Renato Mendes, as redes sociais são um importante canal de *feedback* que auxilia a empresa na melhoria dos serviços. “Monitoramos constantemente tudo que é mencionado nas redes sociais citando o nome da Netshoes ou de suas propriedades. Essas informações passam por uma avaliação e, quando há necessidade, agimos imediatamente no foco do problema”, afirma Mendes. Para ele, a transparência das informações e processos é extremamente importante para manter uma relação saudável entre a empresa e os clientes.

Para garantir atenção às reivindicações dos consumidores, a Netshoes não limita a gestão das mídias sociais apenas à área de marketing. A ação envolve outros departamentos, como tecnologia da informação, logística, SAC e recursos humanos. No total, 15 pessoas estão envolvidas com as redes sociais. O comprometimento da empresa com essas mídias rendeu à Netshoes um grande crescimento no número de seguidores de seus perfis virtuais. Entre dezembro de 2012 e o fim de 2013, a página da empresa no Facebook passou de um milhão para 6,8 milhões de fãs. No Twitter, a rede quase dobrou o número de seguidores, registrando 74 mil em 2013, ante 45 mil pessoas em 2012. “Acreditamos que se a empresa trata com transparência até mesmo os problemas, em geral, o consumidor entende e pode até mesmo virar um defensor da marca”, explica Mendes.

Consumidor ativo

A presença das empresas nas mídias sociais, além de manter os clientes atualizados sobre

novos produtos, também serve para dar voz aos consumidores, melhorando os produtos e, conseqüentemente, as vendas. Em 2001, a Brasil Foods (BRF) lançou no mercado sanduíches congelados para micro-ondas: os Hot Pockets. Após o lançamento, a marca recebeu inúmeros comentários nas redes sociais apontando que o produto ficaria melhor se contasse com molho. A BRF não só atendeu aos pedidos, como criou uma campanha convidando os clientes a sugerir os sabores que gostariam de ver nas prateleiras.

Outra ação que contou com a parceria entre empresa e cliente foi a da PepsiCo, que convocou os clientes a inventar novos sabores para a batata Ruffles, por ocasião do aniversário de 25 anos da marca, em 2011. Em troca, a sugestão vencedora receberia um prêmio de R\$ 50 mil em barras de ouro, além de 1% do faturamento líquido gerado pelo novo produto durante o período de seis meses. O sabor estrogonofe foi o vencedor e permaneceu no mercado até 2012.

Caiu na rede

Nas redes sociais, as empresas já protagonizaram ações bem-humoradas para atrair novos clientes e para se aproximarem ainda mais de consumidores já fiéis. Em setembro de 2013, os bancos Santander e Itaú disputaram, em uma batalha de rap, a preferência de um cliente que estava indeciso em qual banco deveria abrir uma conta. Por meio do Twitter, a pessoa enviou uma mensagem diretamente aos bancos, desafiando as instituições a criar rimas. A vencedora ficaria com sua conta. Os dois bancos protagonizaram uma descontraída disputa na rede social e inovaram na forma de intera-

PERIGO À VISTA

O crescente uso das mídias sociais como ferramenta de negócios alavanca também os riscos e aumenta o desafio das empresas quanto a aspectos relacionados à segurança. Além do risco de degradação da imagem, o ambiente virtual conta com a ação de criminosos que se valem, muitas vezes, de informações disponibilizadas pelas próprias empresas para praticar crimes. Segundo o diretor de cibersegurança da Alvarez & Marsal Brasil, William Beer, existem diversas possibilidades de crimes cibernéticos contra empresas, tais como: crimes financeiros, ciberespionagem, ciberativismo/hacktivismo (ataques realizados por integrantes de causas idealistas) e ciberterrorismo (grupos terroristas muitas vezes apoiados por Estados para atacar outros Estados rivais ou bens privados), além de ciberguerra (Estados atacando organizações do setor privado e, especialmente, a infraestrutura de um país). “Uma forma de diminuir as chances de crimes é não divulgar informações estratégicas da empresa e melhorar o relacionamento entre a equipe de segurança cibernética e a área de marketing, que muitas vezes não falam a mesma língua. Enquanto uma tenta melhorar o relacionamento com os clientes, a outra foca no controle das informações”, explica Beer.

A legislação brasileira está se adaptando para lidar com crimes eletrônicos e as posições jurídicas ainda não são unânimes. Durante o evento Segurança e Prevenção para as Empresas nas Mídias Sociais, realizado em novembro pela FecomercioSP, a advogada do escritório Opice Blum Associados, Samara Schuch Bueno, salientou a necessidade da criação por parte das empresas de políticas de orientação para seus funcionários, evitando vazamento de informações sigilosas. “As empresas devem ter um maior controle sobre as permissões para a divulgação de documentos confidenciais”, explicou. Samara também destacou a importância de as empresas explicarem para os funcionários as consequências negativas para a companhia caso determinadas informações caíam em mãos erradas.

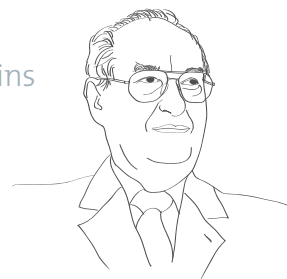


Na Netshoes, Renato Mendes não limita a gestão das mídias sociais apenas à área de marketing

“MONITORAMOS TUDO QUE É MENCIONADO NAS REDES SOCIAIS CITANDO O NOME DA NETSHOES. QUANDO HÁ NECESSIDADE, AGIMOS IMEDIATAMENTE NO FOCO DO PROBLEMA”

gir com o cliente em potencial, o que não poderia ser visto em outra mídia.

A “liberdade” que as mídias dão para os usuários também pode inspirar pessoas na criação de informações mentirosas contra empresas, que podem se espalhar em minutos e provocar desgaste para as marcas. Vários casos se notabilizaram pela repercussão, como a existência de um suposto rato dentro de garrafas da Coca-Cola. Relatos de pessoas que afirmaram ter encontrado restos de roedores na bebida foram largamente compartilhados pelos internautas no ano passado, a ponto de mobilizar até o Ministério Público. Antes mesmo da conclusão dos laudos por parte de peritos, as pessoas já faziam “correntes” nas redes sociais por boicotes ao produto. A conclusão das investigações foi de que não havia possibilidade de o animal ser engarrafado com o líquido. [&]



Interesse público ou dos detentores do poder

Há diversas meias verdades que são tomadas como dogmas absolutos, na política ou no direito. A maior delas é que o Estado organizado pelos representantes do povo, seus governantes, busca, exclusivamente, oferecer-lhe o bem-estar social, com o que o interesse público há de sempre prevalecer sobre o interesse individual.

Os detentores do poder, para justificar a defesa do social – cuja identificação e atendimento só eles conseguem realizar bem –, agitam a bandeira do interesse público, devendo toda a nação aceitar sua pessoal visão do que seja bom para a sociedade.

Infelizmente, a realidade é outra, pois a maior parte dos tributos que a comunidade paga é destinada à manutenção da classe dirigente (burocratas e políticos), que tem fantástica capacidade de multiplicar despesas para sua perpetuação no poder.

Grande parte do orçamento federal é destinada a manter tais estruturas, geradoras de obrigações sobre a sociedade em valores consideravelmente superiores aos dos gastos populistas e demagógicos, como Bolsa Família ou Mais Médicos. Tais programas consomem recursos incomensuravelmente menores que os gastos com os “donos do poder”.

Ser autoridade é o desejo de grande parte da sociedade, na crença de que passará a ter garantidos privilégios que os cidadãos “não governamentais” não têm, seja na Previdência, seja na segurança do emprego. Quando estes cidadãos prestam concursos públicos, buscam muito mais sua própria segurança do que exercer uma vocação de serviço ao povo. Prova disso é o número de concursos que prestam para toda espécie de funções até serem aprovados em alguma delas, o que lhes dará estabilidade para o resto da vida. Não é a vocação para este ou aquele cargo, mas a busca por segurança pessoal que os leva a querer ser “autoridade”.

Pior ocorre com os amigos do rei, aqueles escolhidos pelos que exercem o poder para auxiliá-los, por serem “de confiança”. Estes, que não têm a segurança dos concursados, tudo fazem para se perpetuarem na função – ou, pelo menos, para tirar o melhor proveito enquanto estiverem no seu exercício –, o que lhes permite colocar toda a espécie de obrigações e custos sobre a sociedade, objetivando tornarem-se imprescindíveis.

Tal fenômeno, dos “escolhidos do rei”, ocorre nos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), com sensível aumento da máqui-

na administrativa. Não sem razão, o Brasil excede em matéria de exigências burocráticas sobre a sociedade, no campo tributário, todos os países do mundo, conforme levantamento do Banco Mundial com o auxílio de empresa de auditoria internacional. É que, como dizia Toffler em *A Terceira Onda*, os burocratas – a quem chamava de “integradores do poder” – mantêm-se no poder pela multiplicação de exigências burocráticas, o que leva à expansão do número de “integradores”, tornando-se, pois, mais permanentes que os políticos.

Basta verificar o que recebe a sociedade “não governamental”, constituída de cidadãos de 2ª categoria, na Previdência, e o que recebem os detentores do poder nas três Casas do comando político (Legislativo, Executivo e Judiciário): em média, mais de 1.000% que o povo em geral. Gera-se para pouco mais de 1 milhão de servidores aposentados um *deficit* governamental muito maior do que o gerado por 25 milhões de cidadãos “comuns”.

Isso fora a constante pressão que exercem por vencimentos maiores, privilégios crescentes e direito a greve sem limites e sem responsabilidade, tornando a esmagadora maioria da população brasileira refém dos donos do poder.

Por essa razão, apesar de uma carga tributária de mais de 37% do PIB – sem contar as penalidades pecuniárias –, o Poder Público não presta serviços à altura, em padrões minimamente condizentes com a dignidade humana. Os valores pagos pelos procedimentos prestados ao SUS, por exemplo, não são atualizados monetariamente há 19 anos, em nítida demonstração de que nossos tributos não são destinados a prover o interesse público, mas a segurança e os vencimentos dos detentores do poder.

Basta olhar, no orçamento, o que é destinado para as despesas de custeio de uma

burocracia que asfixia a sociedade e o que retorna dos tributos para os esmagados brasileiros. Os integrantes do Bolsa Família recebem 20 bilhões de reais, verdadeiras migalhas de um orçamento superior a 1 trilhão e 200 bilhões de reais.

Estados Unidos, Suíça e Japão têm carga tributária menor que o Brasil e prestam serviços muito melhores. Os “emergentes” têm carga tributária incomensuravelmente menor e seus serviços públicos são semelhantes aos nossos. O que vale dizer, no Brasil, infelizmente o interesse público é fundamentalmente o interesse dos detentores do poder, sendo a prestação de serviços um efeito apenas colateral dessa detenção, não absolutamente necessário.

Por essa razão, apesar de sua imensa potencialidade, o País cresce pouco, perdendo dramaticamente a competitividade internacional, com uma balança comercial deficitária, com maquiagem de operações contábeis, com inflação no teto e com desestímulo empresarial. De outro lado, assistimos a um crescimento inacreditável da máquina estatal, do número de partidos políticos e da geração de novas obrigações sobre a sociedade, atrás da qual há sempre um agente público do Executivo, do Ministério Público ou do Judiciário a brandir a espada para que sejam cumpridas todas as descabidas exigências, porque “o interesse público [ou seja, o deles] deve prevalecer sobre o individual”.

Stefan Zweig definiu o Brasil como o “país do futuro”. Mas com a insaciabilidade dos senhores feudais do poder brasileiro, futuro mais do que incerto. [¶]

Presidente do Conselho
Superior de Direito da FecomercioSP

Ideias que transformam

Plataforma virtual recebe sugestões dos paulistanos para melhorar a cidade. Iniciativa da FecomercioSP segue exemplos internacionais de lugares onde a participação do cidadão ajudou a mudar a realidade local

POR ANA CAROLINA CORTEZ FOTOS EMILIANO HAGGE



Imagine uma cidade mais verde, repleta de espaços públicos, com diversas opções de lazer e cultura também em regiões afastadas do centro. Um lugar onde as pessoas possam ir tranquilamente de bicicleta a qualquer destino ou utilizar transporte público de qualidade. Uma região com boa infraestrutura e segurança, que valorize sua história e prime pela preservação do meio ambiente. Um município que priorize a educação e a saúde públicas e que incentive o exercício da cidadania pela ampliação de canais de participação popular na gestão. Uma cidade-modelo, motivo de orgulho para seus habitantes e exemplo para o mundo.

Essa é a São Paulo que os paulistanos desejam, conforme revelou o programa Sampa CriAtiva, desenvolvido pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) em parceria com o Sesc-SP e o Senac-SP. A iniciativa consiste em uma plataforma virtual colaborativa, que coleta propostas de melhorias à cidade feitas por seus cidadãos por meio do portal www.sampacriativa.org.br. A cada semana, as ideias recebidas são organizadas e enviadas à Prefeitura de São Paulo e à Câmara de Vereadores.

Somente no mês de lançamento, em setembro de 2013, o site recebeu mais de 500 propostas, divididas em cinco eixos temáticos: Governar Junto; Negócios Criativos; Inovações Sociais; Nas Ruas; e Diálogos. A maior parte das sugestões (80%) estava relacionada a transportes e a mobilidade urbana. Em seguida, vieram manifestações acerca de governança e políticas públicas; gestão do espaço público; fomento à arte, cultura e lazer; sustentabilidade; educação; e emprego e renda.

“O objetivo é convidar a sociedade a refletir sobre questões fundamentais à cidade de

São Paulo, levantando melhorias que proporcionem mais desenvolvimento à região. Queremos que os cidadãos participem de forma mais democrática do planejamento desta que é a maior metrópole do Hemisfério Sul”, afirmou o diretor regional do Sesc-SP, Danilo Santos de Miranda, durante o Seminário Sampa CriAtiva realizado em 2 e 3 de dezembro, na capital paulista, com o intuito de promover a plataforma virtual e de apresentar aos brasileiros exemplos internacionais que possam servir de inspiração para transformar a realidade local.

O evento reuniu cases de cidades como Lisboa, Medellín, Montevidéu, Dublin, Amsterdã e Buenos Aires, misturando a experiência tanto de países desenvolvidos quanto de emergentes para demonstrar como ideias aparentemente simples podem transformar municípios, trazendo mais desenvolvimento social e crescimento econômico.

No cenário urbano, a importância do espaço público para a expressão da cidadania ficou bastante clara durante os protestos de junho de 2013 na capital paulista – movimento que se disseminou por diversas outras cidades brasileiras. A rua é tradicionalmente palco das reivindicações populares, da interação entre os cidadãos, da troca de conhecimento, da difusão da cultura e de atividades de lazer. Por isso, a utilização do espaço público é tema central quando o assunto é a transformação das cidades.

“A rua é um espaço físico, simbólico e político. Ela une as pessoas e as faz sentir parte de um todo”, destacou a assessora da Câmara Municipal de Lisboa, Branca Neves. De olho nessa realidade, a capital portuguesa começou um trabalho de revitalização do espaço público que inclui desde a cons-

trução de praças até o desenvolvimento de um modelo de orçamento participativo, que busca incorporar demandas vindas diretamente da população.

“ A RUA É UM
ESPAÇO FÍSICO,
SIMBÓLICO E
POLÍTICO. ELA UNE
AS PESSOAS E AS
FAZ SENTIR PARTE
DE UM TODO ”

O trabalho de transformação começou na década de 1990 e foi intitulado Lisboa, Cidade Amigável. Terrenos privados foram transformados em praças, museus, parques e pátios destinados à arte e à cultura. Atualmente, cerca de 70% do espaço público de Lisboa – composto por ruas, largos e áreas de lazer – comportam intervenções artísticas durante a maior parte do ano. Para descentralizar as atividades, os bairros da cidade foram reorganizados, as áreas de pouca segurança e de moradias precárias foram revitalizadas e os polos culturais foram implantados ao redor do município, como o Parque das Nações, na parte costeira.

“O objetivo do Plano Diretor Municipal era desenvolver projetos de intervenção que estimulassem a urbanização e a participação



Branca Neves, assessora da Câmara de Lisboa, cidade que adotou o orçamento participativo

dos cidadãos em torno de temas relevantes para a cidade – ou seja, elevar o sentimento de pertencimento –, o que se provou muito importante durante a recessão que estamos enfrentando”, afirmou Branca.

“ COM A
PARTICIPAÇÃO DE
TODOS, É POSSÍVEL
CRIAR UMA CIDADE
QUE SEJA O REFLEXO
DAS DEMANDAS
SOCIAIS ”

A voz das ruas

Para fomentar o ativismo de seus cidadãos, Lisboa implementou, em 2007, um programa de orçamento participativo. “Há uma verba obrigatória, livre de contingenciamentos, para os projetos populares selecionados”, explicou Branca. Em 2013, a Câmara recebeu 551 propostas. Entre as demandas, destacam-se ideias de utilização do espaço público; criação de mais áreas verdes e de novos projetos de infraestrutura e de mobilidade; e promoção do comércio, do turismo e da cultura.

Um projeto relevante que a cidade lançou, em 2011, a partir de propostas enviadas pelos lisboetas, foi o programa BIP/ZIP (Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária). Foram detectados 67 territórios



Shane Waring dirige a iniciativa batizada Dublin City Beta, que transformou a capital irlandesa em um laboratório de inovações colaborativas

marcados por habitações precárias ou pela baixa oferta de serviços públicos básicos, que passaram a receber auxílio do governo para o desenvolvimento socioeconômico. Cada projeto de intervenção recebeu 50 mil euros para se concretizar.

Em Dublin, na Irlanda, os cidadãos também são convidados a fazer intervenções diretas na gestão da cidade. Por meio da iniciativa batizada Dublin City Beta, o município está se tornando um laboratório de inovações colaborativas, conforme destacou o diretor-geral do projeto, Shane Waring.

Em estandes distribuídos por vários pontos, os habitantes podem dar sugestões de melhoria. Cada proposta é recolhida e avaliada por um conselho, ligado ao poder legislativo local. Se aprovada, a ideia é colocada em prática pelo governo, com recursos de até US\$ 400 mil. Entre as maiores demandas dos cidadãos de Dublin estão a criação de mais espaços públicos (com intervenções artísticas e culturais) e de programas de incentivo à preservação do meio ambiente, além da ampliação da segurança.

A maioria das iniciativas envolve arte de rua. Mas também nasceram da ação diversos projetos de infraestrutura que mudaram de forma permanente o cotidiano da cidade. É o caso de um programa de sustentabilidade municipal, que já instalou painéis solares em parte dos prédios, além de valetas de drenagem de água que permitem a reutilização do recurso natural para diversos fins. “Com a participação de todos, é possível criar uma cidade que seja o reflexo das demandas sociais de seus habitantes. Além disso, como já nasceram da sociedade, os programas podem ser implementados de forma mais rápida, uma vez que têm o apoio da população”, disse Waring.

Incluir para crescer

A participação popular nas decisões do município também transformou Medellín, cidade colombiana que, há vinte anos, era conhecida como uma das mais violentas do mundo. O cenário foi revertido após fortes investimentos na reconstrução de espaços públicos, incentivando o exercício da cidadania por meio de atividades focadas em criatividade e inovação – em vez de apenas reforçar o policiamento. Foi assim que o segundo maior município colombiano conseguiu reduzir em 81% o índice de violência. Em 1991, conforme explicou o ex-secretário de Cultura Cidadã de Medellín, Jorge Melguizo, eram registradas 318 mortes violentas para cada 100 mil habitantes, a maior taxa do mundo. O segundo lugar pertencia a Honduras, com menos da metade desse número – cerca de 130 mortes violentas a cada 100 mil habitantes.

Educação, tecnologia, fomento à participação popular nas políticas de desenvolvimento regional e expansão dos polos de cultura constituíram as bases da transformação do município por meio do projeto Criativando Medellín. A iniciativa, que contou com a participação da sociedade civil, do poder público e de empresas privadas, rendeu à cidade o título de mais inovadora do mundo, concedido pelo Urban Land Institute em parceria com o *The Wall Street Journal*, em março de 2013.

“O contrário de insegurança é convivência. Por isso, buscamos sinergias entre diferentes instituições e desenvolvemos soluções que envolvessem, ao mesmo tempo, educação, cultura e inclusão”, afirmou Melguizo. “Era preciso dar voz às comunidades para que suas reivindicações chegassem ao governo. Criamos espaços coletivos, orçamen-



Danilo Santos de Miranda, diretor regional do Sesc-SP, convida a sociedade a refletir sobre questões fundamentais à São Paulo

to participativo e programas de geração de emprego e renda. Era importante trabalhar a questão da identidade e da integração”, complementou. Para isso, o governo de Medellín levou o “Estado aonde ele não chegava”, explicou. Com contratação de mão de obra local, foram criadas obras de mobilidade em favelas, praças, museus, jardins botânicos e centros culturais e bibliotecas em bairros mais periféricos, bem como um *cluster* de tecnologia e inovação para estimular o desenvolvimento econômico.

Outra iniciativa que ganhou repercussão internacional foi realizada na favela Comuna 13. Foram instaladas escadas rolantes para melhorar a mobilidade local, além de áreas de lazer. O projeto custou quase quatro milhões de euros e substituiu uma ladeira de 384 metros de altura, que levava mais de 35 minutos para ser percorrida – hoje, o trajeto

pode ser feito em seis minutos. “Transformamos um palco de guerrilhas em um lugar de convivência urbana”, disse Melguizo.

Redes virtuais para problemas reais

Em um mundo onde a tecnologia se faz cada vez mais presente nas atividades cotidianas e transforma os meios pelos quais uma sociedade inteira se relaciona, o uso de ferramentas virtuais pode ser tão imprescindível quanto o espaço físico urbano para promover inclusão social. Essa tem sido a estratégia utilizada pelo Uruguai, desde 2007, por meio do Plano Ceibal (Conectividade Educativa e Informática Básica para o Aprendizado On-line).

A iniciativa disponibilizou para os alunos da escola pública, entre 6 e 15 anos, computadores portáteis com acesso gratuito à internet. Os professores também receberam

“QUEREMOS QUE OS CIDADÃOS PARTICIPEM DE FORMA MAIS DEMOCRÁTICA DO PLANEJAMENTO DESTA QUE É A MAIOR METRÓPOLE DO HEMISFÉRIO SUL”

os laptops e passaram por um programa de capacitação (que já formou mais de 40 mil docentes). Ao todo, 626 mil usuários acessam materiais didáticos on-line, livros e jogos pedagógicos do programa por meio de notebooks e tablets. “O objetivo era transformar e democratizar a educação com o uso da tecnologia, gerando conteúdo que pode ser compartilhado de forma gratuita”, afirmou o gerente-geral do projeto, Gonzalo Piaggio.

Fazem parte da rede educativa mais de 3,5 milhões de atividades, utilizadas por 2,4 mil escolas – 98% das instituições públicas daquele país. “Apenas 2% ainda não estão inseridas no programa porque estão em áreas sem energia elétrica. Estamos resolvendo esse problema e, até o fim de 2014, chegaremos a 100% das escolas do Uruguai”, projetou Piaggio. Ele lembra que em 2006, apenas 5% da população mais pobre do país tinha acesso à internet. Hoje, a

taxa é de 73%, uma distância de 10 pontos percentuais em relação à camada mais rica (83%).

Iniciativa social

Mesmo sem o apoio formal de governos, algumas cidades conseguiram transformar a realidade socioeconômica local com projetos de inclusão e cidadania nascidos nas próprias comunidades. É o caso da favela argentina La Juanita, localizada em um dos bairros mais pobres da província de Matanza, na região metropolitana de Buenos Aires.

Em 2001, ano marcado por uma forte crise econômica na Argentina, foi a ação conjunta de moradores do bairro que trouxe mais desenvolvimento à comunidade, livrando famílias da extrema pobreza. Com um orçamento inicial de 2,5 mil pesos argentinos, foi criada a cooperativa Massa Crítica, que produzia pão mais barato para que todos tivessem condições de comprar.

Hoje, com esforço dos cooperados, a iniciativa emprega mais de 300 pessoas do bairro e fornece pão e panetone para grandes empresas argentinas. O projeto fatura três milhões de pesos por ano e foi responsável pela criação de outros tipos de empreendimentos locais, como as oficinas de reciclagem e de costura – que vendem roupas produzidas na comunidade até para outros países, como Japão e Canadá. Para a diretora-executiva da cooperativa, Silvia Flores, a maior conquista do projeto, contudo, foi a construção da primeira e única escola primária de La Juanita. “No começo, empreendíamos por necessidade. Hoje, identificamos oportunidades, pois essa iniciativa nos permite o pleno exercício da cidadania”, destacou.

Outro forte exemplo de empreendedorismo social que promove inclusão e desenvol-

**COMEÇAM A SURGIR
ALTERNATIVAS DE
FINANCIAMENTO PARA
INICIATIVAS SOCIAIS.
UMA DELAS É A
TUMML, ACELERADORA
NORTE-AMERICANA DE
EMPRESAS DEDICADAS À
INOVAÇÃO URBANA.
O PROJETO NASCEU
COM O OBJETIVO
DE AMPARAR
EMPREENDEDORES
QUE DESENVOLVAM
SOLUÇÕES PARA OS
PROBLEMAS DE SUAS
COMUNIDADES, DE
OLHO NA MELHORIA DA
QUALIDADE DE VIDA
DAS PESSOAS.
A INICIATIVA APONTA
UMA TENDÊNCIA:
AUMENTO DO INTERESSE
DA INICIATIVA PRIVADA
POR PROJETOS DE
CUNHO SOCIAL**

vimento está no povoado de Várzea Queimada, no sertão do Piauí. Há dois anos, a região tinha como principais fontes de recursos a agricultura de subsistência e os programas de transferência de renda do governo federal. Atualmente, sobrevive como polo da economia criativa, exportando design para galerias de Paris e de Milão, tradicionais *clusters* europeus de moda.

A história de Várzea Queimada começou a mudar em 2011 com a implantação do projeto A Gente Transforma, encabeçado pelo designer Marcelo Rosenbaum. O objetivo era potencializar a produção do artesanato, tradição da população local, para torná-lo a principal fonte de recursos do povoado, levando crescimento econômico a uma região com um dos menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do Brasil. “Trabalhamos com a comunidade para ajudá-la a desenvolver uma coleção de cestos de palha e de joias de borracha, resgatando a história daquele povoado e a cultura dos antepassados”, ressaltou Rosenbaum. Segundo ele, o case de Várzea Queimada somou investimentos de R\$ 1,5 milhão, dos quais apenas R\$ 300 mil foram levantados com ajuda de órgãos ligados ao governo local.

Unir pessoas em torno de um objetivo comum, o bem-estar social, transcende a disponibilidade de recursos no mercado. Saber reivindicar medidas que transformem a vida das cidades é, na opinião da diretora da Dutch Cycling Embassy, Aletta Koster, um dever de todas as comunidades ao redor do mundo. “Na Holanda, conseguimos inserir a bicicleta nas políticas do transporte urbano por meio de muitos protestos nas ruas. A pauta ganhou ainda mais força na década de 1970, quando o choque do petróleo deman-



Clara Brenner, presidente da Tumml, faz aportes em torno de US\$ 20 mil por projeto

“EXISTEM MUITAS
IDEIAS GENIAIS
PARA RESOLVER
PROBLEMAS LOCAIS,
MAS FALTAM
FUNDOS REALMENTE
INTERESSADOS
NESSE TIPO DE
INVESTIMENTO,
QUE QUASE NÃO
TRAZ RETORNO
FINANCEIRO”


dou soluções alternativas para a mobilidade nas cidades”, destacou. Em Amsterdã, por exemplo, 70% das locomoções são feitas por meio de bicicletas.

Empreendedorismo que transforma

Alternativas à falta de *funding* que as iniciativas sociais enfrentam têm começado a surgir no mercado. Uma delas é a Tumml, aceleradora norte-americana de empresas dedicadas à inovação urbana. O projeto nasceu em março de 2013 com o objetivo de amparar empreendedores que desenvolvam soluções para os problemas de suas comunidades, de olho na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Sediada em São Francisco, no Vale do Silício, a iniciativa ainda não tem previsão de expandir operações para fora dos Estados Unidos, mas aponta uma tendência: o aumento do interesse privado por projetos pioneiros de cunho social. “Existem muitas ideias geniais para resolver problemas locais, mas faltam fundos realmente interessados nesse tipo de investimento, que quase não traz retorno financeiro”, afirmou a presidente e cofundadora da Tumml, Clara Brenner.

A aceleradora faz aportes da ordem de US\$ 20 mil por projeto social e oferece, ainda, US\$ 35 mil para suporte gerencial e legal. “Buscamos ideias que atinjam um grande número de pessoas e possam ser replicadas em outras localidades. Também temos predileção por projetos que gerem a maior quantidade de postos de trabalho no bairro”, complementou Clara. Os recursos da Tumml são provenientes de fundos do Vale do Silício e a própria organização opera sem fins lucrativos. [8]



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 CAPTA Cartões. Instalação e suporte. Implementação de software. Atendimento balcão e atendimento on site. 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 associados.

Para mais informações,
ligue 3254.1715 / 3254.1717 / 3254.1718
ou envie um e-mail para
gestaodenegocios@fecomercio.com.br



“Setenta por cento da população tem cabelos crespos”

Da necessidade de cuidar do próprio cabelo, Heloísa Helena de Assis criou o Instituto Beleza Natural. Vinte anos depois, a empresa atrai interesse da GP Investimentos e mira o mercado externo **POR ANA CAROLINA CORTEZ FOTOS EMILIANO HAGGE**

Nos fundos de uma casa na Comunidade da Muda, no Rio de Janeiro, nasceu o primeiro salão do Instituto Beleza Natural, em 1993, com investimento inicial de R\$ 4,2 mil – fruto das economias de seus quatro sócios, incluindo a poupança de sua idealizadora, a então empregada doméstica Heloísa Helena de Assis. Voltado exclusivamente para o tratamento de cabelos crespos e cacheados, nicho antes inexplorado pela indústria brasileira de cosméticos, o instituto possui hoje 18 lojas no Rio de Janeiro, em São Paulo e na Bahia e planos para elevar o faturamento dos

R\$ 180 milhões registrados em 2013 para R\$ 1 bilhão em 2017. O crescimento da marca chamou atenção da GP Investimentos, que, no ano passado, adquiriu 33% do Instituto Beleza Natural por R\$ 70 milhões. O capital será usado para aumentar o número de lojas e levar a companhia ao mercado internacional. A meta é inaugurar 120 lojas no Brasil em quatro anos, incluindo 50 no Estado de São Paulo. Em entrevista à **Conselhos**, Heloísa falou sobre a história da empresa e os planos de expansão da marca, que cresce na esteira da ascensão da classe C.



**QUANTO A EMPRESA CRESCEU EM 2013
E QUAIS SÃO OS PLANOS DE INVESTIMENTO
PARA OS PRÓXIMOS ANOS, COM A ENTRADA
DA GP INVESTIMENTOS?**

1

Temos um projeto bastante agressivo, cujo primeiro ciclo terminará em 2017. A companhia cresce a uma taxa de 30% ao ano, o que nos levou a um faturamento de R\$ 180 milhões em 2013. A expectativa é chegar a R\$ 1 bilhão em 2017. Nossa meta é abrir mais 120 institutos até lá, com a contratação de 15 mil pessoas. Esse plano já existia antes de o fundo comprar 33% do capital do Beleza Natural, em 2013. O que muda é que, com o apoio da GP, vamos crescer de forma mais segura, com mais fluidez. Não descartamos uma abertura de capital no futuro, por meio de uma oferta de ações, mas isso não significa que meus sócios e eu abriremos mão do capital majoritário da empresa.

**ESSE PLANO ENVOLVE O ESTADO DE SÃO PAULO?
ALÉM DISSO, HÁ UM PROJETO DE EXPANSÃO
INTERNACIONAL DA MARCA?**

3

Em 2013, abrimos uma loja em Santo Amaro, na zona sul de São Paulo, e, devido à procura elevada, inauguramos outra na Lapa, zona oeste, poucos meses depois. São Paulo tem se revelado um mercado muito estratégico e, por isso, temos intenção de instalar 50 lojas no Estado, tanto na capital quanto no interior. Neste ano, iremos também para Minas Gerais e outras regiões, ainda em avaliação. Para um segundo ciclo de crescimento, estudamos levar o instituto para o exterior, como Nova Iorque e países da Europa e da África. O Brasil é o segundo maior mercado de cosméticos do mundo, embora não seja tão reconhecido lá fora como inovador. Nesse aspecto, o País ainda tem muito para mostrar ao mundo.

**A CADA DIA, MAIS EMPRESAS
APOSTAM NO SEGMENTO DA
BELEZA, QUE TEM CRESCIDO
NA ESTEIRA DA ASCENSÃO DE
CLASSES NO PAÍS. COMO VOCÊ
ENXERGA A CONCORRÊNCIA?**

2

Todos os salões querem fazer de tudo, atendendo a clientes de todos os tipos de cabelo. Nós não. Decidimos nos especializar. Tudo o que desenvolvemos é para cabelo crespo e ondulado e, para isso, não temos concorrentes diretos. Não tenho dúvidas de que esse é um mercado bastante atrativo, pois 70% da população brasileira tem cabelos crespos ou ondulados. Acho que estamos em um nível de maturidade e aprendizado bastante avançados. Copiar um processo, com o avanço da tecnologia, é relativamente fácil. Agora, replicar uma cultura e um modelo de negócio é muito mais complexo. Nosso público-alvo é o mais interessante em termos de crescimento – a classe C responde pela maior parte do consumo do Brasil e é ainda desconhecida pela maioria das empresas. Além disso, há um contingente enorme da classe D migrando para a C. Há muito espaço para crescer. Desde o início, tivemos um olhar que o mercado não tinha para um nicho que ninguém queria: o cabelo crespo – e com o objetivo de manter os cachos. O oposto do que o mercado faz, que é o alisamento.

O PÚBLICO-ALVO DA EMPRESA É A CLASSE C. HÁ PLANOS PARA ATINGIR OUTROS ESTRATOS SOCIAIS?



No momento não pensamos em ampliar nosso público, pois seria necessário criar uma nova marca, com outro tipo de posicionamento. Além disso, seria preciso desenvolver novas linhas de produtos, uma vez que maior parte dos clientes que faz um tratamento no salão do instituto compra os kits de manutenção – como xampus, condicionadores e máscaras para cabelo – para continuar o tratamento em casa. Toda a nossa estratégia de marketing teria de ser repensada. O objetivo é focar na classe C por enquanto e não vejo motivos para mudar de tática no longo prazo. Ao todo, 73% dos nossos clientes vêm das classes populares. Representam a minha origem, ou seja, é um tipo de público que eu entendo. Ele vem em busca de autoestima, de serviços e produtos que possa pagar. Nosso foco permanecerá nos cabelos crespos e ondulados de uma mulher que representa o Brasil de verdade. A classe C, inclusive, está atraindo o olhar de universidades estrangeiras, como Harvard e o Massachusetts Institute of Technology (MIT), que têm nos procurado para realizar parcerias em pesquisas. Elas querem conhecer um pouco mais sobre esse movimento de ascensão de classes, que tem puxado o crescimento do País nos últimos anos.

COMO COMEÇOU O INSTITUTO BELEZA NATURAL?



A empresa nasceu de uma necessidade que eu tinha de arrumar os próprios cabelos. Na década de 1990 não existia produto para o meu tipo de cabelo no mercado. Com 21 anos fiz um curso de cabeleireira na igreja da minha comunidade, Catrambi. Comecei a desenvolver cortes e a testar químicas para tratar meu cabelo. Conseguia matéria-prima com os fornecedores da região e ia misturando tudo em uma bacia, em casa, com colher de pau. Testava os produtos no meu cabelo e, no começo, caía muito. Cheguei a ficar careca, mas não desisti. Fiquei dez anos tentando desenvolver uma fórmula. Quando cheguei a um produto que dava bons resultados, consegui patentear o produto com a ajuda de uma engenheira química, que conheci por intermédio de uma ex-patroa. Em 1993, com 33 anos, convenci meu marido (sócio e atual membro do conselho de administração) a vender o único bem da família: um Fusca de 1978, que era usado como táxi, por meio do qual levantamos R\$ 3,5 mil. Ao todo, os quatro sócios chegaram a R\$ 4,2 mil. O primeiro salão nasceu em uma casinha de fundo de quintal, na Comunidade da Muda, no bairro da Tijuca, há vinte anos. Desde então não paramos mais de crescer. Hoje contamos com mais de dois mil funcionários e atendemos a cerca de 100 mil clientes por mês, pessoas que vêm atrás de um produto que eu inventei, o Super-Relaxante. Temos, ainda, uma fábrica própria, que produz 200 toneladas desse produto.



Hora de mostrar resultados

Após enfrentar a desconfiança do setor privado, as concessões começam a sair do papel e sinalizam um novo modelo de crescimento para o País. Mas ainda é preciso conquistar investidores externos e destravar leilões para alguns setores **POR FABÍOLA PEREZ**

Após um atraso inicial, o programa de concessões do governo federal deu os primeiros passos no fim do ano passado. Os leilões repassaram à iniciativa privada rodovias, aeroportos, blocos de petróleo e sistemas de geração e transmissão de energia elétrica. No total, foram contratados investimentos de R\$ 80,3 bilhões pelos próximos 35 anos, valor que deverá diminuir o gargalo brasileiro em infraestrutura, contribuindo para reduzir os custos logísticos e lançar bases para o crescimento econômico sustentado em investimentos privados.

Para 2014, o desafio é acompanhar os contratos firmados entre setores público e privado e garantir mais transparência e diálogo nas negociações com os investidores. De acordo com o economista da Fundação Getúlio Vargas e ex-presidente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), Gesner Oliveira, embora o impacto das concessões não seja representativo no avanço do Produto Interno Bruto (PIB) deste ano, é importante observar a nova forma de desenvolvimento que vem se consolidando no Brasil. “Estamos assistindo ao embrião de um novo modelo de crescimento”, ressalta. Um modelo, segundo ele, baseado em investimentos em infraestrutura e não no consumo das famílias.

O momento para alavancar investimentos em infraestrutura parece ser propício. Com o esgotamento do modelo de estímulo ao consumo, é preciso apostar em outras formas de desenvolvimento. Para o professor de Economia da Pontifícia Universidade Católica (PUC), Antônio Corrêa de Lacerda, o crescimento da demanda gera oportunidades para a infraestrutura. “Como alguns setores estão defasados, abrem-se grandes chances de investimento”, diz. Por isso, além de assegu-

ALÉM DE ASSEGURAR QUE OS INVESTIMENTOS CONTRATADOS SEJAM EFETIVAMENTE FEITOS, O GOVERNO QUER INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DE BANCOS PRIVADOS NO FINANCIAMENTO DAS OPERAÇÕES. O OBJETIVO É COMPLEMENTAR O PAPEL DO BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES) NA ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO DAS CONCESSÕES. PARA ISSO, É PRECISO CONQUISTAR A CONFIANÇA DO SETOR PRIVADO PARA AS CONCESSÕES DE FERROVIAS E PORTOS, SETORES QUE AINDA NÃO FORAM TESTADOS NO NOVO MODELO DE LEILÕES

rar que os investimentos contratados sejam efetivamente feitos, o governo quer também incentivar a participação de bancos privados no financiamento das operações. O objetivo da diversificação é complementar o papel do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na estrutura de financiamento das concessões.

A atração passa também pela conquista da confiança do setor privado para as concessões de ferrovias e portos, setores que ainda não foram testados no novo modelo de leilões. “Não adianta termos rodovias para transportar um produto, se depois ele fica parado nos portos”, explica o economista e consultor da Global Financial Advisor, Miguel Daoud.

Entre as concessões já feitas, um dos modelos mais bem-sucedidos, segundo especialistas, é o de rodovias. Os investimentos integram o Programa de Integração e Logística, lançado em agosto de 2012, como uma das principais apostas da presidente Dilma Rousseff para destravar os gargalos de infraestrutura. O objetivo do governo é conceder a empresas privadas nove trechos, que compreendem 7,5 mil quilômetros de estradas, com a duplicação de 5,7 mil quilômetros – um investimento estimado em R\$ 42,5 bilhões em 30 anos. O modelo de concessão prevê a seleção de concessionárias pelo menor valor de tarifa de pedágio a ser cobrada dos usuários. Para Lacerda, o governo conseguiu um modelo atrativo aos investidores e que, ao mesmo tempo, oferece modicidade tarifária. “O setor público inaugurou uma nova fase de relacionamento com a iniciativa privada”, afirma. Na avaliação do diretor do Instituto de Economia da Unicamp, Fernando Sarti, tanto o governo quanto as empresas

FOTO: EMILIANO HAGGE



Antônio Corrêa de Lacerda, da PUC-SP, elogia o modelo flexível escolhido pelo governo

“OBSERVAMOS
UM MODELO QUE
RESGUARDA OS
INTERESSES DO
ESTADO, DOS
EMPRESÁRIOS E DO
CONSUMIDOR”



O economista Miguel Daoud, da Global Financial Advisor, chama atenção para a necessidade de atrair investidores para as concessões de ferrovias e portos

estão aprendendo a lidar com o novo modelo brasileiro de concessão. Isso porque, desde as primeiras licitações, uma das principais críticas era em relação à taxa de retorno, considerada pouco atraente por alguns investidores. “O empresariado precisa entender que tem de ser oferecido um lucro dentro da normalidade”, diz.

Enquanto o modelo amadurece, o governo traçou algumas prioridades para 2014. O leilão da BR-153, que liga Anápolis, em Goiás, a Palmas, no Tocantins deve ser realizado ainda no primeiro semestre. Outra meta do

“ NÃO ADIANTA
TERMOS
RODOVIAS PARA
TRANSPORTAR
UM PRODUTO, SE
DEPOIS ELE FICA
PARADO NOS
PORTOS ”

ministro dos Transportes, César Borges, é oferecer trechos menores de rodovias à iniciativa privada. “Vamos tentar identificar trechos de 200, 300, 400 quilômetros, mas que sejam importantes para compor trechos rodoviários”, afirma. Apesar dos leilões bem-sucedidos, alguns trechos das BRs 101 (BA), 116 (MG), 153 (GO–TO) e 262 (ES–MG) ainda não têm previsão de data para o leilão. Para esses trechos, segundo avaliação do governo, há um interesse reduzido dos investidores. Para driblar o problema, algumas propostas estão sendo analisadas. A primeira é o repasse direto de recursos do Tesouro para custear parte dos investimentos. A segunda prevê que parte das obras seja executada pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte (DNIT). Especialistas acreditam, porém, que a participação da estatal inibirá a presença e o investimento de atores privados.

A concessão dos aeroportos também foi considerada vitoriosa no ano passado. A transferência da gestão à iniciativa privada teve início em fevereiro de 2012, com os leilões dos aeroportos de Guarulhos e Viracopos, em São Paulo; e do terminal de Brasília, no Distrito Federal, arrecadando R\$ 24,5 bilhões. Os contratos têm vigência entre 20 e 25 anos. A concessão dos principais aeroportos do País a investidores privados vem da necessidade de modernização dos terminais, com consequente redução de custos para as empresas e melhor atendimento para os passageiros. O modelo adotado, no entanto, ainda é alvo de críticas. A concessão coloca a Infraero, estatal responsável pela gestão dos aeroportos, como sócia do empreendimento, com 49% de participação. Isso significa que parte dos aportes virá do Tesouro, o que desperta desconfiança no empresariado.

Se, para o governo, a participação da Infraero nos consórcios é relevante – uma vez que a estatal pode acompanhar e absorver novas práticas e tecnologias das operadoras internacionais –, para os especialistas a participação da estatal implica riscos. “O modelo é ruim porque há uma grande exposição do setor público”, atesta o presidente da Inter. B Consultoria Internacional de Negócios, Cláudio Frischtak. “Como a Infraero é uma empresa passiva, ela tem que acompanhar o ágio e pode ter dificuldades no momento de entrar com sua parte nos investimentos”, explica ele.

No fim do ano passado, os aeroportos do Galeão, no Rio de Janeiro, e Confins, em Minas Gerais, foram leiloados com um ágio de R\$ 20 bilhões. Agora, o gerenciamento fica a cargo de empresas internacionais, que dirigem terminais com grande movimentação de passageiros em Cingapura, Zurich e Munique, em parceria com os grupos nacionais Odebrecht e CCR. Para o economista Antônio Corrêa de Lacerda, a presença de investidores estrangeiros é saudável para o desenvolvimento do setor. “Eles se atraem mutuamente: o estrangeiro precisa do nacional para conhecer o ambiente de negócios e ajuda a tornar o ambiente mais competitivo”, explica. O governo encerrou 2013 cumprindo a meta de conceder cinco aeroportos à iniciativa privada. Ainda não há definição quanto aos demais e a falta de alinhamento entre as várias esferas de governo ficou evidente em meados de janeiro, quando a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República desautorizou a Agência de Transportes do Estado de São Paulo a levar adiante a licitação de cinco aeroportos estaduais, cujo processo já estava em andamento.

Desafios e incertezas

Embora os primeiros acertos tenham animado o governo, os setores ferroviário e portuário enfrentam algumas incertezas. A meta do governo era conceder 10 mil quilômetros de ferrovias entre 2012 e 2013, mas nada saiu do papel até agora. O especialista em projetos de infraestrutura do Inspere, Eduardo Padilha, aponta alguns fatores para o impasse, como a complexidade do modelo, a ausência de estudos mais completos e a falta de confiança nos órgãos públicos. “Como a maior parte do aporte vem do governo, o empresariado quer uma garantia, um contrato a ser seguido nos momentos de risco”, diz Padilha. Devido à extensão, o projeto teve de ser submetido a aprovação do Tribunal de Contas da União (TCU) – que em dezembro do ano passado declarou viáveis os estudos econômico e financeiro do primeiro trecho de concessão de ferrovias, entre Lucas do Rio Verde (MT) e Campinorte (GO). Mas o TCU cobrou ajustes que poderão reduzir o valor da obra de 20% a 30%. O órgão fiscalizador determinou também que o governo apresente estudos mais completos, baseados em projetos básicos de engenharia, para diminuir o custo das obras. Por isso, o edital do trecho entre Açailândia (MA) e Barcarena (PA) ainda não foi publicado.

O setor ferroviário é um dos mais relevantes para o desenvolvimento do País, mas também é um dos que menos recebeu investimentos nos últimos anos. Por isso, o governo se esforça para tornar o ambiente de negócios propício ao investidor. O consórcio que oferecer a menor tarifa para a passagem dos trens vence a concessão para



FOTO: DIVULGAÇÃO

Para Frischtak, da Inter. B Consultoria, a integração entre o gerenciamento público e privado pode oferecer riscos

construção, manutenção e operação dos trechos. Uma das objeções dos economistas diz respeito à participação da Valec, estatal do setor ferroviário. A empresa deverá comprar toda a capacidade de transporte de carga e revender por meio de ofertas públicas aos interessados. Para Cláudio Frischtak, da Inter. B Consultoria, a integração entre o gerenciamento público e privado pode oferecer riscos. “Os investidores podem questionar a capacidade e a *expertise* da estatal”, conta. “O governo vai assumir todo o risco, mas que garantias ele poderá dar aos investidores?”

“ APESAR DE
A LEGISLAÇÃO
TER SIDO
APROVADA,
AINDA EXISTE
MUITA
CENTRALIZAÇÃO
E OS ATORES
ENVOLVIDOS
ESTÃO
INSATISFEITOS ”

O Programa de Investimento em Logística também lançou um ambicioso pacote de concessões para o setor portuário. A ideia inicial envolvia investimentos em torno de R\$ 54 bilhões até 2017, incluindo a construção de cinco terminais de uso privado (TUPs), licitações para locação de áreas de movimentação de carga nos portos públicos e um novo marco regulatório. “É um setor de grande potencial para a economia brasileira, pois dele depende todo o escoamento da produção agrícola”, explica Lacerda, da PUC. “Se não houver portos suficientes, não há vias de acesso para exportação”, afirma. No entanto, mesmo com a Lei dos Portos, sancionada em 2013, o TCU exigiu do governo a correção dos estudos referentes à concessão de 29 arrendamentos nos portos de Santos e do Pará. Seriam os primeiros terminais em portos públicos. Mais uma vez, o órgão fiscalizador criticou a qualidade dos estudos

e impôs 19 condicionantes para que a Secretaria dos Portos retomasse o processo de arrendamento. “Apesar de a legislação ter sido aprovada, ainda existe muita centralização e os atores envolvidos estão insatisfeitos”, afirma Frischtak.

O ano de 2013 foi o período em que os mais importantes setores da economia passaram por mudanças no planejamento estratégico. Especialistas são unânimes em dizer que um país com dimensões continentais como o Brasil não poderia ter mantido o setor de infraestrutura estagnado por tantos anos. “Os projetos em logística precisam estar estruturados e organizados para que o País se desenvolva”, diz Daoud, da Global Financial Advisor. Ao que parece, 2014 será o ano dos ajustes e dos resultados. Para o especialista do Insper, é o momento de dar mais transparência e competitividade aos processos. “Os remendos e as mudanças nos editais geram preocupação para o empresário”, observa Padilha.

Apesar do embate ideológico que se formou em torno das concessões – chamadas de “privatizações” pelos mais críticos –, Antônio Lacerda, da PUC, afirma que o governo foi flexível. “Observamos um modelo que resguarda os interesses do Estado, dos empresários e do consumidor”, constata. Agora, resta saber se problemas como falta de clareza em editais, atração de investidores estrangeiros e maior competição entre as concessionárias serão superados. Se isso ocorrer, o Brasil colherá resultados promissores, ainda que não tenha impacto significativo sobre o PIB deste ano. “O modelo começou a ser posto em prática há dois anos. Não é possível tirar o atraso de 20 anos em apenas um”, ressalta Padilha. [8]

Cenário embaralhado

Especialistas não aguardam grandes mudanças na condução da política econômica, motivo pelo qual 2014 deve repetir o fraco desempenho do ano passado, com desaceleração do consumo e pressão sobre a inflação

POR ANA CAROLINA CORTEZ



Embora o ano de 2014 prometa ser bastante atribulado com a ocorrência de dois grandes eventos – a Copa do Mundo e as eleições presidenciais e estaduais –, do ponto de vista econômico o mercado não espera grandes acontecimentos. Especialistas ouvidos pela **Conselhos** acreditam que 2014 tende a repetir o fraco desempenho de 2013, já que grande parte dos ajustes necessários para garantir um crescimento mais sustentável, como o fiscal, deve ser postergada.

Para o assessor econômico da FecomercioSP, Altamiro Carvalho, em 2014 o País terá de lidar com a herança da deterioração dos fundamentos econômicos dos últimos anos, cenário agravado ainda mais em 2013. “Abandonamos a meta de *superavit* fiscal com o uso da contabilidade criativa; a meta de inflação parece sustentada no pico, e não mais no centro; e o câmbio deixou de ser livre devido a uma série de intervenções do Banco Central, o que gerou mais indefinições que certezas. Tudo isso se reflete na perda de credibilidade do País e impacta o crescimento”, destaca.

O clima mais pessimista do mercado pode ser percebido desde o primeiro relatório Focus de 2014, divulgado pelo Banco Central em 6 de janeiro. O documento traz as projeções dos agentes financeiros, como bancos e corretoras, para os principais indicadores econômicos. A primeira impressão dos economistas foi de deterioração em diversos indicadores, quando comparados aos resultados obtidos em 2013. A estimativa feita na primeira semana do ano para o Produto Interno Bruto (PIB), por exemplo, era de crescimento de apenas 2% em 2014. Já a inflação oficial, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), foi projetada em 5,97%.

“ PARA ELEVAR OS INVESTIMENTOS, PRECISAMOS CONTAR COM POUPANÇA EXTERNA, MAS NÃO ESTAMOS CONSEGUINDO ATRAIR O CAPITAL ESTRANGEIRO NECESSÁRIO DEVIDO A PROBLEMAS DE CREDIBILIDADE ”

Mesmo em meio a uma expectativa de cenário mais fraco para este ano, existem sinais de que alguns setores possam apresentar ligeira recuperação. É o caso da atividade industrial, cuja expectativa é de crescimento de 2%, pouco acima do apurado em 2013. A balança comercial também deve ganhar fôlego, ainda que seja apenas um suspiro. Enquanto o saldo entre exportações e importações atingiu US\$ 2,5 bilhões no ano passado, com queda de 86% frente aos US\$ 19,3 bilhões registrados em 2012, para este ano os economistas estimam um resultado um pouco melhor, de US\$ 7 bilhões.

Nesse cenário, o câmbio terá um papel importante. A expectativa de desvaloriza-



Molan, economista do Santander: políticas de estímulo ao consumo impulsionaram mais as importações do que a produção nacional

ção do real tende a elevar a competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional, impulsionando a pauta de exportações. Segundo cálculos dos economistas consultados pela **Conselhos**, a taxa de câmbio tende a encerrar 2014 entre R\$ 2,40 e R\$ 2,50. Mas, ao mesmo tempo em que o dólar mais forte contribui para o saldo positivo da balança comercial, também torna mais caros os investimentos das empresas.

“O afrouxamento da política monetária americana, conforme anunciado pelo Federal Reserve System [*Fed, o banco central americano*], dará mais fôlego para o Brasil em 2014, mas não conseguirá tirar todos os nossos esqueletos do armário”,

pondera Carvalho. Para o economista, o dólar pode contribuir para mascarar o problema da competitividade brasileira, mas os entraves que o setor produtivo enfrenta sinalizam a necessidade de o País recorrer a políticas mais assertivas de redução do famigerado Custo Brasil. “Nosso problema vai muito além do câmbio. É resultado da combinação entre a elevada carga tributária e a atual política econômica, que fomentou demais o consumo, mas não conseguiu puxar a oferta na mesma proporção”, complementa o economista.

Para o economista-chefe do banco Santander, Mauricio Molan, as políticas de estímulo ao consumo que vigoraram na última década impulsionaram mais as importações do que a produção nacional. “O governo, contudo, começou a dar sinais de que deverá conter a demanda, que gerava desequilíbrios adicionais. Entre os anúncios feitos, o destaque está na desaceleração do crédito por parte dos bancos públicos, a retomada de alta na Selic para conter inflação e a percepção de que o ajuste fiscal é inadiável”, diz.

Investir para crescer

De acordo com o economista do Santander, as concessões de infraestrutura realizadas no ano passado envolvendo rodovias, aeroportos e até o pré-sal, revelam que o governo está mais ciente da necessidade de ampliar investimentos para garantir o crescimento sustentável. Enquanto um movimento acentuado de corte de gastos não chega, cabe ao governo incentivar a iniciativa privada a investir mais. Molan reforça que a taxa de Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) precisa chegar a 25% do PIB para que

a economia brasileira cresça 4,5% ao ano no longo prazo, sem pressionar a inflação.

Nas últimas duas décadas, contudo, essa taxa de investimentos oscilou entre 17% e 20% do PIB, dos quais apenas um ou dois pontos percentuais vieram de recursos do governo. “O setor privado consegue responder por 16 a 17 pontos desse indicador a cada ano. Para elevar os investimentos, portanto, precisamos contar com poupança externa, mas não estamos conseguindo atrair o capital estrangeiro necessário devido a problemas de credibilidade – e agências de risco até ameaçam reduzir o *rating* soberano do Brasil”, complementa. Caso isso aconteça, o País pode perder o “grau de investimento”, prejudicando ainda mais o ingresso de recursos internacionais.

Pelas projeções do Santander, a FBCF deve manter-se em 2014 no mesmo patamar do ano passado, estimado em 19% do PIB [o dado oficial ainda não era conhecido até o fechamento desta edição]. O banco calcula, ainda, um crescimento menor para a economia em 2014, de 1,7%. Já a inflação esperada é de 6%, maior do que os 5,91% acumulados em 2013, o que justificaria uma alta da Selic para 11% ao ano.

Para o diretor de macroeconomia da LCA Consultores, Fernando Sampaio, em consequência da retirada de alguns estímulos, os investimentos podem sofrer até uma leve redução neste ano. “Estímulos muito fortes concedidos em 2013 não estarão presentes com a mesma intensidade em 2014. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) concedeu crédito a preços bem abaixo do usual no ano passado, mas já sinalizou que não vai continuar com essa política, pois o Tesouro reduzirá aportes. Isso deve afetar, principalmente, o Programa de Sustentação do Investimento (PSI) da instituição. Além



FOTO: DIVULGAÇÃO

Para Fernando Sampaio, da LCA, os investimentos podem sofrer uma leve redução neste ano

disso, a confiança do empresariado está em queda, o que aponta para um cenário de investimentos menos robusto em 2014”, analisa.

Ainda assim, a desaceleração dos investimentos deve ser pequena, conforme pondera o economista. Isso porque há uma tendência de crescimento da FBCF por parte dos governos estaduais, o que ajudaria a amortecer na conta final a queda nos aportes privados. “A autorização dada pelo governo federal para aumento do nível de endividamento dos Estados, a fim de alavancar investimentos regionais em infraestrutura, deve injetar R\$ 60 bilhões na economia. Deste valor, quase metade será desembolsada por meio de empréstimos do BNDES”, complementa Sampaio. Desde o começo de 2013, esse valor foi revertido em obras, movimento que deve permanecer neste ano.

“ A CONFIANÇA DO EMPRESARIADO ESTÁ EM QUEDA, O QUE APONTA PARA UM CENÁRIO DE INVESTIMENTOS MENOS ROBUSTO EM 2014 ”

Novas concessões, que estavam programadas para o ano passado e não saíram do papel, podem contribuir para a conta de investimentos em 2014. Para este ano são aguardados leilões de trechos das malhas ferroviária e rodoviária – projetos imprescindíveis para minimizar os gargalos logísticos do País. Somente as concessões de rodovias feitas no ano passado serão responsáveis por investimentos de R\$ 80,3 bilhões nos próximos 35 anos, segundo cálculos do Ministério da Fazenda. A expectativa é que os primeiros desembolsos ocorram ainda em 2014, com a aquisição de máquinas e equipamentos.

Para que as privatizações deslanchem, entretanto, é necessário que o governo e a iniciativa privada consigam avançar na negociação de alguns embates, como a questão do retorno sobre os investimentos. “Não é possível garantir qualidade das obras sem uma boa taxa de retorno para as empresas”, ressalta Sampaio.

Consumo em desaceleração

O esgotamento do modelo de crescimento centrado no incentivo ao consumo tem se refletido

no balanço do comércio varejista dos últimos dois anos. Para o economista da LCA, as vendas de Natal, por exemplo, são um indicador de que é preciso repensar as políticas de expansão da demanda aplicadas há quase uma década. Pesquisa da FecomercioSP aponta que as vendas de Natal apresentaram alta de apenas 1,5% em 2013, frente ao mesmo período do ano anterior.

No geral, o ritmo de crescimento das vendas do varejo vem desacelerando desde 2012. Desde setembro daquele ano, a taxa de expansão acumulada de 12 meses passou de 8% para uma média de 4%, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). “A taxa de 8% era insustentável no longo prazo. Por isso, a desaceleração do consumo não deve ser vista como algo negativo. Pelo contrário. Há dez anos, quando a política expansionista começou, o nível de endividamento das famílias era baixo, além do desemprego ser elevado e a oferta de crédito menos abundante. Hoje, o cenário é inverso, o que torna qualquer aumento do consumo um problema de inflação, já que a capacidade produtiva não evolui no mesmo ritmo”, afirma Sampaio. Para este ano, a LCA projeta que o crescimento das vendas do varejo se mantenha no patamar de 4% sobre o apurado em 2013.

Outra consequência da expansão do consumo é a inadimplência. Pesquisa da FecomercioSP indica que 58,3% das famílias paulistanas encerraram 2013 com dívidas. O número apresenta alta de 7,5 pontos percentuais sobre o ano anterior. Em resposta ao maior endividamento, os bancos devem pisar no freio do crédito nos próximos 12 meses. Pelas estimativas do Santander, a expansão do segmento em termos nominais deve ser de 12% frente a 2013, ano em que a alta foi de 15%. “Ainda será um resultado muito bom. Além

NOVOS DESTINOS

Com o objetivo de elevar a qualidade dos investimentos estrangeiros, agentes do governo, de órgãos reguladores e do mercado de capitais estão ampliando esforços para promover o Brasil como o destino de ativos internacionais de longo prazo.

Em razão da crise financeira que estourou em 2008 e da recessão que alguns países enfrentam desde então, principalmente na Europa, cresce o interesse do Brasil em estreitar laços com outras economias emergentes, que possuem elevado potencial de crescimento, mas pouca tradição de investir no exterior. É o caso da China, que vem modificando o quadro regulatório com o intuito de elevar participação no volume de ativos internacionais.

Em dezembro, uma comissão de empresários e representantes do governo fizeram um road show na Ásia e na Oceania, visitando Pequim (China) e Sidney (Austrália) pela primeira vez. O evento, batizado de Brazil Excellence in Securities Transactions (Best) é uma iniciativa da Brasil Investimentos e Negócios (BRAiN), organização idealizada pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), pela BM&FBovespa e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Também participaram da delegação representantes da Cetip, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do Banco Central, do Ministério da Fazenda e do Tesouro Nacional (STN).

A BRAiN realiza road shows há dez anos e já fez diversas visitas a investidores de mercados tradicionais, como Estados Unidos e países da Europa. Entretanto, conforme destaca o presidente da entidade e do HSBC

Asset Management, Pedro Bastos, o destino das próximas comitivas, a serem realizadas em 2014, serão países emergentes, passando pela América Latina – também pela primeira vez – e pelo Oriente Médio. “No passado, o foco da instituição eram os grandes centros financeiros de Nova Iorque, Londres, Tóquio e Paris. De uns anos para cá, percebemos que existe um bolsão de poupança crescendo rapidamente em outras regiões, como Ásia, Oriente Médio e América Latina”, explica.

A Austrália, por exemplo, visitada pela primeira vez em dezembro passado, possui uma das maiores indústrias de fundos do mundo, estimada em US\$ 1,7 trilhão – dos quais 60% estão alocados em fundos de pensão. O Brasil, que é o sexto no ranking global, soma US\$ 1,3 trilhão de ativos sob gestão, conforme destaca o diretor de relações institucionais da Cetip, Marcelo Fleury.

Já a indústria de fundos da China possui cerca de US\$ 422 bilhões em ativos, segundo estimativas da BRAiN. O Japão, que também foi visitado em dezembro, soma US\$ 777 bilhões no segmento.

Em 2012, último dado disponível, o Brasil recebeu 39% dos investimentos estrangeiros diretos (IED) direcionados para a América Latina. O indicador, que foi de US\$ 29 bilhões em 1990, alcançou US\$ 60 bilhões em 2012. A BRAiN estima, contudo, que o País precise de cerca de US\$ 250 bilhões por ano em investimentos para atingir sua taxa de crescimento potencial, ou seja, 5% ao ano.

Conforme destaca Fleury, o interesse dos investidores por setores produtivos, e não apenas por aplicações que visam o curto prazo, tem surpreendido. “Houve muito interesse dos investidores da Ásia e da Oceania por informações do setor de infraestrutura no Brasil”, ressalta.

Para Fleury, o risco de rebaixamento do rating soberano não deve afetar de forma significativa o interesse dos estrangeiros pelo Brasil. “Há uma grande preocupação com outras questões, como inflação, câmbio, déficit das contas externas e o efeito da interrupção de incentivos monetários anunciada pelo Banco Central americano (tapering). Mas a visão geral é de que, no longo prazo, o País continue bastante promissor”, pondera.



O professor Heron do Carmo, da USP, alerta para a “bomba-relógio” ativada pela contenção dos reajustes

“NÃO SERÁ MAIS POSSÍVEL AO GOVERNO ATUAR TÃO ATIVAMENTE NA CONTENÇÃO DOS PREÇOS ADMINISTRADOS”

disso, não é saudável para a economia permitir que o crédito mantenha uma variação muito superior à do PIB”, diz Maurício Molan.

Mesmo que afete o consumo com uma intensidade menor neste ano, o crédito ainda

será o motor de crescimento das vendas, já que as perspectivas da FecomercioSP para o varejo com a Copa não são tão otimistas. No caso de São Paulo, por exemplo, o evento esportivo pode até prejudicar. “A cidade ganha mais com o turismo de negócios do que com o de passeio. A substituição de um pelo outro, por causa dos jogos, pode favorecer o setor de serviços, mas não tende a elevar de forma significativa as vendas de produtos, a não ser de alguns itens muito específicos”, explica Altamiro Carvalho.

Inflação, uma bomba-relógio

Assim como o desequilíbrio entre demanda e oferta deve continuar pressionando a inflação em 2014, tarifas e preços públicos também devem contribuir para a alta, a exemplo de energia elétrica, de transporte público e de combustíveis.

O Banco Central, em relatório divulgado no fim de dezembro, alertou para os riscos que esse segmento representa para a inflação nos próximos anos. Citando os impactos que a desvalorização cambial esperada para 2014 podem trazer ao índice, a instituição ponderou que haverá um “natural e esperado” processo de correção em breve, realizado via política monetária. Entretanto, o BC destaca que “a materialização desse processo se torna mais complexa pelo fato de os preços administrados encontrarem-se desalinhados, em patamares baixos”.

Na opinião do economista e professor da Universidade de São Paulo (USP), Heron do Carmo, a insistência do governo em não reajustar algumas tarifas, além de promover descontos em outras (como a de energia), é uma “bomba-relógio” prestes a explodir a qualquer

“ PERCEBEMOS QUE EXISTE UM BOLSÃO DE POUPANÇA CRESCENDO RAPIDAMENTE EM REGIÕES COMO ÁSIA, ORIENTE MÉDIO E AMÉRICA LATINA ”

FOTO: EMILIANO HAGGE



Pedro Bastos, da BRAiN, planeja para este ano visitas a países emergentes

momento. “Neste ano não será mais possível ao governo atuar tão ativamente na contenção dos preços administrados. Um exemplo é o da tarifa de transporte urbano, já que os subsídios têm se tornado insuportáveis para os cofres públicos. Além disso, não há como baixar a conta de luz de novo”, afirma do Carmo.

Devido às eleições, contudo, a questão do combate mais rigoroso à inflação pode ficar somente para 2015. Dessa forma, conforme destaca o economista, a desvalorização cambial esperada para este ano pode trazer efeitos ainda mais catastróficos para o índice geral de preços. “Não há muita margem para manobras desta vez”, conclui.

Credibilidade baixa no exterior

Não é apenas para o mercado brasileiro que a percepção do aumento dos custos tem afetado a propensão a consumir e a investir. Empresas estrangeiras também estão mais cautelosas na hora de planejar aportes no País. O volume de Investimento Estrangeiro Direto (IED), embora ainda esteja em patamares confortáveis para a cobertura do *deficit* de transações correntes do Brasil, tem perdido qualidade, segundo avaliação do presidente da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet), Luis Afonso Lima.

Isso porque os recursos destinados à expansão dos negócios vêm perdendo participação no volume total de IED, substituídos em parte pelos empréstimos intercompanhia. Esse tipo de financiamento, que consiste em aporte da matriz para a filial brasileira, nem sempre se transforma em investimento produtivo, mas cresceu 60% entre 2012 e 2013, segundo dados do BC. [8]



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:



Construa seu amanhã



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

“Não existe alternativa a não ser crescer”

CEO da RSI Informática fala do pioneirismo e da liderança no segmento de testes de softwares no Brasil e dos planos para desenvolvimento e internacionalização dos negócios até 2017 **POR ANDRÉ ZARA FOTOS EMILIANO HAGGE**

O paranaense Osmar Higashi construiu sua carreira na tecnologia. No começo da década de 1990, após a venda da consultoria em que trabalhava, resolveu montar o próprio negócio com outros dois colegas. Nasceu assim a RSI Informática. O que ele não sabia é que a pequena empresa nascente tomaria rumos muito diferentes dos previstos inicialmente e se tornaria pioneira (e líder) no segmento de teste e qualidade de softwares no Brasil. A descoberta do nicho aconteceu durante o “bug do milênio”, quando se imaginou que os computadores iriam parar de funcionar por causa de problemas na lógica da programação envolvendo a mudança de calendário para o ano 2000. Companhias do mundo todo criaram soluções para o problema, mas era preciso alguém para testar e garantir que

elas funcionassem. A RSI se aproveitou do momento e construiu um negócio que, em 2013, faturou R\$ 90 milhões e chegou a 900 funcionários divididos entre os escritórios de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal.

A empresa hoje contabiliza 50 clientes que a contratam para apontar erros em softwares e fazer simulações, buscando detectar problemas antes do lançamento de sistemas que envolvam investimentos milionários em tecnologia. Em entrevista à **Conselhos**, Higashi falou dos planos de expansão: o objetivo é chegar a 2017 com faturamento de R\$ 170 milhões e cerca de três mil colaboradores. A estratégia atual é buscar outros segmentos corporativos pouco explorados e também internacionalizar, com foco especialmente na América Latina.



Conselhos – COMO NASCEU A RSI INFORMÁTICA?

Osmar Higashi – Sou do Paraná e, em 1984, me mudei para São Paulo para estudar Ciências da Computação, na USP. Desde o estágio comecei a trabalhar com tecnologia voltada especialmente para suportar negócios bancários. Em 1991, fui trabalhar em uma consultoria, onde comecei como consultor e passei a gerente de contas. Dois anos depois, quando a empresa foi vendida, dois funcionários e eu decidimos criar a RSI, que nasceu para desenvolver projetos em infraestrutura, dar suporte técnico e produzir software. Em 1997, começaram a surgir os primeiros projetos para o ano 2000 em razão do “bug do milênio”. Como tínhamos a *expertise* em infraestrutura de ambientes muito complexos, começamos a fazer simulações e testes a pedido dos clientes.

Conselhos – JÁ EXISTIAM SERVIÇOS SIMILARES?

Higashi – Naquela época, nem os clientes nem as empresas que estavam fazendo as conversões para a virada do milênio possuíam *know-how* para essas simulações. Para prestar o serviço, era preciso conhecer muito bem o negócio do cliente e começamos a desenvolver esse trabalho, criando modelos e equipes. A gente não sabia, mas estávamos, na verdade, fazendo testes funcionais. Quando acabaram os projetos do ano 2000, começamos a receber pedidos desses mesmos clientes para dar continuidade aos trabalhos. Eles já tinham feito investimentos muito grandes em infraestrutura e nos contrataram para montar esse processo de simulação no dia a dia da implantação nos sistemas deles. Com isso, resolvemos

focar nossos negócios em teste e qualidade de software, o que fazemos até hoje.

Conselhos – COMO FOI O INÍCIO DO NEGÓCIO? AS EMPRESAS ENTENDIAM O SERVIÇO QUE A RSI PRESTAVA?

Higashi – Quando começamos, tínhamos que convencer os responsáveis de que era necessário fazer testes. Em seguida, de que era fundamental contratar uma empresa especializada. Depois do ano 2000, enfrentamos muita dificuldade porque não tínhamos concorrente. Por incrível que pareça, não ter concorrente é um problema, pois não há parâmetros de comparação. Hoje o mercado está bem mais maduro e as grandes empresas já demandam especificamente testes para melhorar alguma coisa, reduzir custos ou para evitar problemas de interrupção no seu ambiente.

Conselhos – QUAIS SÃO AS EMPRESAS QUE CONTRATAM SEUS SERVIÇOS?

Higashi – Aquelas altamente dependentes de tecnologia muito complexa. Ou seja, bancos, administradoras de cartão de crédito, seguradoras, concessionárias de serviços públicos, agências governamentais e empresas de varejo on-line. Atualmente atendemos a 50 clientes com esses perfis. No entanto, o mercado financeiro e seus correlatos, hoje, representam 70% do nosso faturamento. É um setor que costuma amadurecer muito mais rápido para as necessidades tecnológicas – os bancos cada vez mais colocam as suas tecnologias diretamente para interagir com os próprios clientes, no celular ou pelo *internet banking*, por exemplo. As falhas de tecnologia sig-

“ POR INCRÍVEL QUE
PAREÇA, NÃO TER
CONCORRENTE É UM
PROBLEMA, POIS NÃO
HÁ PARÂMETROS DE
COMPARAÇÃO ”



nificam grandes perdas, de imagem ou financeiras, para essas instituições.

Conselhos – E QUANTO O SETOR PÚBLICO REPRESENTA NO SEU NEGÓCIO? É DIFÍCIL TRABALHAR PARA O GOVERNO?

Higashi – Hoje ele representa 25% da nossa receita. Mas agora está mais complicado ganhar contratos. O problema dos editais é que, há uns cinco anos, havia um equilíbrio – se você tivesse uma oferta técnica muito superior, conseguia compensar eventualmente um preço um pouco mais alto. Atualmente, todas as licitações são feitas por pregão eletrônico. É um negócio muito complicado porque

como o serviço que a RSI realiza é razoavelmente novo, é difícil transformar isso em uma especificação. Nós temos conhecimento da dificuldade de entrega do serviço, mas concorrentes novos ou que nunca fizeram o trabalho não têm. A dificuldade hoje no setor público é que ele não está mais considerando a parte técnica, mas a financeira. Pode até ser barato, mas não vai resolver, então, acaba ficando mais caro. Mas, uma vez que você está prestando o serviço, eu diria que o grau de governança no cliente público é maior do que no privado. A impressão que se tem é que o governo é um pouco mais relaxado. O que não é verdade.



“ COMEÇAMOS A DESENVOLVER A ESTRATÉGIA DE LEVAR EMPREGOS PARA FORA DOS GRANDES CENTROS URBANOS ”

Conselhos – COMO ESTÁ O MERCADO DE TESTE DE SOFTWARE NO BRASIL? VOCÊS FORAM PIONEIROS, MAS, HOJE, TÊM GRANDES CONCORRENTES INTERNACIONAIS, COMO A IBM.

Higashi – Temos dois tipos de concorrentes. Um é aquele que não atua em nicho, que são todas as fábricas de software grandes e que têm uma pequena parte de seu negócio fazendo testes. O outro é aquele que atua especificamente no nicho – como nós. Se pegar a proporção dos trabalhos que são executados por essas grandes companhias e comparar com o nosso tamanho, somos maiores do que eles em receita. Segundo rankings de mercado, há quatro anos seguidos somos considerados líderes no setor. Quando as empresas perceberam o potencial do mercado, começou a gerar confusão, pois cada uma passou a usar uma linguagem diferente para as mesmas coisas que fazemos. Por isso, buscamos um modelo internacional de referência e certificação, o que encontramos em 2006 com a International Software Testing Qualifications Board (ISTQB). Desde então, sou presidente dessa organização no Brasil.

Conselhos – A RSI TRABALHA APONTANDO ERROS DE OUTRAS EMPRESAS. ISSO GERA SITUAÇÕES DE CONFLITO?

Higashi – Já tivemos muitos problemas com isso, mas hoje em dia não temos mais. Atualmente há reconhecimento de que empresas que fornecem um determinado software não podem ser as mesmas que vão aferir a qualidade dele. Então, ficou cada vez mais evidente que o serviço de aferição de qualidade ou de testes teria de ser feito por empresas independentes. O cliente compra de mim o serviço de “auditoria” da qualidade do que está sendo entregue. A gente sempre gosta de falar que o consultor da RSI não tem opinião nenhuma, que ele apenas apresenta fatos. E quanto mais cedo encontrar o erro, mais barato fica lidar com ele. Por quê? Porque ele chega até o fim do processo para descobrir e isso quer dizer que vai jogar o trabalho fora.

Conselhos – COMO O SENHOR ANALISA A QUALIDADE DOS SOFTWARES PRODUZIDOS NO BRASIL?

Higashi – Acho que é bastante similar ao que é produzido no resto do mundo. Os brasileiros só pecam um pouco pela questão do planejamento. Isso tem a ver com a nossa cultura e com o que vivemos em um passado não tão distante. O Brasil não dava muita margem para você “pensar” pela dinâmica do País. Era preciso fazer. Então, tem o lado positivo disso, nossos profissionais são extremamente dinâmicos, ágeis e flexíveis. Mas o lado negativo é fazer as coisas sem planejar. Antes, não tínhamos tempo de planejar, mas hoje temos tempo e a economia está estável. Acho que esse é um desafio bastante forte que temos que enfrentar.

Conselhos – QUANTO O MERCADO DO ESTADO DE SÃO PAULO REPRESENTA PARA A RSI?

Higashi – Ele concentra boa parte do PIB de TI do Brasil. Os nossos grandes negócios hoje estão aqui, por isso, abrimos três unidades na região. Também temos instalações no Rio de Janeiro, em Brasília e em Minas Gerais, onde, há dois anos, fizemos uma parceria com a Faculdade Presidente Antônio Carlos, da cidade de Ipatinga, para formação de mão de obra. Ela é o embrião de uma estratégia que começamos a desenvolver, que é levar empregos para fora dos grandes centros urbanos. Boa parte da força de trabalho da RSI está em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Brasília e são mercados extremamente maduros nos quais a concorrência por colaboradores incomoda muito. Um dos objetivos dessa parceria é trazer um pouco mais de estabilidade e diminuir nosso *turnover*.

Conselhos – COMO VOCÊS FAZEM PARA RETER MÃO DE OBRA COM ESSA COMPETIÇÃO POR TALENTOS?

Higashi – O nosso *turnover* está mais concentrado nas novas gerações, nas pessoas que estão entrando na empresa. Estamos fazendo um trabalho para esse grupo, pois nem sempre é só dinheiro o que ele pede. As novas gerações têm uma necessidade muito forte de serem reconhecidas rapidamente. Por isso, temos de mudar um pouco o nosso jeito de pensar e tentar alimentar essas pessoas com conhecimentos em períodos menores de tempo. No passado, esperava-se muito tempo para ser promovido de pleno para sênior, agora não é mais assim. Temos de ser um pouco mais flexíveis e criar políticas para atender a essa expectativa.

Conselhos – QUAL O INVESTIMENTO DA RSI EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?

Higashi – Temos de investir aproximadamente 3% por ano da nossa receita bruta. Isso é absolutamente necessário e um custo que já incorporamos. Mas já chegamos a investir no começo da empresa de 6% até 10% da receita, pois tínhamos que desenvolver tudo: softwares, modelo de gestão dos projetos de teste, gestão da mão de obra associada a teste etc. Hoje conseguimos substituir parte disso com ferramentas disponíveis no mercado.

Conselhos – COMO FORAM OS RESULTADOS DE 2013 DA RSI?

Higashi – Chegamos a R\$ 90 milhões de faturamento, um aumento de 10% em relação a 2012, e atingimos 900 funcionários. Considerando que tivemos crescimento de 15% em 2011 e 2012, o ano não foi tão bom. Houve uma retração do mercado e dos investimentos no setor. Esse movimento interferiu bastante, especialmente no mercado em que a RSI atua mais fortemente, o financeiro. Mas acho que essa é uma tendência de crescimento natural para os próximos anos. À medida que o mercado amadurece, não permite mais os saltos de crescimento de até 60% ao ano, que já tivemos.

Conselhos – COMO A EMPRESA PLANEJA CRESCER NOS PRÓXIMOS ANOS?

Higashi – Chegamos a um tamanho em que não existe alternativa a não ser crescer. Temos de ganhar escala e aí entra o desenvolvimento comercial. Estamos considerando fortemente a aquisição de empresas para acelerar esse crescimento

“ CONSIDERAMOS A AQUISIÇÃO DE EMPRESAS PARA ACELERAR O CRESCIMENTO E TAMBÉM PARA POSICIONAR NOSSAS OFERTAS EM MERCADOS MADUROS, COMO A ÁREA DE TELECOMUNICAÇÃO, NA QUAL TEMOS POUCA ATUAÇÃO ”



e também para posicionar nossas ofertas em mercados maduros que tenham potencial de demanda e receita para receber nossos serviços. Por exemplo, a área de telecomunicação, na qual ainda temos pouca atuação. Além disso, estamos analisando algumas parcerias e aquisições de empresas para atender à América Latina, em países como Chile, México e Colômbia. E também analisamos entrar na Europa. Todavia, o Brasil ainda oferece bastante

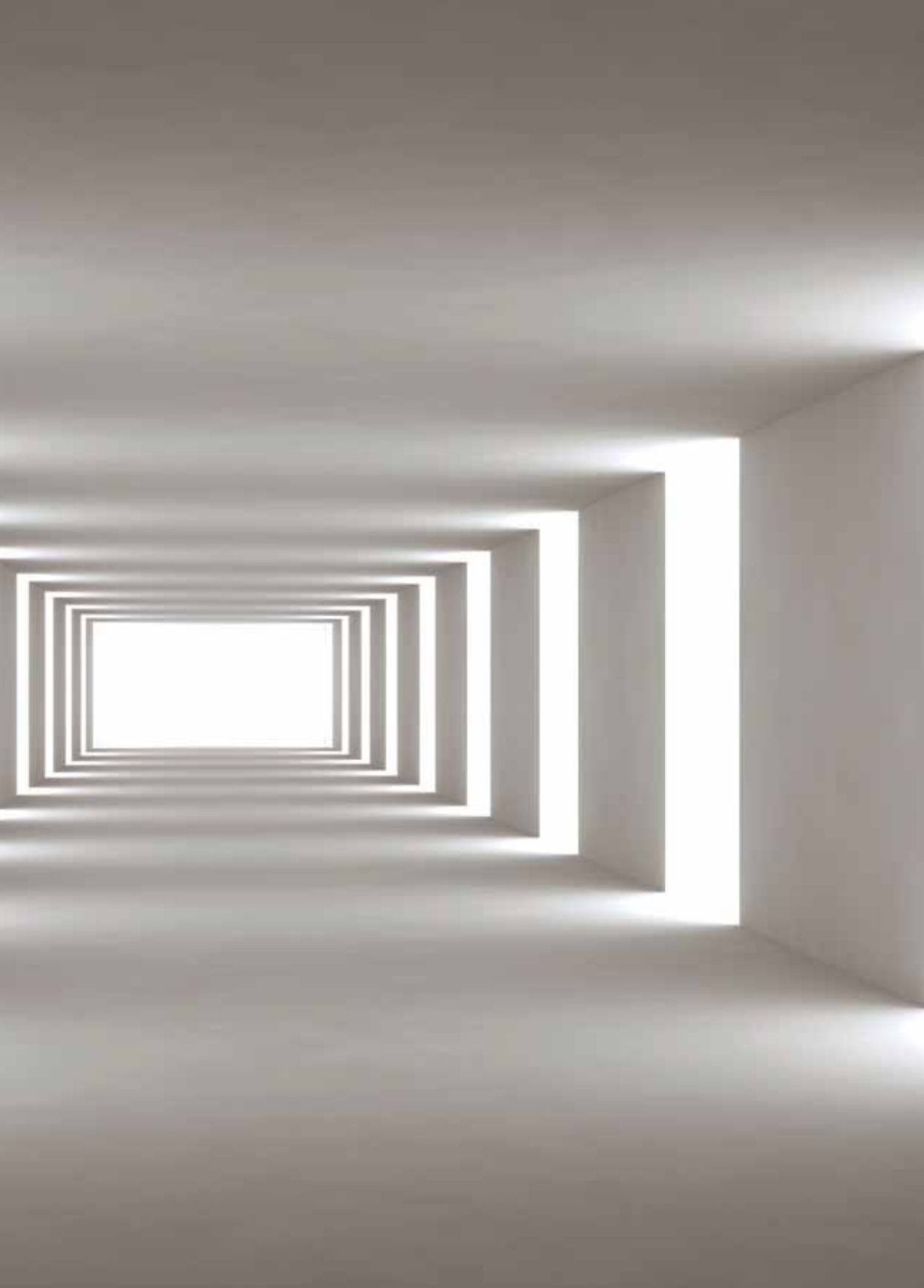
espaço para crescer. Por isso, consideramos a obtenção de capital em fundos de investimento nacionais e internacionais e no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O aporte deve ser suficiente para aquisições, investimento em tecnologia, estruturação da área comercial e de marketing e criação de convênios com universidades. Nossa expectativa é chegar a 2017 com faturamento de R\$ 170 milhões e perto de três mil funcionários. [&]

Perspectivas eleitorais – uma visão a partir do início de 2014

Humberto Dantas é doutor em Ciência Política pela USP, professor do Insper e membro do Comitê de Assuntos Econômicos da FecomercioSP

Começamos mais um ano eleitoral que terá expressivos pontos de atenção. O primeiro está associado ao clima durante a Copa do Mundo. Empresas ligadas ao evento estão monitorando os possíveis danos às suas imagens em caso de um novo ciclo de manifestações populares. O cuidado maior, no entanto, está entre os políticos. É necessário lembrar que, por mais que analistas ligados ao governo federal tenham afirmado

que a falta de uma pauta mais objetiva em junho de 2013 devolveria a presidente Dilma Rousseff aos níveis de popularidade de antes do ciclo de protestos, se tais movimentos se repetirem com intensidade em data próxima ao pleito, o dano pode ser irreparável para o governo. Isso porque a Copa acaba em julho e, até lá, os partidos terão suas candidaturas definidas e o País estará a um mês do início do horário eleitoral gratuito – momento em



que as forças políticas têm acesso a espaço mais equilibrado para a apresentação de ideias nos meios de comunicação.

Assim, por mais que as pesquisas mostrem que Dilma vai bem quando o assunto é a intenção de voto, que seus adversários não demonstrem força e que seu governo seja bem avaliado, alguns levantamentos apontam o desejo de mudança por parte de quase dois terços dos cidadãos. Mas como mudar e continuar na mesma? Essa é uma das principais chaves das eleições, passível de ser dividida em três alternativas: 1) as pessoas querem mudar de conjuntura e acreditam que o governo pode resolver seus problemas; 2) as pessoas querem mudar, ainda não encontraram alternativas, e quando impactadas pelo discurso da oposição poderão mudar seus votos; 3) as pessoas querem mudar, mas não acreditam que isso seja possível por meio de outras candidaturas, embarcando, nesse caso, em discursos do tipo “pior que está não fica” ou descarregando votação em opções como brancos e nulos.

Responder antecipadamente qual alternativa será verificada e se esse clima durará até outubro é impossível neste instante. Ademais, a dinâmica da política pode trazer novidades que vão além da compreensão sobre possíveis manifestações em 2014. O cenário econômico é uma grande incógnita, sendo possível compreender que a falta de credibilidade do País e as atitudes do governo nos últimos anos são preocupantes, a despeito das eleições.

Para concentrar o texto em aspectos políticos, existem outras questões a serem resolvidas. Alguns analistas apostam que o Judiciário terá novamente grande papel nas eleições. Primeiro será necessário verificar o

peso do julgamento da Ação Penal 470 (Mensalão) na realidade e atrelar as prisões dos réus ao julgamento de crimes cometidos por outros partidos, com destaque para o PSDB. Parcelas do desmembrado escândalo da campanha de Eduardo Azeredo em 1998 podem ser julgadas neste ano, bem como o caso dos trilhos paulistas. O cidadão puniria tais questões? Isso não ocorreu em 2006, quando Lula se reelegeu, mas, em 2010, tivemos segundo turno, em parte, devido ao escândalo deflagrado contra a então ministra Erenice Guerra, substituta de Dilma na Casa Civil.

Mas a Justiça, os escândalos de corrupção e o resultado dos julgamentos não respondem sozinhos pelo papel do Judiciário nas eleições. Há quem diga que Joaquim Barbosa, presidente do STF, possa surgir no cenário eleitoral. Sua rejeição pelos principais partidos mostra o contrário, mas ele tem o direito de deixar a corte maior até abril, quando se encerra o prazo especial dos magistrados para a filiação partidária. Ademais, é importante salientar que a Justiça tem se notabilizado por alterar regras por meio de interpretações em pleno ano eleitoral. O Brasil entra em 2014, por exemplo, sem saber se as empresas poderão financiar campanhas. Em janeiro, o caso estava no STF com placar amplamente favorável à proibição. Se tais contribuições forem consideradas inconstitucionais, a decisão valerá para 2014? Como ocorrerão as campanhas sem os milhões ofertados pelos CNPJs, os principais doadores dos pleitos?

Sem o dinheiro habitual restaria algum tipo de contribuição adicional do poder público? Ou o País assistirá a uma eleição pobre em recursos, dependente de forma ainda mais clara do ilegal uso das mais diferentes máqui-

nas públicas em benefício de candidatos? Em 2013, o governo federal reinou solitário em seu contato com a sociedade. Ao todo, a presidente fez sete pronunciamentos em rede nacional de rádio e TV. Seis deles foram discursos longos em tom de otimismo exagerado, carregado de autoelogio. No único momento de crise foi ouvida uma fala confusa e não cumprida, buscando responder às “vozes das ruas”. O resultado foram reformas que pouco avançaram e uma tardia e atabalhoada tentativa de conceder a infraestrutura pública à iniciativa privada.

A oposição não encontrou espaço para se manifestar. Isso porque não organizou um discurso simples e capaz de atingir as fragilidades do governo. Medo? Timidez? Incapacidade de encontrar o tom? O primeiro grande desafio era encontrar um candidato. O PSDB de São Paulo e de Minas Gerais tem dificuldade de relacionamento, o que dificultou o passado e certamente atravança o futuro. Ademais, em determinadas campanhas, os tuanos tentaram provar que estavam próximos de Lula, como em 2010.

Para terminar, ao longo do ano, a reclamação mais incisiva contra o abuso dos meios de comunicação por parte da presidente dizia respeito ao uso de uma camisa vermelha. Além disso, nada prosperou ou foi capaz de

atingir a sociedade de forma marcante. Assim, pode até existir desejo de mudança, mas sem discurso e recurso a oposição dificilmente se erguerá. Tal cenário facilita até mesmo candidaturas como a do PSB, que com Eduardo Campos e Marina Silva pode se firmar como terceira via. Na política não se espera terceira via de longo prazo. Ela pode surgir no decorrer do processo

e roubar espaço de uma segunda alternativa frágil e, por vezes, ausente.

Diante de tal cenário, favorável a um monólogo entre governo e sociedade, fica a impressão de que o País vai bem, contrariando análises econômicas até mesmo de gente do governo. Na política, a sensação positiva e a aparente chance elevada de vitória são capazes de atrair mais recursos de doações, mais partidos para a coligação federal, mais capital político e, conseqüentemente, servir de combustível para um ciclo político virtuoso para o governo. A depender das decisões da Justiça sobre as regras eleitorais, do abusivo uso da máquina

pública, dos apoios de legendas governistas e da ausência de oposição, o Brasil corre o risco de assistir a uma eleição eclipsada por uma Copa que pode até trazer aspectos positivos e transformar o pleito em um significativo marasmo eleitoral.[&]

**NA POLÍTICA,
A SENSACÃO POSITIVA
E A APARENTE
CHANCE ELEVADA
DE VITÓRIA SÃO
CAPAZES DE ATRAIR
MAIS RECURSOS
DE DOAÇÕES, MAIS
PARTIDOS PARA A
COLIGAÇÃO FEDERAL,
MAIS CAPITAL POLÍTICO
E, CONSEQUENTEMENTE,
SERVIR DE COMBUSTÍVEL
PARA UM CICLO
POLÍTICO VIRTUOSO
PARA O GOVERNO**

VOLTAR

Conselhos



ENTREVISTA

'USO CONSCIENTE DO ESPAÇO PÚBLICO'



FecomércioSP reuniu especialistas de diferentes áreas para discutir ações que podem agregar qualidade de vida para a cidade e seus moradores.

Por Enzo Bartolini



DOCS



MATERIAS



FAVORITOS



BUSCAR



Conselhos no iPhone

*Resolvemos dar um toque
para quem quer **Conselhos**:
leia a revista no seu
iPhone também.*

Macroeconomia, macropolítica, relações internacionais, sustentabilidade, desafios das megacidades, entrevistas com líderes e formadores de opinião, análises de especialistas consagrados e opiniões contundentes sobre o Brasil e o mundo. Com o app da **Conselhos** você tem acesso a tudo isso no iPhone. Baixe agora: conteúdo gratuito e inteligente tem tudo a ver com seu smartphone.

FECOMERCIOSP 

Representa muito para você.

Soluções para o caos

Empresas se envolvem diretamente na busca por soluções que reduzam o tempo gasto pelos funcionários no trajeto entre casa e trabalho. Assim, elas ganham em produtividade, eles melhoram a qualidade de vida e a cidade agradece

POR ADRIANA CARVALHO FOTOS EMILIANO HAGGE



Claudia Cristina Ferreira mora em Carapicuíba, município da região metropolitana de São Paulo. Acorda às 6 horas para encarar a longa jornada até a empresa onde trabalha como compradora, no bairro do Brooklin, na zona sul. São duas horas para ir e outras duas para voltar, sempre no horário de pico do caótico trânsito paulistano, que ela enfrenta usando transporte público. Para vencer cada trecho do trajeto, Claudia toma um ônibus e um trem.

Contudo, desde novembro do ano passado, a rotina de Claudia mudou: duas vezes por semana ela pode trabalhar no conforto de casa graças a um programa que a empresa, a Compuware, adotou para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e colaborar com a melhoria do trânsito na capital paulista. “Nesses dias, eu acordo um pouco mais tarde e consigo até ir à academia antes de começar a trabalhar”, conta Claudia. Ela começa a jornada às 9h e vai até 18h.

Os equipamentos de trabalho são um notebook e um telefone celular fornecidos pela empresa. “Em casa me concentro melhor. Não há tantas distrações e interrupções quanto na empresa. Além disso, economizo o vale-alimentação, pois almoço comida caseira”, diz. Os benefícios da nova rotina não se restringiram apenas à funcionária. “Como perdi meu pai há pouco tempo, tem sido importante para minha mãe esse tempo a mais que posso estar com ela”, afirma Claudia.

A Compuware é uma das participantes de um dos raros programas brasileiros para melhorar as condições de deslocamento dos funcionários até o trabalho. Trata-se do Projeto Piloto de Mobilidade Corporativa, conduzido pelo Banco Mundial em parceria com a organização World Resources Institute (WRI) e

realizada com empresas do Centro Empresarial Nações Unidas (Cenu) e do edifício World Trade Center (WTC), ambos situados na região da avenida Luís Carlos Berrini, conhecida pelo trânsito complicado nos horários de pico.

O objetivo é orientar empresas a promover ações que reduzam o número de veículos nas ruas, ajudem os funcionários a usar meios alternativos de transporte e incentivem o teletrabalho. Os benefícios dessas iniciativas são amplos. Ganham os trabalhadores, que se estressam menos e melhoram a qualidade de vida; as empresas, que diminuem gastos como os de estacionamento e registram maior produtividade; e as cidades e o meio ambiente, com a redução dos congestionamentos e da poluição.

Engatinhando na mobilidade

O projeto realizado no Cenu–WTC integra um conceito já bastante difundido em países da Europa e nos Estados Unidos, mas que aqui apenas engatinha: trata-se do *travel demand management* (TDM), ou gerenciamento de demandas de viagem. Em Washington, nos Estados Unidos, por exemplo, o TDM tem força de lei desde 1991. A chamada Commute Trip Reduction Law determina que as empresas tenham políticas para melhorar a locomoção dos funcionários entre a casa e o trabalho. Desde que a lei entrou em vigor, a redução no consumo de gasolina é estimada em 15 milhões de litros por ano. Além disso, calcula-se que haja menos 18 mil veículos por dia nas ruas nos horários de pico, o que representa uma redução anual de 150 milhões de quilômetros percorridos pelos automóveis.

“No Brasil, poucas empresas oferecem aos empregados programas efetivos para melhorar a mobilidade. Em muitas delas, a única po-

“ EM CASA ME
CONCENTRO
MELHOR. NÃO HÁ
TANTAS DISTRAÇÕES
E INTERRUPTÕES
QUANTO NA EMPRESA ”



Duas vezes por semana, Claudia trabalha em casa e evita o trânsito caótico de São Paulo

lítica que existe para ajudar com o transporte é o pagamento de custos de estacionamento”, afirma o presidente da consultoria norte-americana Transportation Management Services (TMS), Peter Valk, que auxiliou o Banco Mundial e o WRI no trabalho com as empresas do Cenu-WTC. “Há um interesse limitado das empresas brasileiras em organizar programas de melhoria do transporte para seus empregados por deficiência de *expertise* em desenhar e gerenciar esses projetos”, acrescenta.

“O Banco Mundial tem cerca de US\$ 1 bilhão investido em projetos de infraestrutura de transporte em São Paulo, mas buscava uma alternativa para melhorar a mobilidade na cidade em curto prazo. Por isso, decidi realizar esse projeto com as empresas”, destaca a coordenadora da iniciativa, Andréa Leal.

Ela conta que o piloto teve a adesão de dez empresas onde trabalham aproximadamente 1,5 mil funcionários. O Banco Mundial financiou 60% dos custos de consultoria para um diagnóstico sobre como os funcionários se deslocam para o trabalho e quanto tempo gastam, além de identificação de possíveis alternativas para melhorar a mobilidade. “As conclusões refletem a urgência de realizar mudanças. Identificamos que os funcionários que vão trabalhar de carro, por exemplo, gastam em média meia hora para conseguir deixar o estacionamento do Cenu-WTC nos horários de pico”, diz. As soluções adotadas pelas empresas com a ajuda da consultoria incluíram desde medidas simples e já bem conhecidas – como o incentivo à carona solidária – até investimentos em trabalho a distância.

Dúvidas e benefícios do teletrabalho

Custa caro implantar? Como saber se o funcionário está mesmo trabalhando? A produtividade vai cair? O tema do teletrabalho ou trabalho a distância sempre traz muitas dúvidas aos empresários que pensam em adotá-lo. “Uma das principais barreiras para implantar o teletrabalho é a questão cultural. As empresas querem controlar visualmente o funcionário e esse é um paradigma centralizador que precisa mudar para uma cultura de confiança e compromisso”, salienta o membro do Grupo de Consultoria em Teletrabalho (GCONTT) e diretor da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), o consultor Cleo Carneiro. Segundo ele, há estudos que mostram que a produtividade pode crescer até 30% quando os funcionários trabalham em casa, sem as distrações e interrupções do ambiente corporativo.

Antes de implantar o teletrabalho, o consultor diz que as empresas precisam fazer um mapeamento para saber como os funcionários se locomovem até a empresa, quanto tempo gastam no trajeto e que tipo de transporte utilizam. Depois, é necessário identificar quais áreas da empresa podem ser elegíveis ao teletrabalho.

Há funções nas quais a presença é essencial, como é o caso de operários, mas há muitas outras que podem perfeitamente se adequar ao trabalho a distância, como empregados de cargos administrativos, de marketing, de atendimento ao cliente e de vendas. “É preciso adequar o contrato de trabalho para salvaguardar os direitos tanto dos funcionários como da empresa”, observa Carneiro.

A gerente de RH e administração da Compuware, Eliana Aguiar, conta que a empresa adotou o teletrabalho após várias reu-

“ O BANCO MUNDIAL TEM CERCA DE US\$ 1 BILHÃO INVESTIDO EM PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE EM SÃO PAULO, MAS BUSCAVA UMA ALTERNATIVA PARA MELHORAR A MOBILIDADE NA CIDADE EM CURTO PRAZO ”

niões com os sindicatos dos trabalhadores. “Definimos regras claras que incluímos no contrato de trabalho, ressaltando que este ainda é um projeto-piloto, de adesão voluntária, e que ambos os lados podem mudar de ideia se desejarem”, explica a executiva.

Outra orientação dos consultores é para implantar o teletrabalho aos poucos. Com três mil funcionários e unidades em diversas cidades, como São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro e Brasília, a empresa de software, serviços e tecnologia Totvs iniciou recentemente seu programa de trabalho a distância. Segundo o vice-presidente de relações humanas e infraestrutura organizacional da empresa, Alexandre Mafra, nessa primeira fase do projeto estão participando apenas 30 funcionários. Eles fazem o teletra-



Andréa Leal, do Banco Mundial, conseguiu a adesão de dez empresas onde trabalham aproximadamente 1,5 mil funcionários

balho em esquema de revezamento: passam um mês trabalhando em casa e outro, no escritório. “A Totvs monta uma estação de trabalho na casa do funcionário, fornecendo os equipamentos e verificando se está tudo certo em termos de ergonomia. A satisfação dos funcionários tem crescido e temos notado um ganho de produtividade”, afirma Mafra.

A analista de sistemas Cristiane de Ramos está entre as funcionárias que participam do programa. “Costumo gastar três horas no trânsito, dirigindo, entre a casa e o trabalho. A experiência de trabalhar em casa tem sido ótima. Otimizo meu tempo de trabalho e consigo focar melhor. Além disso, tenho mais tempo para mim e para a família”, afirma ela, que mora em Ferraz de Vasconcelos e trabalha no bairro do Canindé, zona norte de São Paulo.

Fora dos horários de pico

Há outras iniciativas que as empresas podem adotar para melhorar a mobilidade dos funcionários e o tráfego nas grandes cidades. Um exemplo é o que faz o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma das empresas participantes do projeto-piloto do Banco Mundial. Além de ter alguns funcionários trabalhando a distância, a empresa também dá incentivos para que os empregados deixem o carro em casa. Entre eles, coloca à disposição linhas de ônibus fretado. Permite ainda turnos de trabalho com horários flexíveis para que os trabalhadores possam escapar do horário de pico. “Fizemos convênio com uma academia para estimular que os funcionários se exercitem e fujam dos horários mais críticos do congestionamento. Além disso, a empresa passou a distribuir vale-transporte sem desconto em folha de pagamento para estimular o uso de transporte público”, afirma o superintendente de operações do IBGC, Emilio Martos. “Não uso carro há nove anos para vir ao trabalho. A estação de trem fica praticamente na porta do Cenu-WTC. Às 19h30, fim do expediente, ele está vazio, tem ar-condicionado. Viajo confortavelmente e levo sete minutos para chegar ao destino, perto do Shopping Eldorado”, afirma Martos.

Segundo a assistente de pesquisa do WRI, Katerina Elias-Trostmann, encontrar soluções para melhorar a mobilidade corporativa nem sempre significa realizar investimentos custosos. “Horário flexível é uma alternativa fácil de implantar e sem grandes custos. Incentivar a carona coletiva aderindo a plataformas já estabelecidas como o site Caronetas (www.caronetas.com.br) também não é complicado e só demanda um esforço de comunicação por



O CUSTO DOS CONGESTIONAMENTOS

Levantamento feito pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) no ano passado indica que os moradores da capital paulista desperdiçam, em média, 85 minutos por dia no trânsito. A cidade só perde em termos de congestionamento para outra megalópole: Xangai, na China, onde o tempo perdido no trânsito chega a 100 minutos ao dia.

Dados da Fundação Getúlio Vargas, também de 2013, mostram que os engarrafamentos custam caro: em torno de R\$ 40 bilhões a R\$ 60 bilhões por ano em horas perdidas de trabalho. Além dos custos econômicos, há prejuízos para a saúde, já que os congestionamentos aumentam a emissão de poluentes como o dióxido de carbono (CO₂).

“ A TOTVS MONTA UMA ESTAÇÃO DE TRABALHO NA CASA DO FUNCIONÁRIO, FORNECENDO OS EQUIPAMENTOS E VERIFICANDO SE ESTÁ TUDO CERTO EM TERMOS DE ERGONOMIA. A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TEM CRESCIDO E TEMOS NOTADO GANHO DE PRODUTIVIDADE ”



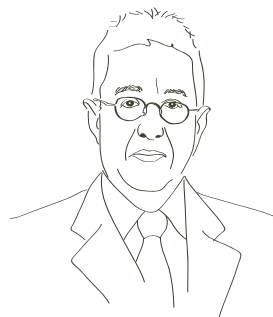
Alexandre Mafra, da Totvs, incluiu 30 funcionários na primeira fase do projeto de teletrabalho

parte das empresas”, diz. Ela ressalta que os empresários também podem fazer uma “troca” de investimentos: em vez de, por exemplo, pagar o estacionamento para os funcionários, podem usar esse dinheiro para oferecer como bônus para quem usa outros tipos de transporte ou para subsidiar o vale-transporte gratuito. Em algumas regiões da cidade, próximas a ciclovias, também é interessante estimular que os funcionários utilizem bicicletas para ir ao trabalho e disponibilizar bicicletários.

Arquitetura da mobilidade

Mais que uma preocupação de empregadores e empregados, a questão da mobilidade urbana também é uma variável considerada pelos empreendedores imobiliários. Prova disso é a tendência do mercado de lançamentos de empreendimentos mistos, que unem torres de residências, escritórios e compras ou lazer. Para o diretor de Incorporação da Odebrecht Realizações Imobiliárias, Saulo Nunes, é consenso que para enfrentar os desafios criados pela vida nos grandes centros urbanos, o modelo tradicional de planejamento precisasse ser repensado. “Tendência mundial, os empreendimentos de uso misto promovem um maior adensamento e verticalização das cidades, aproveitando melhor a infraestrutura urbana já existente”, diz.

O conceito norteou o projeto Parque da Cidade, lançado pela Odebrecht em 2012, em um terreno de aproximadamente 84 mil metros quadrados na zona sul da capital paulista. Desse total, 22 mil metros quadrados são ocupados por áreas verdes. “Serão dez edificações, sendo cinco torres corporativas, uma de salas comerciais, duas residenciais, um shopping e um hotel”, detalha Nunes. [8]



Pense grande, comece pequeno e aprenda rápido

Enfim uma proposta estimulante para empresas estabelecidas e bem-sucedidas saírem do lugar-comum, deixarem de se apoiar eternamente sobre os sucessos do passado e instilarem dentro de casa o espírito de empresa startup.

Startups são empreendimentos ágeis, agressivos e dinâmicos, com recursos limitados e sem medo de arriscar, de aprender com os erros e de continuar experimentando de forma rápida e determinada – enquanto empresas estabelecidas preferem a zona de conforto, tentam perpetuar os sucessos do passado e correm menos riscos. Essa é a tônica dos norte-americanos Chunka Mui e Paul B. Carroll, autores do livro *The New Killer Apps: How Large Companies Can Out-Innovate Start-Ups*, lançado recentemente.

No cenário de desafiar o futuro, o que você prefere ser? Uma empresa de grande porte ou uma pequena startup?

Diferentemente de uma startup, a empresa estabelecida possui conhecimento acumulado, talentos qualificados e acesso a recursos. Se o que falta para essas empresas é o *mindset* de uma startup, por que não promo-

ver uma profunda transformação da forma de pensar – apoiada na cultura existente – para adotar tais princípios? Muito citada na literatura de negócios, a expressão “think big, start small, scale fast”, literalmente, “pense grande, comece pequeno e escale rápido [ou aprenda rápido]”, adotada por Chunka Mui e Paul B. Carroll, encaixa-se perfeitamente à situação, tanto para uma pequena empresa sem recursos quanto para empresas de grande porte.

Tudo tem a ver com inovação. Não há mais dúvidas, do ponto de vista da gestão de negócios, que nenhuma empresa sobrevive sem inovação. Essa urgência em aplicar conceitos que tirem a empresa da zona de conforto se torna ainda mais relevante com o concurso das tecnologias digitais. Estas prometem subverter, em um prazo ainda mais curto do que no passado, todo negócio estabelecido. E não pense que estamos falando em inovação incremental. Não. Estamos focando em inovações de ruptura, que mudam hábitos, subvertem valores e destroem modelos de negócios existentes.

Quais são as tecnologias digitais que estão desafiando o lugar-comum em todos os

segmentos de negócios? Há unanimidade entre as grandes organizações mundiais sobre essas tecnologias citadas pelos autores de *Killer Apps*: mobilidade, *cloud computing*, redes sociais, Big Data (e inteligência artificial), monitoramento e sensoriamento – como rastreabilidade por satélite. O desafio para os gestores de empresas é conhecer profundamente como essas tecnologias podem influenciar o futuro, modificar a oferta, impulsionar a competitividade e gerar valor em novos modelos de negócios.

Vamos lembrar que são vários os exemplos de empresas bem-sucedidas que perderam o bonde da inovação e pereceram: Xerox, Kodak, Blockbuster e, mais recentemente, Motorola, BlackBerry e Nokia. Sem falar que mesmo empresas forjadas no novo ambiente de inovação, como a Google, perderam oportunidades relevantes – as redes sociais, por exemplo.

O desafio dos negócios *killer apps* (ou seja, muito inovadores ou de alto impacto), segundo Chunka Mui e Paul B. Carroll, pode ser perseguido por empresas estabelecidas dentro de uma nova disciplina, que enriqueça a cultura de experimentação – sob forte liderança e senso de urgência – e que evite arriscar-se em grandes projetos antes de “dominar” o processo de aprendizado das propostas de alto impacto. Dentro do processo de “pensar grande, começar pequeno e aprender rápido”, *Killer Apps* propõe um passo a passo de engajamento e recomendações:

a) a importância do contexto – conhecer profundamente os desafios e implicações das tecnologias envolvidas, uma vez que é muito fácil errar nessas avaliações;

b) pensar no cenário do “juízo final” – prever as catástrofes que possam advir se tudo der errado;

c) começar a partir de uma folha de papel em branco – esquecer o *mindset* prevaiente e criar uma nova forma de analisar os desafios para o futuro;

d) não considerar os financeiros – uma proposta de inovação não pode ser tratada de forma linear, uma vez que projeção financeira faz pouco sentido nessa fase;

e) colocar todos na mesma página – não basta orientação central, a organização deve comprar a ideia. É preciso adaptar o desafio à cultura organizacional, instilar o senso de experimentação e de urgência e mudar o *mindset*;

f) a escolha do melhor caminho nem sempre é fácil – a partir da ideia principal, tente criar *killer options*, ou seja, admita que a ideia daqui a cinco ou dez anos talvez não dê certo. Quais os riscos e opções nesse caso?;

g) uma demo é a melhor forma de testar uma ideia – esqueça o *business plan*;

h) demo, piloto e protótipo são apenas metade do processo de aprendizado rápido – a outra metade está relacionada a manter a mente aberta para ser desafiada, cotejada e a estar preparado para responder a perguntas difíceis e ser humilde para reavaliar e corrigir o rumo sempre que necessário.

É sabido que a inovação pode consumir investimentos altíssimos. É notório também que muitos erros são cometidos pela total ausência de uma avaliação mais aprofundada dos novos negócios. Nesse sentido, o olhar de *Killer Apps* é duplamente positivo: além de desenvolver uma metodologia que une todos na organização em torno do futuro, enriquece as experiências e reduz substancialmente os custos com os processos de inovação. [&]

Adolfo Menezes Melito é presidente do Conselho de Criatividade e Inovação da FecomercioSP



CERTIFICADO DE ORIGEM FECOMERCIO-SP. MAIS PRATICIDADE E RAPIDEZ NA HORA DE EXPORTAR.

Siga o melhor rumo para os seus negócios no exterior. Obtenha seu Certificado de Origem na FecomercioSP de maneira prática, rápida e segura, com as melhores condições do mercado.

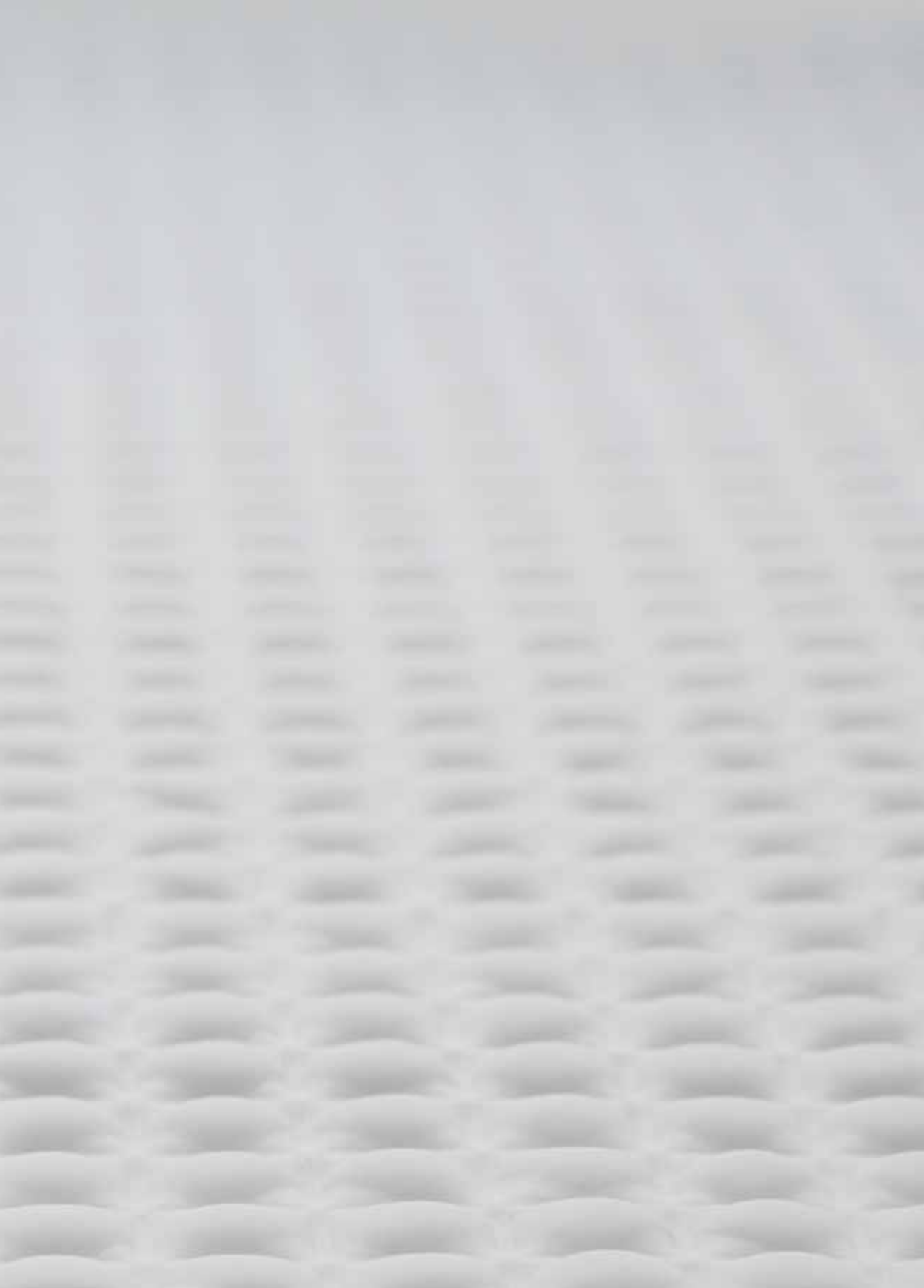
*Mais informações, ligue (11) 3254-1652/1653
ou envie e-mail para
certificado@fecomercio.com.br*

*Rua Dr. Plínio Barreto, 285 – térreo
9h às 12h30 / 14h às 17h30*

Varejo do futuro

Impressão 3D se populariza e promete revolucionar a maneira de produzir, além de abrir inúmeras possibilidades de negócios para empresários dispostos a inovar

POR ANDRÉ ZARA



Há anos uma tecnologia tem mexido com a imaginação de especialistas e empresários com promessas de uma nova era. Trata-se da impressão em três dimensões – na qual um objeto virtual é materializado a partir da utilização de diferentes insumos. A novidade começa a se popularizar: impressoras 3D já podem ser adquiridas a preços acessíveis. O fortalecimento dessa tendência abre diversas oportunidades para experimentação e descobertas e mostra como essa tecnologia deve mudar os rumos dos negócios no setor de comércio e serviços.

O processo de impressão 3D surgiu no começo da década de 1980 nos EUA, quando o engenheiro Chuck Hull teve a ideia de usar luzes ultravioleta para aquecer plástico e permitir a moldagem e criação de objetos camada por camada. A solução logo se mostrou promissora, uma vez que permitia agilizar o processo de prototipagem e resultava em economia de tempo e dinheiro para a indústria. Aperfeiçoada durante anos, ela (e o que vem impulsionando a tendência) ganhou tamanho físico e preços menores, mudanças que as colocaram ao alcance dos consumidores finais e das empresas.

Os aparelhos já estão disponíveis no varejo dos Estados Unidos e também no Brasil. No fim do ano passado, a Saraiva começou a vender a Cube, impressora da 3D Systems, por menos de R\$ 7 mil. Entre as possibilidades dos produtos que podem ser confeccionados por essa máquina, destacam-se capas para smartphones, imãs de geladeira e brinquedos.

Diante de tanta inovação, muitos especialistas se perguntam: qual o impacto de transformar consumidores e lojistas em responsáveis por processos de produção?

“AS PESSOAS ESTÃO CURIOSAS, MAS NÃO SABEM O QUE PODEM FAZER COM A TECNOLOGIA. TEMOS DE FOMENTAR E MOSTRAR AS POSSIBILIDADES”

A consultoria norte-americana de tecnologia Gartner avaliou a questão recentemente e concluiu que a adoção dessa técnica tem sido estimulada. Seus estudos apontam que até 2016 as empresas poderão adquirir esses aparelhos por menos de US\$ 2 mil. “A impressão 3D será um dos elementos centrais da próxima revolução industrial. A capacidade de criar na própria loja um item que o cliente deseja é um passo nessa direção”, afirma o analista da consultoria, Pete Basiliere. Para ele, os dois principais destaques dessa tendência são a capacidade desenvolver protótipos mais rapidamente e a possibilidade de customização de produtos para criar artigos únicos – o que, definitivamente, é uma boa notícia para o varejo. “A customização abre novos mercados, pois existem consumidores que preferem e estão dispostos a pagar mais para ter um produto personalizado”, explica Basiliere.

As cópias 3D ainda engatinham também nos mercados desenvolvidos, como Europa e Estados Unidos. Mesmo assim, aqui e ali



Rodrigo Abreu, da AlphaGraphics, planeja trazer o serviço para o Brasil neste ano

surgem as primeiras tentativas no varejo para projetar seu desenvolvimento comercial. Em novembro último, a rede de lojas de departamento britânica Selfridges, em parceria com a fornecedora de serviços de impressão 3D Faberdashery e a fabricante de bonecas Makié, produziu diversos acessórios para bonecas com o equipamento. O objetivo era medir a reação do consumidor diante da novidade e descobrir se as peças impressas tinham apelo comercial.

A Selfridges não está sozinha nos seus experimentos para tentar compreender as possibilidades comerciais do novo negócio. A empresa de logística UPS inaugurou em julho do ano passado suas primeiras lojas de impressão 3D com demandas para testes. A ideia é fornecer o serviço para startups, pequenas empresas e varejistas em seis cidades dos Estados Unidos. A rede Walmart também não perdeu a oportunidade e montou uma loja-teste no Reino Unido, na sua filial local, a Asda. Nela o cliente pode ter o corpo escaneado e criar bonecos de cerâmica a partir de sua imagem. Até o chefe de TI mundial do McDonald's, Mark Fabes, recentemente cogitou abrigar as máquinas nas lojas da rede

para imprimir na hora os brinquedos que acompanham os lanches McLanche Feliz.

A tecnologia está rompendo barreiras e expandindo sua utilização também para materiais comestíveis. No ano passado, a estudante do curso de Design da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Luiza Silva, foi uma das finalistas no concurso mundial promovido pela multinacional Electrolux com um aparelho que imprime comida em diferentes formatos, com foco no público infantil. Empresas dispostas a se diferenciar nesse mercado apostam na impressão com máquinas específicas para chocolate.

As experiências mostram que todos estão interessados no mercado que deve faturar US\$ 8,4 bilhões em 2020, segundo a consultoria Markets and Markets. "A impressão 3D é um importante desenvolvimento e começa a gerar mudanças no mercado", afirma o futurologista Ross Dawson, presidente da Future Exploration Network. "Nos EUA, ela ainda é 'hobby' de entusiastas. Em algumas vezes é usada para fins práticos. Em outras, mais por curiosidade". Dawson destaca que a inovação provocará grande impacto no varejo com a descoberta dos produtos mais apropriados para impressão 3D.

**EQUIPAMENTOS
3D JÁ ESTÃO
DISPONÍVEIS NO
VAREJO POR MENOS
DE R\$ 7 MIL. ENTRE OS
PRODUTOS QUE PODEM
SER CONFECCIONADOS
PELA IMPRESSORA
ESTÃO CAPAS PARA
SMARTPHONES,
ÍMÃS DE GELADEIRA
E BRINQUEDOS.
QUAL O IMPACTO
DE TRANSFORMAR
CONSUMIDORES
E LOJISTAS EM
RESPONSÁVEIS
POR PROCESSOS DE
PRODUÇÃO?**

A rede internacional de serviços de impressão AlphaGraphics também está de olho na tendência. O sócio-presidente da AlphaGraphics Brasil, Rodrigo Abreu, ressalta que a impressão 3D segue outras tendências de mercado e reforça a personalização e a participação do cliente na criação do produto. Por isso, a empresa opera uma loja-teste no estado norte-americano de Seattle desde agosto de 2012. “O desafio é que as pessoas estão curiosas pela tecnologia, mas não sabem o que podem fazer com ela. Isso explica por que temos de fomentar e mostrar as possibilidades”, observa Abreu. Na carona da tendência mundial, o empresário planeja disponibilizar o serviço em uma loja no Brasil neste ano para estimular a novidade. “Desde 2013 testamos um protótipo e em breve o serviço fará parte do portfólio. Como acontece em todo processo de inovação, estamos tentando descobrir como rentabilizar o produto”, completa.

Ganhos e perdas

Para o sócio-fundador da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas, Valter Pieracciani, a impressão 3D terá relevância também na questão da portabilidade. “Se você comprar um produto em uma viagem, por exemplo, poderá imprimir na sua cidade e da sua maneira”, comenta. Outro ponto positivo levantado por ele é o da sustentabilidade. “A atual impressão impede desperdícios e cada vez mais são desenvolvidos materiais inteligentes com estabelecimento de seus ciclos de vida que evitam dejetos”, diz.

A relação com o estoque também deverá mudar, pois não mais será preciso armazenar centenas de produtos. “Com a tendência



FOTO: DIVULGAÇÃO

O analista Pete Basiliere, da Gartner, destaca a possibilidade de customização de produtos

“ A IMPRESSÃO 3D SERÁ UM DOS ELEMENTOS CENTRAIS DA PRÓXIMA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. A CAPACIDADE DE CRIAR NA PRÓPRIA LOJA UM ITEM QUE O CLIENTE DESEJA É UM PASSO NESSA DIREÇÃO ”

da customização, poderá ter apenas certas partes do produto e imprimir a carcaça de maneira individualizada. É uma vantagem, mas vai exigir uma mão de obra mais qualificada”, finaliza Pieracciani.

Outra possibilidade para o futuro é o fim dos custos de envio de produtos, pois eles podem ser impressos de maneira uniforme em qualquer lugar do mundo. Observa a professora de Tecnologia e Negócios na Fundação Instituto de Administração (FIA), Regiane Relva: “Isso vai diminuir a linha fina entre o mundo real e o virtual. Uma empresa pode fazer o design em um país e imprimir em outro sob demanda. Isso corta custos de distribuição, porém, gera novas questões de como cobrar impostos e de legislação específica”. Como em todo processo tecnológico de mudança, negócios e profissões surgem e são eliminados. Os especialistas divergem sobre o cenário. Segundo o futurologista Dawson, em uma primeira fase podemos ver varejistas oferecendo a impressão como serviço para que as pessoas levem seus projetos e os imprimam. Mas esse cenário deve mudar com a sofisticação dos equipamentos domésticos. “As impressoras hoje permitem imprimir em casa objetos de plástico pequenos e simples, mas, no futuro, presenciaremos cada vez mais produtos em uma impressão 3D mais completa”, analisa Dawson. Ele avalia que nos próximos dez anos surgirão aparelhos que agregam o elemento de montagem, além da impressão. Esta cria uma parte do produto e, às vezes, é necessário unir esses pedaços para criar um artigo.

Basilieri, da Gartner, no entanto, discorda dessa previsão: “Os negócios não serão prejudicados pelas impressoras caseiras, pelo menos não no curto prazo. A razão é



FOTO: DIVULGAÇÃO

Portabilidade e sustentabilidade contribuem para o sucesso da impressão 3D, segundo Pieracciani

“ SE VOCÊ
COMPRAR UM
PRODUTO EM
UMA VIAGEM,
POR EXEMPLO,
PODERÁ
IMPRIMIR NA SUA
CIDADE E DA SUA
MANEIRA ”

a capacidade limitada das máquinas em relação a materiais, a número de cores e a velocidade. Ainda será mais barato para o consumidor comprar na loja. Posso ver os varejistas possuindo impressora e diversificando suas operações, mas não competindo com aparelhos caseiros”.

Abreu, da AlphaGraphics, também não acredita na possibilidade de competição entre varejo e cliente no futuro. “Financeiramente a impressora está mais barata, mas existe um limite de criação possível”, constata. “Acho que haverá um modismo, todas as pessoas vão querer ter essas impressoras em casa. Mas também prevejo uma popularização no comércio, com as lojas também oferecendo a tecnologia”.

Outras questões que ainda permanecem nebulosas dizem respeito aos direitos autorais e às responsabilidades. “Vamos precisar de novas leis para saber o que fazer, mas certamente teremos que lidar com o aumento da pirataria”, diz a professora Regiane, da FIA. Com isso, poderemos lidar com um cenário parecido com o enfrentado pela indústria musical, em que centenas de pessoas foram processadas por baixar conteúdo ilegalmente. A questão também recai sobre as empresas, já que lojas que oferecem o serviço de im-

pressão terão que fiscalizar o conteúdo de seus clientes. “Vivenciamos essa situação com os livros e agora teremos que estabelecer o controle para a impressão 3D. Mas em casa as pessoas não têm supervisão”, analisa Rodrigo Abreu.

OUTRA QUESTÃO QUE PERMANECE NEBULOSA DIZ RESPEITO AOS DIREITOS AUTORAIS. “CERTAMENTE TEREMOS QUE LIDAR COM O AUMENTO DA PIRATARIA”, DIZ A PROFESSORA REGIANE, DA FIA. A QUESTÃO TAMBÉM RECAI SOBRE AS EMPRESAS, JÁ QUE LOJAS QUE OFERECEM O SERVIÇO TERÃO QUE FISCALIZAR O CONTEÚDO DOS CLIENTES

A questão de responsabilidade é ainda mais complexa. Uma das possibilidades que a tecnologia traz é permitir que o consumidor imprima, por exemplo, peças repositoras para equipamentos. “Parece ótima a facilidade, mas se o artigo é impresso de maneira inapropriada e alguém se machuca? De quem é a responsabilidade? O produtor não imprimiu, mas foi o desenho dele”, diz Pete Basiliere.

De qualquer maneira, a tecnologia veio para ficar e não pode mais ser ignorada por empresas que desejem estar à frente das concorrentes. Que o diga o presidente dos Estados Unidos, Barack Obama. Em seu discurso do Estado da União, em fevereiro de 2013, incluiu a tecnologia nas suas palavras e afirmou que “a impressão 3D tem o potencial de revolucionar a maneira como nós produzimos quase tudo. E não existe nenhuma razão para que isso não possa acontecer em nossas cidades”. Fica o conselho do homem mais poderoso do mundo. [8]



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

Maior: premiação



Fique atento e boa sorte!



UNIMOS GRANDES ENTIDADES
POR UMA BOA CAUSA:

A SUA.

A Fecomercio Arbitral reúne a credibilidade, a seriedade e a tradição de algumas das entidades empresariais, jurídicas e representativas mais importantes do País: a **FecomercioSP**, o **Sebrae-SP**, a **Câmara de Arbitragem Internacional de Paris**, a **OAB-SP** e o **Sescon-SP**. Além disso, conta com um corpo de árbitros altamente qualificado e um ambiente privado exclusivo e dedicado. Ou seja, tudo o que você precisa para resolver sua causa jurídica de maneira rápida, segura e imparcial.

*Para mais informações, ligue (11) 3254-1759,
ou envie um e-mail para produtos@fecomercio.com.br*