

# CONSELHOS |

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS  
E TURISMO DO ESTADO DE  
SÃO PAULO | 28 | DEZ 2014/JAN 2015

## A EDUCAÇÃO COMO NEGÓCIO

Rodrigo Galindo  
aposta em pessoas  
e na tecnologia  
para manter a **Kroton**  
na vanguarda  
do ensino superior

### Análises:

Andrew Frank Storfer,  
Antonio Carlos Borges,  
Jorge Eluf, Heron do  
Carmo, Luiza Frischeisen,  
Mário Ernesto Humberg,  
Pedro Rossi, Régio  
Martins, Renato  
Bernhoeft, Rita Ramalho,  
Roberto Luis Troster

R\$ 18,90

ANO 05 - Nº 28 - dezembro 2014 - janeiro 2015

ISSN 2178-1563



9 772178 189005

# **ATENDIMENTO CORPORATIVO SENAC: SOLUÇÕES NA MEDIDA CERTA PARA OS DESAFIOS DA SUA EMPRESA.**

**O Senac oferece mais do que Educação Corporativa. Desenvolvemos soluções educacionais alinhadas aos objetivos estratégicos da sua empresa, sempre otimizando tempo e investimento, em projetos presenciais ou a distância.**

**[www.sp.senac.br/corporativo](http://www.sp.senac.br/corporativo)  
0800 707 1027**



**Senac**

atendimento corporativo

## DESTAQUES

Aspas desta edição



EM PAÍSES COMO O MÉXICO E A CHINA, A ADOÇÃO DE REGIMES ADUANEIROS ESPECIAIS E BENEFÍCIOS PELAS EMPRESAS É MUITO MAIOR DO QUE NO BRASIL

**MENOTTI FRANCESCHINI NETO,**  
DIRETOR DA THOMSON REUTERS [pág. 41]

CORRUPTOS E CORRUPTORES ENCONTRAM BRECHAS NA LEGISLAÇÃO E NO SISTEMA DE RECURSOS

**JUDIVAN VIEIRA,**  
PROCURADOR DA ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO [pág. 57]

O RESUMO É QUE O BRASIL NÃO VAI AFUNDAR, MAS PRECISA MUDAR DE DIREÇÃO RAPIDAMENTE

**ROBERTO LUIS TROSTER,**  
CONSULTOR E ECONOMISTA [pág. 28]

## EXPEDIENTE

### FECOMERCIO-SP

**PRESIDENTE** Abram Szajman  
**DIRETOR-EXECUTIVO** Antonio Carlos Borges  
**CONSELHO EDITORIAL** Ives Gandra Martins, Jorge Duarte, José Goldemberg, Renato Opice Blum, José Pastore, Pedro Guasti, Antonio Carlos Borges

**TUTU DIRETOR DE CONTEÚDO** André Rocha **EDITORA** Marineide Marques **REPÓRTERES** Enzo Bertolini e Filipe Lopes  
**REVISÃO** Flávia Marques, Luisa Soler e Mariana Almeida  
**FOTOS** Emiliano Hagge

**JORNALISTA RESPONSÁVEL** André Rocha MTB 45 653/SP

**COLABORAM NESTA EDIÇÃO** Adriana Carvalho, Bias Arrudão, Ives Gandra Martins, Fabíola Perez, Pedro Guasti, Raquel de Medeiros, Renato Bernhoef e Roberta Prescott

**EDITORES DE ARTE** Clara Voegeli e Demian Russo  
**CHEFE DE ARTE** Carolina Lusser **DESIGNERS** Renata Lauletta e Laís Brevilheri **ASSISTENTES DE ARTE** Paula Seco, Raísa Almeida e Vitória Bernardes **ESTAGIÁRIO** Yuri Miyoshi

**IMPRESSÃO** Prol Gráfica  
**TIRAGEM** 15 mil exemplares

**FALE COM A GENTE** [conselhos@fecomercio.com.br](mailto:conselhos@fecomercio.com.br)

**EXECUTIVA DE NEGÓCIOS** (11) 3170-1571 | 96861-9767  
**Natalie Kardos:** [natalie.kardos@agenciatutu.com.br](mailto:natalie.kardos@agenciatutu.com.br)

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

**Senac Sesc FECOMERCIO SP**

*Aqui tem a força do comércio*

**Errata:** Na edição 27 da revista Conselhos, página 49, o nome correto da professora da Universidade Mackenzie é Adiliana dos Santos Peres. Na pesquisa sobre os empreendedores na maturidade, ela conclui que “eles se sentem na condição de se reinventarem e de fazer o que gostam com o conhecimento adquirido ao longo dos anos”.

## SUMÁRIO

---

### RODRIGO GALINDO

*entrevista com o presidente da Kroton*

08

### AVANÇOS TÍMIDOS

*Relatório do Banco Mundial sobre o ambiente de negócios mostra o Brasil em um modesto 120º lugar, apenas três posições acima em relação ao ano anterior*

18

### NEM CATÁSTROFE NEM ESPETÁCULO

*Para 2015, economistas preveem mudanças na política econômica, baixo crescimento, inflação elevada e taxas de juros um pouco mais altas*

26

### OS SAQUEADORES DE AYN RAND

*Ives Gandra Martins*

34

### CINCO PERGUNTAS

*para Menotti Franceschini Neto*

38

### INVESTIDORES EM ABUNDÂNCIA

*Crowdfunding é alternativa para que empreendedores sem capital coloquem em prática suas boas ideias, atraindo pequenos investidores*

42

### CRIME QUE (AINDA) COMPENSA

*A legislação avançou, mas a corrupção continua a custar bilhões ao País*

50

### O OMNI-CHANNEL E O VALOR DE CADA CANAL

*Pedro Guasti*

60

### ANTÔNIO MIGUEL MARQUES

*entrevista com o presidente do GRU Airport*

64

### MAIS VELHOS

*Renato Bernhoeft*

72

### TODOS ENGAJADOS

*Fim do trabalho escravo no Brasil exige envolvimento de toda a sociedade*

78

### VIZINHO ATRAENTE

*O Paraguai cresce e seduz empresas brasileiras*

90



Rodrigo Galindo,  
CEO da Kroton



# PENSAR O FUTURO

---

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

O fim do ano marca o período no qual tradicionalmente fazemos um balanço das realizações. É hora, também, de pensar no futuro. E esta edição da **Conselhos** ilustra bem este momento. A necessidade de repensar os caminhos está retratada em várias matérias ao longo da revista, a começar pela entrevista de capa, com Rodrigo Galindo, CEO da Kroton, a maior empresa de educação do mundo. Com 1,4 milhão de alunos espalhados por 130 campi em todo o Brasil, a instituição está empenhada em usar a escala a seu favor. Confiante de que o futuro da educação passa por uma transformação movida pela tecnologia, Galindo prepara a Kroton para liderar esse movimento, sem perder de vista o equilíbrio entre qualidade de ensino e lucro.

Melhorar a competitividade do Brasil – tema tão presente quando se discute o futuro do País – passa não só pela educação, mas também por mudanças estruturais. O Brasil avançou três posições no ranking do Banco Mundial que analisa a facilidade de fazer negócios em 189 países do mundo. O País pulou da 123ª para a 120ª posição no relatório Doing Business deste ano, divulgado em outubro. O avanço é muito tímido diante do tamanho da economia brasileira e ainda nos deixa atrás da maioria das economias emergentes, como África do Sul (43º), Rússia (62º) e China (90º).

A desvantagem se dá, em parte, em razão da complexidade tributária, que tira o fôlego de empresas já instaladas e inibe novos investimentos.

Pensar o futuro também exige encarar mazelas e comportamentos inadequados que ainda assolam o mundo corporativo. A corrupção e o trabalho escravo são dois exemplos a serem combatidos. A eliminação de ambos requer mais do que leis severas que punam os envolvidos. É preciso engajamento das empresas no sentido de conscientizar colaboradores, parceiros e acionistas sobre a necessidade de eliminar tais práticas, como veremos nas próximas páginas. [&]

# “SABEMOS O TAMANHO DA NOSSA RESPONSABILIDADE”

Os números da **Kroton** são superlativos. Maior empresa de educação do mundo, ela soma 1,4 milhão de alunos e 130 campi espalhados pelo Brasil. A dimensão foi alcançada por meio da integração com a Anhanguera, operação que resultou em uma empresa que vale R\$ 24 bilhões e fatura anualmente R\$ 4,5 bilhões. À frente do conglomerado está Rodrigo Galindo, a quem cabe a missão de capturar as sinergias decorrentes do negócio e pensar o futuro da instituição. “Nossa primeira responsabilidade é com a qualidade do ensino”, diz ele. Pragmático, Galindo enxerga papéis distintos para as universidades pública e privada: à primeira cabe a produção do conhecimento por meio de pesquisas, enquanto as instituições privadas se firmam como formadoras de mão de obra qualificada.

---

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**





## ENTREVISTA

Rodrigo Galindo, CEO da Kroton

---

A tecnologia vai levar a educação a uma ruptura e alterar as formas como os alunos aprendem. Certo dessa mudança, o presidente da **Kroton**, Rodrigo Galindo, prepara o grupo para liderar esse movimento no Brasil. “A capacidade que a Kroton tem de investir em tecnologias aplicadas à educação é infinitamente superior à de qualquer outra instituição em razão da escala”, justifica. Nesse mundo digital, a aposta da Kroton atende pelo nome de Adaptive Learning, sistema que provê ao aluno o conteúdo que ele necessita no formato mais adequado ao aprendizado. Defensor das políticas públicas de educação, Galindo aponta o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (Prouni) como marcos no setor, dados os seus “efeitos colaterais”: tornar o ensino superior acessível a todos e permitir a escolha da instituição independentemente do preço. É certo que a Kroton se beneficia desses programas – 40% da receita do grupo vem deles –, mas Galindo aponta o Brasil como o maior beneficiário. Em entrevista à **Conselhos**, ele fala sobre as tendências do mercado brasileiro de educação, aborda as diferenças entre ensino público e privado e detalha o andamento do processo de integração com a Anhanguera.

### COMO ESTÁ O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO COM A ANHANGUERA?

Tivemos um ano para planejar a integração enquanto aguardávamos a aprovação pelo Cade. Nesse período, o comitê de integração se reuniu semanalmente. O desafio era no aspecto cultural e superamos isso com transparência. Definimos uma estrutura organizacional muito clara antes mesmo de a fusão acontecer. Refizemos o planejamento estratégico e rediscutimos missão, visão, valores, objetivos, diretrizes e mapa estratégico. Como resultado, a integração está muito mais tranquila do que prevíamos. Do ponto de vista da gestão de pessoas, recebemos três vice-presidentes da Anhanguera para compor o N1 – como chamamos o primeiro nível abaixo do CEO. Do ponto de vista de sistemas, analisamos 56 soluções tecnológicas e optamos pela permanência de 29.

### QUANDO O PROCESSO ESTARÁ CONCLUÍDO?

A conclusão está prevista para julho de 2015. O prazo para captura de sinergias é um pouco maior, de 36 meses.

### QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS SINERGIAS A SEREM CAPTURADAS?

No primeiro bloco estão os ganhos de escala, que representam mais de um terço do total. Aumentamos o nosso poder de negociação com os fornecedores, porque uma coisa é negociar o que quer que seja para 500 mil alunos e outra é negociar para 1 milhão de alunos.

### QUAL SERÁ A ESTRATÉGIA PARA AS VÁRIAS MARCAS QUE COMPÕEM O GRUPO?

Queremos marcas regionalmente fortes e na Kroton temos nove delas, que serão mantidas. A Anhanguera, por sua vez, seguiu a estratégia de marca nacional, mas ela tem um posicionamento diferente em cada praça. Existem locais

---

“A UNIVERSIDADE PÚBLICA  
TEM UM PAPEL FUNDAMENTAL  
NA PRODUÇÃO DO  
CONHECIMENTO E AS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
PRIVADO TÊM UM PAPEL  
FUNDAMENTAL NA  
FORMAÇÃO DE MÃO  
DE OBRA QUALIFICADA”



onde a marca é percebida como de altíssima qualidade e outros onde ela é percebida como *low cost provider*. Nas cidades onde temos baixo reconhecimento e alta rejeição podemos tombar a marca ou assumir que naquela praça específica vamos continuar sendo *low cost provider*. Essa arquitetura de marcas oferece muitas oportunidades na Anhanguera, mas tudo isso só se mantém em pé se tivermos qualidade de ensino.

**A PERCEPÇÃO É RESULTADO DA QUALIDADE DO ENSINO. ENTÃO NÃO ADIANTA TRABALHAR A MARCA SEM ALTERAR A QUALIDADE DO ENSINO?**

Exatamente. Tem de trabalhar a qualidade percebida. E o aluno percebe a qualidade a partir do modelo de ensino que você entrega para ele. Há três anos, a gente tinha um nível de conceito satisfatório no Enade, que é o principal elemento de medida da performance dos estudantes, em torno de 50%. Em 2012, atingimos 80% de conceito satisfatório. É praticamente o mesmo patamar das universidades públicas, que ficaram com 81%. Então, aquela falácia de que só as universidades públicas são boas não é verdadeira na Kroton. Estamos muito confortáveis com a qualidade do ensino que oferecemos.

**QUAL É A DIFERENÇA ENTRE OS ÍNDICES DE APROVAÇÃO DA ANHANGUERA E DA KROTON?**

A Kroton tem 80% de conceito satisfatório e a Anhanguera tem 47%. Há muito espaço para elevarmos o índice de aprovação e os conceitos satisfatórios da Anhanguera no Enade e, com isso, aumentar a percepção de qualidade.

**VOCÊ ACREDITA QUE OS ENSINOS PÚBLICO E PRIVADO TÊM PAPÉIS DIFERENTES?**

Completamente diferentes. As instituições de ensino privadas são as grandes formadoras de mão de obra qualificada do Brasil. E elas são muito mais eficientes do que as universidades

## ENTREVISTA

Rodrigo Galindo, CEO da Kroton

---



públicas nesse sentido porque conseguem formar bons profissionais a um custo mais baixo. Estudos mostram que um aluno de universidade privada custa entre sete e dez vezes menos do que um aluno de universidade pública. Então, para o governo e para o Brasil é muito mais eficaz formar mão de obra qualificada em uma instituição que custa dez vezes menos que a outra. À universidade pública cabe o desenvolvimento de pesquisas, predominantemente. A crítica que eu faço é que essa pesquisa precisa estar totalmente vinculada às necessidades do mercado. A universidade pública tem um papel fundamental na produção do conhecimento e as instituições de ensino privado têm um papel fundamental na formação de mão de obra qualificada.

**EXISTE UMA CRÍTICA MUITO GRANDE QUANTO À DESCONEXÃO ENTRE OS CURSOS E A DEMANDA DO MERCADO. O QUE AS UNIVERSIDADES PODEM FAZER PARA MINIMIZAR ISSO?**

Eu acredito que o mercado se autorregula, ainda que, durante algum tempo, haja distorções. A área de engenharia é um excelente exemplo disso. Tivemos um *gap* enorme de engenheiros e, hoje, a maior demanda é por cursos de Engenharia, exatamente porque o mercado detectou essa falta. Existe um *delay*, mas, como bom liberal, acredito que o próprio mercado deve regular a oferta e a demanda. O que fazemos é estimular carreiras em que acreditamos ter demanda. Por isso, nos últimos quatro anos, a maioria dos cursos que solicitamos ao Ministério da Educação está relacionada às engenharias e a de-

---

“A CAPACIDADE QUE A KROTON TEM DE INVESTIR EM TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO É INFINITAMENTE SUPERIOR À DE QUALQUER OUTRA INSTITUIÇÃO”

terminados cursos na área da saúde. A Kroton é a maior escola de Engenharia do Brasil, com mais de 90 mil alunos em todo o País.

**QUAL É A SUA AVALIAÇÃO DA DISCUSSÃO SOBRE A LEGITIMIDADE DE OBTER LUCRO COM A EDUCAÇÃO?**

Essa foi uma discussão bastante crítica na década de 1990, mas já está superada. Os grupos sérios de educação provaram que é possível conciliar educação de qualidade com lucro. Contudo, é necessária responsabilidade perante os padrões de qualidade, algo de que a Kroton não abre mão mesmo que comprometa o lucro da operação. Isso está no DNA da companhia. A gente não assina “Kroton, Paixão por Educar” à toa. Nossos gestores vieram da área de educação, então somos educadores que aprenderam a ser executivos e não o contrário. Nossa primeira responsabilidade é com a qualidade do ensino. A partir daí, buscamos todos os elementos para entregar o máximo de lucro possível preservando essa qualidade. A Kroton é um negócio, mas sabemos o tamanho da nossa responsabilidade. Afinal, um em cada sete alunos do ensino superior brasileiro está em uma instituição Kroton.

**É POSSÍVEL CONCILIAR QUALIDADE COM UMA ESCALA TÃO LARGA?**

É possível, e os números da Kroton mostram isso. A companhia tem o mesmo patamar de qualidade das instituições públicas, medido pelo Enade, mas ainda não estamos satisfeitos. Com a escala, diluímos os custos de distribuição dos conteúdos. Com isso, conseguimos gente excepcional para produzi-los. Entretanto, deixamos de ter customização e o aluno perde a experiência individual no processo de aprendizagem, que fica massificado. Qual é a solução? Pesquisamos em 13 países e conversamos com 53 companhias de tecnologia aplicada à educação para entender as soluções tecnoló-

gicas disponíveis. A nossa aposta é o Adaptive Learning, ou ensino adaptativo. Trata-se de um algoritmo com inteligência artificial que entende, por meio de perguntas e respostas, as necessidades do aluno, identifica em que ponto ele precisa de mais conteúdo e de que forma ele aprende melhor: se por meio de vídeo, imagem ou texto. Aí, o sistema provê, automaticamente, mais conteúdo para o aluno na área em que ele mais precisa e do jeito que ele aprende melhor. A capacidade que a Kroton tem de investir em tecnologias aplicadas à educação é infinitamente superior à de qualquer outra instituição em razão da escala. Esse é um grande benefício da escala. Nossa visão estratégica sobre essa questão de tecnologia e educação é que a educação vai passar, nos próximos anos ou décadas, por uma transformação disruptiva, que vai mudar o jeito como os processos de ensino e de aprendizagem acontecem.

#### **A EDUCAÇÃO DEIXARÁ DE SER CALCADA EM PESSOAS PARA SER BASEADA EM TECNOLOGIA E EM PROCESSOS?**

Continuará calcada em pessoas, mas com um suporte muito maior da tecnologia. No modelo acadêmico da Kroton, o padrão de qualidade e a escala são garantidos pelas pessoas, presencialmente; e a tecnologia dá apoio para que a customização aconteça a um custo adequado. Teremos uma revolução no processo educativo nas próximas décadas e queremos ser pioneiros. Pela posição de liderança, a Kroton tem obrigação de conduzir esse movimento.

#### **COMO ESTÁ A IMPLEMENTAÇÃO DO ADAPTIVE LEARNING NA KROTON?**

Temos três projetos-piloto na companhia, um deles envolvendo 60 mil alunos. Colocamos o Adaptive Learning como atividade obrigatória do currículo para que o sistema seja testado.

#### **HÁ ESPAÇO PARA CONTINUAR A CRESCER EM RITMO TÃO ACELERADO DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS?**

Sim. A demanda reprimida por ensino superior precisa de pelo menos mais uma década para ser suprida. Existem estudos no Brasil que mostram entre 12,5 milhões e 15 milhões de estudantes com 25 a 34 anos sem graduação e com ensino médio concluído. Ou seja, são pessoas completamente aptas a entrar no ensino superior. O mercado de ensino superior inteiro tem 7 milhões de alunos. Ou seja, a demanda reprimida é praticamente o dobro da demanda do atual mercado, fora os 2 milhões de formandos que saem do ensino médio todo ano. Também é preciso aumentar o número de formandos do ensino médio, mas isso depende de políticas públicas. De cada cem alunos que entram no ensino fundamental, 75 vão para o ensino médio, mas apenas 57 saem dele e, destes, só 14 entram na faculdade.

#### **AS AÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS AINDA ESTÃO MUITO CONCENTRADAS NO ENSINO SUPERIOR?**

Houve boas iniciativas, é bom que se reconheça. As iniciativas do ensino superior foram transformacionais, como o Prouni, o Fies e o Pronatec, que não é ensino superior, mas é pós-ensino médio. São iniciativas bastante positivas, a ponto de deixarem de ser políticas de governo para ganhar o status de políticas de Estado.

#### **QUAL É A DEPENDÊNCIA DA KROTON EM RELAÇÃO AO FIES?**

Em torno de 40% da receita da companhia vem de programas com subsídios governamentais. Estamos absolutamente confortáveis com esse patamar porque não existe espaço para que essas conquistas sejam perdidas. É importante que se diga: esse serviço foi prestado pelo preço justo e será pago pelo aluno no momento certo. O que o governo faz é simplesmente um financiamento.



“TEREMOS UMA REVOLUÇÃO  
NO PROCESSO EDUCATIVO  
NAS PRÓXIMAS DÉCADAS E  
QUEREMOS SER PIONEIROS”

**AINDA HÁ ESPAÇO PARA CONSOLIDAÇÃO NO  
MERCADO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR?**

Sim. O Brasil tem mais de 2,4 mil instituições de ensino e 17 grupos consolidadores. Ou seja, há muito espaço para consolidação via aquisições. A consolidação também vai acontecer por ganho de *market share*. As instituições de grande porte estão crescendo a um ritmo mais acelerado do que o mercado de educação. Isso significa que alguém está perdendo participação.

**A KROTON PLANEJA NOVAS AQUISIÇÕES?**

Sim. Temos espaço porque a análise concorrencial do Cade é regional.

**EXISTEM PLANOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO?**

Encaro como um caminho natural para a organização, mas não penso nisso no curto prazo. Os acionistas decidiram adiar essa discussão para daqui a 18 meses. Até lá, temos muito espaço e muito valor para capturar dentro de casa após a fusão com a Anhanguera. [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, em condições especiais.

- Rede com os melhores hospitais, laboratórios e médicos do Brasil.<sup>1</sup>
- Livre escolha de prestadores médico-hospitalares com reembolso.<sup>2</sup>
- Confira as possibilidades de redução de carências.<sup>3</sup>



Condições especiais: preços e condições obtidas pela negociação coletiva da Qualicorp com as operadoras parceiras. <sup>1</sup> De acordo com a disponibilidade da rede médica da operadora escolhida e do plano contratado. <sup>2</sup> Esse benefício se dá de acordo com a operadora escolhida e as condições contratuais do plano adquirido. <sup>3</sup> 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. Novembro/2014.



FECOMERCIOSP  
Representa muito para você.

**Qualicorp**  
administradora de benefícios



Ligue e aproveite:

**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](http://www.economizecomaqualicorp.com.br).

# AVANÇOS TÍMIDOS

O Doing Business, relatório do Banco Mundial que mede o grau de facilidade – ou de dificuldade – regulatória que as empresas enfrentam nos diversos estágios de seu ciclo de vida em 189 economias, mostra que no último ano o ambiente de negócios evoluiu pouco no Brasil, apresentando uma posição sofrível. Mudanças na metodologia de avaliação destacam a proteção de investidores e a resolução de insolvências.

---

TEXTO **ENZO BERTOLINI**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**



No fim de outubro, o Banco Mundial divulgou o relatório de 2015 do Doing Business, ranking anual que mede a facilidade de se fazer negócios em 189 economias do mundo. O primeiro colocado – pelo nono ano consecutivo – é Cingapura. Na sequência, vêm Nova Zelândia, Hong Kong (China), Dinamarca, Coreia do Sul, Noruega, Estados Unidos, Reino Unido, Finlândia e Austrália. O Brasil subiu três posições: estava no 123º lugar, foi para o 120º. No ranking de 2013, tinha ficado em 116º, mas caiu em 2014, em razão da nova metodologia.

O Doing Business analisa as regulamentações aplicáveis às empresas durante seu ciclo de vida. É dividido em dez indicadores: abertura de empresas, obtenção de alvarás de construção, obtenção de eletricidade, registro de propriedade, obtenção de crédito, proteção de investidores minoritários, pagamento de impostos, comércio internacional, execução de contratos e resolução de insolvências. O relatório de 2015 é a 12ª edição da série global.

Para o diretor estatutário da Brasil Investimentos & Negócios (BRAiN), Antonio Carlos Borges, seria importante diminuir o tempo e a burocracia que envolvem os dez indicadores do Doing Business. “Melhorar o ambiente de negócios no País é melhorar a vida das empresas. Isso depende da vontade política dos governantes e dos legisladores.”

“O sucesso ou o fracasso de uma economia depende de muitas variáveis, entre elas as engrenagens que facilitam as empresas e os negócios”, diz o vice-presidente sênior e economista-chefe do Banco Mundial, Kaushik Basu. “Com isso, me refiro aos regulamentos que determinam o quão fácil é iniciar um negócio, a velocidade e a eficiência com que os contratos são aplicados, a papelada necessária, e assim por diante. Melhorá-los praticamente não cus-

“MELHORAR O AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO PAÍS É MELHORAR A VIDA DAS EMPRESAS. ISSO DEPENDE DA VONTADE POLÍTICA DOS GOVERNANTES E DOS LEGISLADORES”

---

**ANTONIO CARLOS BORGES,**  
DIRETOR ESTATUTÁRIO DA BRAiN



ta nada, e eles podem desempenhar um papel transformador na promoção do crescimento e do desenvolvimento.”

#### **BRASIL**

O Brasil melhorou de posição apenas em dois indicadores: comércio internacional (de 126º para 123º) e resolução de insolvências (de 60º para 55º). Os piores resultados foram: pagamento de impostos (177º), obtenção de alvarás de construção (174º) e abertura de empresas (167º).

O diretor de Pesquisas da BRAiN, André Sacconato, avalia que no ranking de 2014 há dois grupos bem definidos: burocracia e regulatório. Cada um com resultados opostos. “O primeiro envolve abertura de empresas, obtenção de alvará de construção e registro de propriedade. Estamos muito atrás das melho-

res práticas”, diz. Na Nova Zelândia, é necessário apenas um procedimento; no Canadá, dois.

Em 2015, a abertura de empresas deve ficar um pouco mais fácil no Brasil, com a unificação de processos por meio da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim). O tempo gasto deve se reduzir drasticamente. Hoje, o brasileiro gasta, em média, 84 dias para abrir um negócio.

As mudanças mais significativas ocorreram no grupo regulatório, que envolve proteção de investidores minoritários e resolução de insolvência. Isso se deve à nova metodologia de avaliação adotada pelo Banco Mundial [saiba mais no box]. “Estamos melhores do que a média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)”, diz Sacconato.



O superintendente de desenvolvimento de mercados e clientes da BM&FBovespa, Régio Martins, explica que até 2013, o Banco Mundial examinava um estudo de caso e media como um acionista minoritário poderia se proteger em uma empresa que tivesse conflito de interesses. “Esse caso específico nos dava a nota. O escopo foi ampliado, pois essa era uma forma míope de ver a proteção de investidores de maneira geral. Mantivemos a posição porque houve um recálculo no índice de 2014, então, parece que não melhoramos. O que houve foi uma confirmação de que as regras que protegem os acionistas no Brasil são muito boas.”

Em relação à proteção de investidores minoritários o Brasil deverá ter uma mudança na classificação de 2016. A Instrução 552/14 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que entra em vigor em janeiro de 2015, atualiza alguns dos dispositivos do formulário de referência, previsto na Instrução CVM 480/09, fazendo ajustes para racionalizar e aprimorar a prestação de informações pelas companhias.

Martins ressalta ainda que há questões ligadas ao arcabouço jurídico, como o Código de

“NO QUESITO BUROCRACIA,  
ESTAMOS MUITO ATRÁS DAS  
MELHORES PRÁTICAS”

---

**ANDRÉ SACCONATO, DIRETOR  
DE PESQUISAS DA BRAIN**

---

# Novas medidas

O relatório de 2015 traz três importantes novidades na metodologia, que ampliam a capacidade de percepção das mudanças nas economias avaliadas. É a primeira vez que há mudanças tão significativas no Doing Business.

De acordo com uma das autoras do relatório, a economista Rita Ramalho, as alterações não interferem na comparação com o relatório de 2014, que foi atualizado com a nova metodologia. Já com os anos anteriores, não é possível comparar. Nos próximos anos, o Banco Mundial pretende expandir mais cinco conjuntos de indicadores: obtenção de alvarás de construção, obtenção de eletricidade, registro de propriedades, pagamento de impostos e execução de contratos. As mudanças de 2014 foram:

## **DUAS CIDADES**

Pela primeira vez o Doing Business cobre uma segunda cidade em 11 países com mais de 100 milhões de habitantes – Bangladesh, Brasil, China, Índia, Indonésia, Japão, México, Nigéria, Paquistão, Rússia e Estados Unidos. Isso permite uma comparação além de nacional com outras grandes cidades. “Para nós, é importante ter dados onde há mais pessoas afetadas”, explica Rita. A tendência é que as próximas avaliações incluam duas cidades de países de tamanho médio. Aqui, a comparação é entre São Paulo e Rio de Janeiro. “As diferenças são pequenas, até porque as regulamentações são, em sua maioria, de nível nacional, não estadual ou municipal”, diz ela. Por exemplo, no indicador “abertura de empresas”, São Paulo requer 12 procedimentos, e o Rio de Janeiro, 11.

---

## CENÁRIO

*Avanços tímidos*

---

### INDICADORES MAIS ABRANGENTES

Desde que foi criado, o indicador “resolução de insolvência” mede, por meio de estudo de caso, o tempo, o custo e o resultado do processo de fechamento de uma empresa e a taxa de recuperação para os credores garantidos. Assim, o foco tem sido principalmente medir a eficiência do sistema de tribunal de falências. No relatório de 2014, os indicadores vão mais longe, medindo explicitamente a força do regime jurídico de insolvência.

O nome do indicador “proteção dos investidores” foi alterado para “proteção dos investidores minoritários” para melhor refletir o seu foco. O âmbito de aplicação do conjunto de indicadores também foi expandido por meio da adição de mais um indicador, a medida do índice de governo “sócio”. O novo indicador engloba quatro áreas principais: os direitos e o papel dos acionistas em grandes decisões corporativas,

a estrutura de governança, a transparência e a alocação de despesas.

Por fim, o indicador “obtenção de crédito” foi ampliado para cobrir mais as boas práticas. Aumentou de dez pontos para 12 o peso do índice “direitos legais”, com os novos aspectos selecionados de acordo com o Guia Legislativo sobre Transações Garantidas, da Comissão de Direito Comercial Internacional das Nações Unidas (Uncitral), dentre outros.

### SISTEMA DE PONTUAÇÃO

Outra novidade é que a classificação da facilidade de fazer negócios agora é baseada na distância até a fronteira. Esta medida mostra o quão próximo cada economia está das melhores práticas globais em regulamentação de negócios. Uma pontuação maior indica um ambiente de negócios mais eficiente e instituições jurídicas mais fortes.

---



---

## “VOCÊ NÃO MUDA UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE UM PAÍS DA NOITE PARA O DIA”

---

**RÉGIO MARTINS, SUPERINTENDENTE DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS E CLIENTES DA BM&FBOVESPA**



Processo Civil, que os respondentes ainda não estão preenchendo de maneira correta. Em abril de 2014, a Prefeitura de São Paulo e a São Paulo Negócios reuniram, na sede da FecomercioSP, respondentes do Banco Mundial para esclarecer algumas falhas no preenchimento dos questionários. Um trabalho da BRAiN comparou as respostas dadas pelos escritórios de advocacia à pesquisa do Doing Business com relação ao tema “obtenção de crédito”: os dados praticamente não mudaram nos últimos dez anos, apesar dos avanços ocorridos nesse período, como o novo Código Civil e a nova Lei de Falências. “Você não muda um ambiente de negócios de um país da noite para o dia. Mas, a primeira coisa que a gente quer ver é o questionário refletir as respostas mais corretas”, diz Martins.

Borges ressalta que o verdadeiro trabalho ainda não atingiu o resultado esperado. “Temos de continuar a batalhar para mudar tudo isso. Assim, o Doing Business vai nos dar a posição que merecemos.”

### **AMÉRICA LATINA**

O Doing Business classifica a Colômbia, na 34ª colocação, como o melhor ambiente para se fazer negócios na América Latina. Foi o país que implantou o maior número de reformas regulatórias (29) na região desde 2005. Entre elas, houve facilitação no acesso ao crédito por meio de uma nova lei para melhorar o sistema de transações seguras.

Na região, vêm a seguir Peru (35º), México (39º), Chile (41º) e Porto Rico (47º). Essas economias estão agora entre os melhores desempenhos do mundo em diversas áreas medidas pelo relatório. Por exemplo, há dez anos um empresário peruano levava mais de 33 dias para registrar uma transferência de propriedade. Hoje, leva 6,5 dias, menos tempo do que nos Estados Unidos (15 dias) ou na Áustria (20,5 dias). [8]

# NEM CATÁSTROFE NEM ESPETÁCULO

Economistas esperam mudanças na condução da política econômica e preveem que, em 2015, o País crescerá mais que em 2014 – ainda que em ritmo muito lento –, a inflação permanecerá em patamar elevado e as taxas de juros aumentarão um pouco mais para ajudar a controlá-la. Além disso, os caminhos apontam para a recuperação da confiança e a retomada do crescimento.

---

TEXTO **ADRIANA CARVALHO**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**



## CENÁRIO

*Nem catástrofe nem espetáculo*

---

Um país que praticamente não cresceu, mas manteve taxas de emprego elevadas, além disso os números da inflação não excederam, embora tenham atingido um patamar preocupante. Com juros que ainda estão entre os mais altos do mundo, mas que em nada se assemelham aos índices altíssimos registrados em um passado não muito distante. Com saldo negativo até setembro de R\$ 15,7 bilhões nas contas do governo, que se distanciam cada vez mais das metas propostas de *superavit*. E em que as vendas do comércio evoluem, mas a passos lentos.

Eis alguns aspectos do retrato econômico do Brasil em 2014. “Não é uma fotografia bonita, tampouco terrível. O problema é quando observamos o desenrolar do ‘filme’ da economia do País. Ele carece de ação. Tem um potencial de virada muito grande, mas já há algum tempo não acontecem as medidas necessárias para essa retomada”, afirma o consultor e economista Roberto Luis Troster. “Em resumo, o Brasil não vai afundar, mas precisa mudar de direção rapidamente”, diz.

E o que nos espera em 2015? As projeções para o próximo ano divulgadas no início de novembro pelo boletim Focus, do Banco Central, mostram um cenário insatisfatório, mas não catastrófico. Economistas de cem instituições financeiras acreditam que a taxa Selic vai encerrar o próximo ano em 12%, acima dos atuais 11,25%. Traçam a perspectiva de que a inflação medida pelo IPCA fique em 6,32% – número alto, porém, dentro do teto da meta do governo, que é de 4,5%, com margem de dois pontos percentuais para cima ou para baixo. Com relação ao Produto Interno Bruto (PIB), projetam uma expansão da ordem de 1%: resultado fraco, porém, superior ao esperado para 2014, de 0,24%.

“O mais provável é continuarmos na mesma situação no próximo ano. Acredito

“O MAIS PROVÁVEL É QUE TENHAMOS UMA MUDANÇA NA CONDUÇÃO DA POLÍTICA ECONÔMICA, UMA TENTATIVA DO GOVERNO DE RECUPERAR CREDIBILIDADE E CONFIANÇA”

---

**HERON DO CARMO,**  
PROFESSOR DA FACULDADE DE  
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE DA USP



---

que muita coisa vai depender de quem comandará o Ministério da Fazenda e da autonomia que terá no governo. Por enquanto, tudo indica que teremos números semelhantes aos de 2014, com possíveis taxas agravadas. Será um ano de ajustes”, analisa Mário Ernesto Humberg, coordenador-geral do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE).

Para Andrew Frank Storfer, diretor de economia da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), os problemas atuais da economia brasileira são vários e graves. “Se houvesse um único problema agravante, seria mais fácil encontrar um caminho para solucioná-lo. Mas, o fato é que nos últimos quatro a cinco anos houve um desarranjo geral da economia, que está desestabilizada. A inflação é muito alta e persistente, o crescimento do PIB é muito baixo, há desequilíbrio nas contas públicas, com gastos elevados e de qualidade questionável, e descumprimento do *superavit* primário estabelecido na Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2014”, afirma.

Já a opinião do economista Pedro Rossi, professor do Instituto Economia da Unicamp, é diferente. “Sou relativamente otimista. O ano de 2015 vai ser melhor do que 2014, sem dúvida. Espero que o novo ministério seja composto por políticos e economistas que tenham em mente a criação de uma convenção do crescimento, para trazer de volta uma trajetória nesse sentido”, afirma. Para ele, a desaceleração atual é um fenômeno cíclico, que reflete o esgotamento de algumas fontes motoras do avanço registrado até agora, como o crédito e o consumo. “O que precisamos é da criação de uma força que alavanque o crescimento. E isso inclui infraestruturas logística, social e urbana”, diz.

**DEPOIS DE AVANÇAR  
2,3% NO ANO  
PASSADO, O PIB DEVE  
TER CRESCIMENTO  
PRATICAMENTE ZERO  
EM 2014 E VOLTAR  
A EVOLUIR, MAS  
TIMIDAMENTE, EM 2015**

“O mais provável é que tenhamos uma mudança na condução da política econômica, uma tentativa do governo de recuperar credibilidade e confiança. É preciso que haja uma retomada dos investimentos em infraestrutura e há sinais de que haverá também um ajuste fiscal. Esse ajuste deve ser resultado de vários fatores, entre os quais a recuperação de preços que estavam até então reprimidos, como os de combustíveis e da energia elétrica, além das tarifas de água e esgoto”, avalia o professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e membro do Conselho Regional de Economia de São Paulo (Corecon-SP), Heron do Carmo. Veja a seguir uma análise mais detalhada dos principais indicadores.

### **PIB: EM MARCHA LENTA**

Depois de avançar 2,3% no ano passado, o PIB deve ter crescimento praticamente zero em 2014 e voltar a evoluir, mas timidamente, em 2015. “O PIB do Brasil deve crescer em 2014 algo como 0,2%. O PIB mundial crescerá em torno de 3,3%, enquanto os dos mercados emergentes terão, em média, um avanço de 4,4%. A taxa média de crescimento de 31 países latino-americanos, por sua vez, será superior a 2,7%”, prevê Andrew Storfer, da Anefac.

Ao analisar o desempenho brasileiro diante de outros países do Brics, observa-se que apenas a Rússia deve apresentar desempenho semelhante ao do Brasil (0,2%). “Isso se deve a todos os problemas, restrições e boicotes internacionais provocados pela polêmica com a Ucrânia. Já a China deve crescer 7,3%, e a Índia, pouco mais de 5%”, diz ele.

Para 2015, Storfer espera-se um crescimento de 1,5% no Brasil. “A base mais baixa e o eventual efeito de *carry-over* deste ano devem promover um crescimento maior que em 2014,

---

“O PAÍS NÃO VAI AFUNDAR,  
MAS PRECISA MUDAR DE  
DIREÇÃO RAPIDAMENTE”

---

**ROBERTO LUIS TROSTER,**  
ECONOMISTA E CONSULTOR





“POR ENQUANTO, TUDO INDICA QUE, EM 2015, TEREMOS NÚMEROS SEMELHANTES AOS DE 2014, COM POSSÍVEIS TAXAS AGRAVADAS. SERÁ UM ANO DE AJUSTES”

---

**MÁRIO ERNESTO HUMBERG,**  
COORDENADOR-GERAL DO PENSAMENTO  
NACIONAL DAS BASES EMPRESARIAIS (PNBE)

embora muito abaixo do desejado e da média dos últimos 12 anos”, avalia.

#### **INFLAÇÃO: ALERTA LIGADO**

O Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que havia encerrado 2013 em 5,91%, deve quase atingir o teto da meta de inflação do governo tanto neste ano como no ano que vem, segundo projeção da maioria dos analistas econômicos.

“Para mudar esse quadro, é preciso comprometimento com as metas propostas. O governo poderia até colocar uma meta de in-



---

inflação mais alta num primeiro momento, mas precisa cumpri-la. Outro aspecto importante: quando há tarifas congeladas, aumenta-se a expectativa inflacionária. Por isso, é necessário fazer o reajuste de preços o quanto antes”, afirma Roberto Luis Troster.

Já Pedro Rossi não vê grandes dificuldades no controle da inflação. “Acho que no ano que vem esse indicador pode até convergir um pouco mais para o centro da meta atual. Isso porque avalio que a inflação teve uma grande pressão dos custos do setor de serviços, que decorre do preço da mão de obra e do aumento dos salários em geral”, afirma ele, acrescentando que esse fato tem um lado positivo, pois reflete um processo de distribuição de renda que está em curso há muitos anos. “A inflação de serviços esteve acima da inflação média nos últimos dez anos e não acho que essa força vá perdurar por muito tempo. Acredito que o setor de serviços deverá se acomodar a esses custos mais elevados de salários”, diz o economista.

### **JUROS: POLÍTICA MONETÁRIA APERTADA**

A taxa básica de juros (Selic), que chegou ao fim de 2013 em 10%, sofreu elevação em 2014 e deverá ser puxada um pouco mais para cima em 2015, como medida para combater a inflação. “O Banco Central demorou a tomar uma atitude com relação à inflação. O fato de a taxa ter subido 0,25 ponto percentual indica que a próxima reunião trará novo aumento. Acredito que haverá quatro aumentos iguais e, a partir daí, uma nova avaliação”, afirma Andrew Storfer, da Anefac, para quem, contudo, considero o efeito repressor da inflação restrito. “Fica tudo nos ombros da política monetária, com os juros. A política fiscal, que se refere aos gastos públicos, não colabora. Pelo contrário, tem atrapalhado muito”, ressalta.

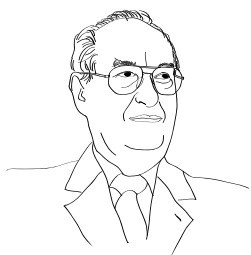
O economista Roberto Luis Troster vê na elevação recente da Selic uma indicação de que a política monetária será mais apertada e consistente. “A demora em ajustar os juros é prejudicial e um dos setores mais afetados é o comércio. Isso porque quanto mais rápido os juros sobem – a partir do momento em que se observa o avanço da inflação –, mais rápido eles tendem a cair depois. O que é danoso é a lentidão nessa decisão”, explica. “O Natal, principal data para o comércio, está chegando e as projeções de vendas estão baixas”, diz ele.

### **O COMÉRCIO: OTIMISMO**

Os empresários do comércio não estão muito animados com a economia. É o que mostra o Índice de Confiança do Empresário do Comércio (Icec) mais recente, divulgado em outubro pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Cerca de 70% dos entrevistados acreditam que as condições atuais da economia estão piores do que há um ano.

Contudo, a pesquisa também mostra que a expectativa de 72,3% dos empresários do setor para o próximo ano é de que as condições econômicas melhorem. Com porcentagem semelhante espera-se fazer mais contratações em 2015 e mais de 60% planejam realizar investimentos em suas empresas.

Para a entidade, de qualquer forma, a recente elevação da taxa básica de juros não deverá ser suficiente para elevar significativamente o consumo das famílias por meio da expansão do crédito. Para o Natal de 2014, a projeção da CNC é de um crescimento de 2,6% das vendas. A expectativa da entidade é que até abril de 2015 as vendas devem crescer entre 2,5% e 3,5%, na comparação com o mesmo período do ano anterior. [&]



## OS SAQUEADORES DE AYN RAND

**IVES GANDRA MARTINS**  
PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR  
DE DIREITO DA FECOMERCIO-SP

Ayn Rand (1905-1982) foi filósofa, socióloga e romancista com aguda percepção das mudanças que ocorreram na comunidade internacional, principalmente à luz do choque entre o sucesso do empreendedorismo privado e o fracasso da estatização populista dos meios de produção, na maior parte dos países de ideologia marxista.

Seu romance *A Revolta de Atlas*, escrito há mais de 50 anos, talvez seja aquele que melhor retrata a mediocridade da corrente de assunção do poder por despreparados cidadãos, que têm um projeto para conquistá-lo e mantê-lo com slogans contra as elites em “defesa do povo”, o que implica a destruição sistemática, por incompetência e inveja, dos que têm condições de promover o desenvolvimento.

No romance, os mediocres ameaçam o governo dos Estados Unidos e começam a controlar e assumir os empreendimentos que davam certo, sob a alegação de que os empreendedores queriam o lucro e não o bem da sociedade. Tal política tem como resultado a gradual perda de competitividade dos americanos, o estouro das finanças, a eliminação das iniciativas bem-sucedidas e a fuga dos grandes investidores e empresários, que são perseguidos, grande parte deles desistindo de administrar suas empresas, com o que os governantes se tornam ditadores e o povo passa a ter os serviços públicos e privados deteriorados.

O que de semelhante vejo na mediocridade reinante no governo federal, loteado em 39 ministérios e 22 mil amigos do rei não concursados sob o comando da presidente, é a destruição sistemática que ocorreu com a indústria brasi-

---

leira por um Estado mastodôntico, que sufoca a nação com alta inflação, elevada carga tributária, saldo desprezível na balança comercial, *superavit* primário ridículo, rebaixamento do nível de investimento exterior, perda de qualidade no ensino universitário e na assistência social. Por outro lado, os programas populistas, que custam muito pouco, como o Bolsa Família (em torno de 3% do orçamento federal) mascaram o fracasso da política econômica. O próprio desemprego começa a ruir por força da queda, ano após ano, do PIB, que cresce pouco e cada vez menos.

É que o projeto populista de governo, que o leva a manter um falido Mercosul com parceiros arruinados, como Venezuela e Argentina, sobre sustentar Cuba e Bolívia, enviando recursos que melhores seriam aqui aplicados, fechou portas para a celebração de acordos bilaterais com outras nações. Tal modelo se esgotou e, desorientados, os partidários de um novo mandato não sabem o que dizem e o que devem fazer. Basta dizer que o “ex-ministro da Fazenda em exercício” declarou que, em 2015, continuará com a mesma política econômica, que se revelou um dos mais fantásticos fracassos da história brasileira. Parece que caminhamos para uma estrada semelhante à trilhada por Argentina e Venezuela.

No romance de Ayn Rand, quando os verdadeiros empreendedores, que tinham feito a nação crescer e que a viam definindo, decidiram reagir, denominaram os detentores do poder, nos Estados Unidos imaginário da romancista, de “os saqueadores”. Estes, anulando as conquistas e os avanços dos que fizeram a nação crescer para se enquistarem no poder

por força da corrupção endêmica, da incompetência, de preconceitos e de populismo, levaram o país à ruína.

Há, hoje, na máquina burocrática brasileira, com excesso de regulamentação inibidora de investimentos, assim como de desestímulo ao empreendedorismo, e escassez de vontade em simplificar as normas que permitem o empreendedorismo, apesar do esforço heroico e isolado de Guilherme Afif Domingos, uma gota no oceano, algo de muito semelhante entre o descrito em seu romance há mais de 50 anos e o Brasil atual. Basta-se olhar o “mar de lama” da corrupção numa única empresa (Petrobras). Aquilo que mais impressiona, todavia, é que detectada a ampla corrupção na empresa – são bilhões e bilhões de dólares –, o governo tudo fez para congelar a CPI e não desventrar para o público as entranhas dos mecanismos deletérios e corrosivos que permitiram tanto desvio de dinheiro público e privado. Se não fosse a independência da Polícia Federal e do Ministério Público, não se apuraria o terrível assalto à maior empresa público-privada do País. Procura o governo dar-lhe diminuta atenção, como se não tivesse responsabilidade, tornando, todavia, suspeita sua gestão, pelo menos na denominada *culpa in vigilando*. Se não houver mudança de rumos, o Brasil, de “país do futuro”, como escreveu Stefan Zweig, tornar-se-á, cada vez mais, o país do passado, vendo o desfile das outras nações passando-lhe à frente por terem se adaptado às mudanças de uma sociedade cada vez mais complexa e competitiva, em que apenas os países que se prepararem terão chances. [ & ]



5º PRÊMIO  
**FECOMERCIO**  
*de sustentabilidade*



PROJEÇÃO COM CANAL

**FDC CDSV**

CENTRO DE DESPACHAMENTO  
DE SUSTENTABILIDADE NO MERCADO



SUSTENTABILIDADE  
FECOMERCIO SP

Senac Sesc FECOMERCIO SP

*Aqui tem a força do comércio*

**FECOMERCIO SP**  
Representa muito para você.



# Mais do que ideias, resultados para um mundo melhor.

Se você tem um trabalho sustentável e quer contribuir para um mundo melhor, faça a sua inscrição e participe do **5º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade**.

## As categorias são:

- Empresa (Microempresa, Pequena/Média Empresa, Grande Empresa, Indústria e Entidade Empresarial);
- Órgão Público;
- Academia (Professor e Estudante);
- Reportagem Jornalística (Rádio/TV, Jornalismo Impresso e Jornalismo Online).

**Fique ligado e participe.**



Para conhecer outras edições e dar uma  
olhada no regulamento, acesse:  
[www.fecomercio.com.br/sustentabilidade](http://www.fecomercio.com.br/sustentabilidade)



# “As empresas podem ser mais competitivas”

O sistema tributário, um dos mais complexos do mundo, deixa o Brasil em desvantagem em relação a outras economias, tanto desenvolvidas como emergentes. Para ajudar a contornar esse entrave, o investimento em tecnologias tem contribuído para simplificar o processamento de informações. Ao mesmo tempo, o desconhecimento de plataformas e regimes especiais para as empresas nacionais impede a melhoria da competitividade nacional.

---

TEXTO **ENZO BERTOLINI**  
FOTOS **EMILIANO HAGGE**

O Anuário de Competitividade Mundial 2014 (World Competitiveness Yearbook), publicação do International Institute for Management Development (IMD), mostra, pelo quarto ano consecutivo, que o Brasil perdeu espaço no cenário competitivo internacional. Em relação a 2013, houve queda de três posições: está no 54º lugar no ranking geral, composto por 60 países.

Já no Doing Business 2015, ranking do Banco Mundial que mede a facilidade de se fazer negócios em 189 economias do mundo, o País está em 177º no indicador pagamento de imposto: são necessárias incríveis 2,6 mil horas por ano para o pagamento de tributos [veja matéria na página 18].

Um dos responsáveis por esse panorama é o emaranhado sistema tributário, que tira o ânimo de qualquer empresário para investir no País. Segundo o Sindicato das Empresas de Serviço Contábil de São Paulo (Sescon-SP), o Brasil tem 21.820 normas tributárias em vigor. Soma-se a isso o desconhecimento de mecanismos especiais de exportação, que poderiam tornar o produto brasileiro mais competitivo em relação aos concorrentes do exterior.

Sobre esse assunto, a **Conselhos** conversou com Menotti Franceschini Neto, diretor-geral de negócios para a área de comércio exterior da Thomson Reuters Brasil, provedora de informações para o mercado corporativo, especialmente nas áreas jurídica, tributária e contábil. Segundo ele, as empresas brasileiras podem ser mais competitivas no mercado mesmo nesse cenário. Mas, é preciso conhecer as regras.



## É possível comparar o complexo sistema tributário brasileiro com o americano?

Em relação aos países emergentes, o Brasil tem um dos sistemas tributários mais complexos. Ao analisar algumas estatísticas que apontam quais países são melhores para se fazer negócios, por diversos atributos, em relação à complexidade tributária, infelizmente o Brasil tem aparecido nas últimas posições. Uma empresa de porte médio gasta, em média, 2,6 mil horas para processar todas as obrigações de pagamento de tributos. A média global é de cerca de 150 horas. Nos Estados Unidos, 175 horas. Por outro lado, temos um cenário em que somos *benchmarking* em relação à automatização de todos esses processos. Há o projeto do Sped, que é uma consolidação enorme para simplificar, e vários sistemas que são base de inteligência fiscal e de auditoria. O grau de integração que a estrutura tributária tem conseguido amarrar é bastante interessante.

## Diante desse cenário, como uma empresa nacional pode ser economicamente competitiva em relação às estrangeiras?

O Brasil tem um rol de plataformas que as empresas podem usar para se tornarem mais competitivas e que hoje são referência em outros países também. São regimes especiais bastante modernos. Um exemplo é o regime aduaneiro especial *drawback*. Se a empresa está industrializando aqui no país, pode importar insumos com redução de impostos, desde que exporte o produto final. Existe uma gama de aproximadamente 25 mecanismos que as empresas podem usar para ser mais competitivas no aspecto tributário em geral. O que a gente vê em muitos casos é que, por falta de conhecimento ou medo de controle, elas não utilizam tudo que têm à disposição. Muitas vezes faltam algumas informações que poderiam ajudá-las a ser mais competitivas. Se você examinar tudo o que o Brasil exporta e avaliar o percentual das que utilizam esses regimes, chega a 20%, no máximo 25%. Há a preocupação das empresas de não fazer nada errado. Volta a dizer que se temos uma complexidade grande, por outro lado temos automatização e infraestrutura bastante modernas. Não podemos alterar questões externas. Mas, do portão para dentro é nossa responsabilidade ajudar a compensar a complexidade do nosso mecanismo tributário como um todo. As empresas podem ser mais competitivas no mercado mesmo com esse cenário.

## 5 PERGUNTAS

para Menotti Franceschini Neto, diretor da Thomson Reuters

---



### A reeleição da presidente Dilma Rousseff contribui para uma reforma do sistema tributário brasileiro?

Essas questões tributárias passam por discussões amplas sobre as mudanças que são esperadas. Muitos países têm apenas um tipo de tributo a ser apurado. Nós temos vários, nas esferas federal, estadual e municipal. Essa certamente é uma pauta que precisa ser trabalhada. Há pontos específicos que têm de ser aprimorados. É óbvio que não vai ser da noite para o dia. Até lá, vamos trabalhar com as ações que podemos realizar. Acredito muito mais nas coisas que podem ser corrigidas da porta para dentro, em melhorar a competitividade das empresas juntamente com essas ações pontuais da estrutura tributária que precisam ser ajustadas, melhoradas e simplificadas. Esse é o viés. É uma chance de ajudar os nossos produtos a serem mais competitivos aqui dentro e lá fora.

### A complexidade do sistema tributário brasileiro é um impeditivo para empresas estrangeiras virem para cá?

Não é um impeditivo, mas é um ponto de atenção. Obviamente, as empresas têm de se preparar para cumprir requerimentos e obrigações locais e utilizar tudo o que temos de bom nesses processos, entre eles mecanismos para otimizar tempo e economizar alguns custos para ser mais competitivo. Durante o Synergy, uma equipe do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior falou sobre a Zona de Processamento de Exportação (ZPE), um regime aduaneiro especial no qual empresas instaladas em uma área alfandegária reservada à produção de bens a serem comercializados no exterior têm acesso a tratamentos tributários, cambiais e administrativos específicos. Essa plataforma melhora a nossa pauta de exportações, hoje muito focada em *commodities*. Se você exportar uma *commodity*, ela vale x% em valor agregado. Se você faz um produto semiacabado, seu valor agregado é quase 400% maior. Esse é um exemplo de como o conhecimento de alguns mecanismos pode ajudar a atrair mais empresas.





## As empresas brasileiras fazem uso adequado do conjunto de incentivos e créditos tributários oferecidos pelos vários níveis de governo?

Há empresas que utilizam isso de forma bastante positiva. Quando se olha o *drawback*, é possível observar que, entre todos os itens que poderiam ser abarcados, apenas uma pequena parte está efetivamente sendo usada. Quando uma empresa não utiliza um mecanismo, está exportando imposto. Em outros países, como o México e a China, a adoção de regimes aduaneiros especiais e de benefícios pelas empresas é muito maior do que no Brasil. Ou seja, além de outros aspectos logísticos, mão de obra e investimentos, quando não se utiliza o que há à mão, essa diferença de competitividade pode ser ainda maior. Nós já tivemos cenários de vários incentivos

pontuais e, muitas vezes, a aplicação do remédio trata a dor, não a causa. Não é questão de falta de incentivos, mas de garantir que tudo o que temos seja utilizado da melhor maneira possível. E isso impacta a balança comercial brasileira, que diminuiu em 2013. Em 2014, além de diminuir ainda mais, o fluxo de importação e exportação caiu 3% em relação ao mesmo período de junho a julho do ano passado. Para 2015, não vejo nenhuma grande mudança. Ou seja, o País como um todo tem perdido competitividade em seus produtos. [¶]

# INVESTIDORES EM ABUNDÂNCIA

O *crowdfunding* é uma opção cada vez mais usada por empreendedores com boas ideias, porém, sem capital para colocá-las em prática. No Brasil, ele ainda dá os primeiros passos, mas – acredite –, a legislação lhe é favorável. A modalidade tem alterado as relações de financiamento de negócios, viabilizado ideias e alterado o conceito de captação via *equity* para micro e pequenas empresas.

---

TEXTO **ENZO BERTOLINI**  
FOTOS **EMILIANO HAGGE**



Prática comum nos Estados Unidos e na Europa, o *crowdfunding* para financiamento de projetos e negócios se apresenta como uma alternativa para as startups e os empreendedores que têm uma boa ideia na cabeça e nenhum real no bolso.

Levantamento realizado pela consultoria americana Massolution mostra que em 2013 US\$ 5,1 bilhões foram movimentados em todas as plataformas de *crowdfunding* no mundo. Somente o Kickstarter, maior plataforma de financiamento coletivo existente, já movimentou mais de US\$ 1,27 bilhão desde o lançamento em 2009. De acordo com o site, 6,9 milhões de pessoas financiaram mais de 68 mil projetos.

O processo funciona da seguinte maneira: alguém desenvolveu um produto que acredita ter potencial de venda, mas não possui recursos para produção em larga escala. A pessoa faz uma descrição detalhada do produto em texto e vídeo explicando por que sua ideia merece ser financiada. O criador estipula um valor como meta e um prazo a ser cumprido entre um e 60 dias. Os doadores podem optar entre diferentes valores e para cada um deles há um tipo de recompensa não financeira. Caso o projeto alcance a meta, o dinheiro é liberado e a plataforma fica com uma comissão. Se não houver sucesso, o valor é devolvido ao doador e ninguém ganha nada. Na meta de valor estipulada pelos preponentes já estão embutidas a comissão da plataforma de *crowdfunding*, a taxa dos meios de pagamento e os custos da produção das recompensas oferecidas.

No Brasil, esse movimento ainda é pequeno, mas mostra indícios de que pode crescer e permanecer. Primeira plataforma brasileira de financiamento coletivo para projetos criativos com início, meio e fim, o Catarse já movimentou R\$ 19,5 milhões em três anos e meio

“PASSAMOS UM MÊS  
DEFININDO COMO  
SERIAM AS AÇÕES,  
O VÍDEO DE APELO E  
A DIVULGAÇÃO DA IDEIA”

---

**NATALIA MACEDO, SÓCIA  
DA SAPATILHAS BALLERINI**



de atividade graças às contribuições de 150 mil pessoas. Foram 2,2 mil projetos apresentados e 1,2 mil aprovados, o que dá uma taxa de sucesso de 55%. “Cerca de 90% dos projetos são de até R\$ 30 mil e entram nas lacunas de financiamento. Há uma demanda muito grande”, explica o coordenador de comunicação do Catarse, Felipe Caruso.

Embora 50% dos projetos estejam ligados à cultura, a plataforma concentra alguns exemplos de ideias que se tornaram negócios. As amigas Natalia Macedo e Cintia Tominaga começaram a desenvolver ideias e conceitos de sapatilhas que fossem confortáveis para uso e trouxessem conceitos de moda atualizados. Inspiradas em modelos de negócios italianos, o foco seria na venda online.

Para lidar com a falta de recursos no início do empreendimento, pesquisaram sobre a possibilidade de levantar recursos via *crowdfunding*. O objetivo era conseguir R\$ 15 mil para registro da marca Sapatilhas Ballerini, compra de estoque e embalagens, entre outras ações. “Fizemos um planejamento para começar o negócio da melhor forma. Passamos um mês definindo como seriam as ações, o vídeo de apelo e a divulgação da ideia”, conta Natalia. Em 30 dias de campanha no Catarse, as empresárias conseguiram R\$ 17.745 graças a 80 apoiadores.

A empresa hoje atende todo o Brasil e lançou um serviço para a cidade de São Paulo chamado Happy Box. A cliente escolhe nove pares de sapatilhas que queira provar em casa. Um baú é enviado e a pessoa tem 24 horas para



provar. “A taxa de conversão é de 93% e a compra é, em média, de 2 a 3 pares. Normalmente, são os modelos mais caros”, diz Natalia.

Para fazer uma campanha de financiamento coletivo é necessário entrega dos empreendedores, pois é preciso ensinar as pessoas a entender o modelo de negócios. “Existe um escalonamento de confiança que ainda é muito relevante para o financiamento coletivo no Brasil”, destaca Caruso. Um dos pontos-chave para o sucesso de uma campanha é a produção de um bom vídeo e o engajamento dos criadores. De acordo com o Catarse, no Brasil, entre 55% e 80% das contribuições para projetos vêm da própria rede do realizador.

#### **VANTAGENS**

O *crowdfunding* também apresenta algumas vantagens em relação ao modelo tradicional de financiamento. A primeira é a ausência de cobrança de juros para captação de dinheiro. Além disso, há a validação ou não da ideia apresentada pelo público em potencial. “É uma for-

“NÃO TINHA NINGUÉM  
FAZENDO IMPRESSORAS 3D  
NO BRASIL OU VENDENDO  
A BAIXO CUSTO”

---

**RODRIGO SILVA, SÓCIO  
DA METAMÁQUINA**

---

ma de saber se as pessoas querem o que é oferecido e ter certeza de que a sua empresa pode realmente dar certo”, diz a organizadora da Conferência Crowdsourcing, Marina Miranda.

Ao oferecer o produto ou serviço como recompensa, o empreendedor também tem a possibilidade de obter um retorno crítico de potenciais clientes e cria uma importante base de contatos que já demonstraram interesse explícito pelo que ajudaram a financiar.

Primeira impressora 3D de baixo custo e de software livre no Brasil, a Metamáquina foi criada pelo engenheiro Rodrigo Silva e pelos sócios Felipe Sanches e Felipe Moura com o propósito de democratizar o acesso a uma ferramenta tecnológica que custa caro. “Não tinha ninguém fazendo impressoras 3D no Brasil ou vendendo a baixo custo”, explica Silva.

O contato com o Catarse se deu em um evento e, pouco tempo depois, o projeto estava no ar. Entre as recompensas para quem doasse estava a própria impressora 3D. A Metamáquina foi desenvolvida com a ajuda de 160 apoiadores, que contribuíram com R\$ 30 mil. “Logo que terminou a campanha, recebemos contato de outras pessoas interessadas na máquina e as coisas começaram a acontecer. Ajudou a colocar a empresa em evidência”, Silva relembra.

Para os designers Mateus Bagatini e Camila Dias, o *crowdfunding* foi uma porta para o desenvolvimento de um projeto particular que rendeu frutos permanentes. Os amigos compartilham da paixão por bicicletas e, ao se darem conta de que as prateleiras de bicicletas disponíveis no mercado eram muito caras, começaram a fazer alguns protótipos. “Começamos a pensar no *crowdfunding* para tirar a ideia do papel. Com a ajuda de alguns amigos, definimos os brindes e fizemos dois modelos de prateleiras com o desenho de um artista do Rio de Janeiro”, conta Bagatini.

Com esse primeiro produto, a nascente Design Motriz juntou R\$ 10 mil com a contribuição de 134 pessoas. O sucesso da ação foi responsável pela parceria fechada com uma empresa para a produção em larga escala. “Nós recebemos *royalties* dessa marca. Também estamos produzindo outros produtos, mas não podemos falar por questões contratuais”, diz o designer.

## EQUITY

Entre as modalidades vigentes no mundo, uma começa a dar seus primeiros passos no Brasil: o *equity based crowdfunding*. Ainda incipiente em diversos países por causa da regulamentação do mercado de capitais, essa variante tem previsão de alcance de US\$ 100 bilhões no mundo. A Austrália lidera esse ramo e o Reino Unido tem avançado significativamente. O Brasil sai na frente de mercados mais maduros, como Estados Unidos, Canadá e Japão por já ter normas no setor.

A Instrução 400, de 2003, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), estabelece que microempresas que faturem até R\$ 360 mil anuais e empresas de pequeno porte com faturamento máximo de R\$ 3,6 milhões por ano e que sejam limitadas podem fazer ofertas públicas de ações sem necessidade de registro na CVM e sem a intermediação de instituições financeiras, contanto que o valor captado não passe de R\$ 2,4 milhões ao ano.

Desde 2013, a FecomercioSP mantém conversas com a CVM e o mercado para discutir uma autorregulamentação da prática. “O objetivo é trabalhar com tudo o que se refere a formalização, código de conduta, ética e princípios básicos”, diz o consultor em Economia Criativa da FecomercioSP Adolfo Melito. Em dez anos, a previsão é que a modalidade movimente R\$ 30 milhões.

---

# COMO APROVEITAR O CROWDFUNDING



## ANTES

Defina o valor necessário para tirar o projeto do papel, incluindo os gastos com as recompensas para os colaboradores e as taxas das plataformas de financiamento e de pagamento online.



## DEFINA AS RECOMPENSAS

As recompensas podem ser desde um agradecimento público no site do seu produto/serviço para valores menores até a entrega do próprio produto após ser financiado.



## DIVULGAÇÃO

Coloque em prática um plano massivo e constante de divulgação que valha durante toda a campanha. Um vídeo bem produzido ajuda a ganhar a atenção de colaboradores.



## MARKETING

Caso o projeto receba doação de empresas e/ou entidades, reserve um espaço para que exponham suas marcas e os identifique como apoiadores.



## RELACIONAMENTO PÓS

Organize, já inicialmente, uma lista dos apoiadores que contribuíram com o projeto e preste contas ao fim do processo. Entregue as recompensas no prazo informado.

---



---

“A AUTORREGULAMENTAÇÃO  
DEFINIRÁ ASPECTOS  
RELACIONADOS A  
FORMALIZAÇÃO, CÓDIGO  
DE CONDUTA, ÉTICA E  
PRINCÍPIOS BÁSICOS”

---

**ADOLFO MELITO, CONSULTOR  
EM ECONOMIA CRIATIVA  
DA FECOMERCIO SP**



Das tratativas iniciadas pela FecomercioSP, nasceu a Equity – Associação Brasileira de Equity e Crowdfunding, que reúne empresas, investidores e plataformas interessadas no tema e é presidida por Melito. No Brasil, já existe um caso de captação de dinheiro dentro das regras da CVM: o Broota, plataforma pioneira em investimentos coletivos de startups no país. Com um levantamento de R\$ 200 mil, a empresa atua para fazer uma ponte entre quem quer investir e aqueles que buscam capital.

Fundado por Frederico Rizzo, o negócio nasceu de um problema real de captação enfrentado pelo empresário em companhias por onde passou. “Com uma oferta pública via plataforma, o empreendedor alcança muita gente ao mesmo tempo. Isso cria a possibilidade de captação mais rápida e com melhor preço”, diz.

O modelo de negócios do Broota exige que haja um investidor âncora, alguém com experiência em investimento de risco e que coloque dinheiro na ideia. Além disso, a empresa utiliza como instrumento de segurança o Título de Dívida Conversível, que coloca o investidor em um primeiro momento como credor de uma dívida, mas lhe dá a opção de convertê-la em participação na empresa investida.

Com sete startups no portfólio, o Broota tem valor médio de captação de investimentos de R\$ 150 mil a R\$ 500 mil. A empresa prevê captar mais R\$ 4 milhões para dez projetos já no primeiro ano e atingir o total de 20 mil usuários cadastrados e mil investidores, tornando-se líder no Brasil, com 30% de participação nesse mercado. Para 2016, o lucro estimado é de R\$ 300 mil sobre um faturamento de aproximadamente R\$ 1,5 milhão. “Temos o objetivo de ser a principal plataforma no País para startups, e auxiliar empreendedores a criar soluções que beneficiem a todos”, afirma o fundador. [8]

# CRIME QUE (AINDA) COMPENSA

Apesar dos avanços na criação de leis e mecanismos de controle de gastos públicos, o Brasil continua a perder bilhões em atos ilícitos e ocupa lugar de destaque em rankings internacionais de corrupção. Medidas destinadas a colocar fim a práticas como financiamento privado de campanhas e enriquecimento sem causa estão entre as prioridades citadas por especialistas para o País combater os desvios de recursos.

---

TEXTO **FABIOLA PEREZ**



País assolado pela corrupção não tem governabilidade, não atrai investidores internacionais e não conta com instituições fortes nem com credibilidade para representar seu povo. Para se dissociar de uma herança histórica marcada por condutas ilegais, como tráfico de escravos, nepotismo e pagamentos de propina, o Brasil vem desenvolvendo mecanismos que buscam combater o desvio de dinheiro público.

Nos últimos anos, esses instrumentos ganharam força, mas, ainda assim, escândalos de corrupção vêm à tona com frequência. Isso leva à seguinte reflexão: aumentaram os casos de corrupção no País ou as investigações de crimes envolvendo ilegalidades ganharam celeridade? “Há maior enfrentamento da corrupção hoje”, diz o cientista político da Universidade de Brasília, Alexandre Pereira Rocha. “As velhas práticas, porém, são muito arraigadas e na maioria das vezes o poder de fiscalização não é amplo o suficiente, o que faz com que muitos delitos permaneçam impunes.”

Segundo o último levantamento da Transparência Internacional, o Brasil é o 72º colocado na lista de 177 países que a organização analisou quanto à percepção da corrupção pela população. Com 42 pontos, está no grupo com alta percepção de atividades ilícitas – junto com 2/3 das nações do mundo.

Um dos principais fatores para alterar a imagem de um país com altos índices de corrupção é o acesso à informação – a transparência de dados de instituições públicas e privadas. De acordo com o diretor regional para as Américas da Transparência Internacional, Alejandro Salsa, nesse quesito o desempenho nacional não é bom. “O Brasil é uma economia emergente e quer se mostrar como ator internacional relevante, mas, quando se trata de governabilidade, está indo mal”, afirma. Para ele, apesar de o País trilhar um caminho de-

**UM DOS PRINCIPAIS  
FATORES PARA ALTERAR  
A IMAGEM DE UM PAÍS  
COM ALTOS ÍNDICES  
DE CORRUPÇÃO É O  
ACESSO À INFORMAÇÃO  
– A TRANSPARÊNCIA  
DE DADOS DE  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS  
E PRIVADAS**

---

mocrático e ter potencial econômico, apenas sete entre dez brasileiros afirmaram estar dispostos a denunciar um ato de corrupção – nos demais países da América Latina, nove entre dez cidadãos manifestaram essa disposição. “Os brasileiros afirmaram que sentem medo das consequências, ou então, disseram que seria inútil”, explicou Salsa. A percepção internacional é relevante na medida em que afasta investidores estrangeiros. “O empresário do exterior que deseja investir aqui sabe que terá de reservar um valor para o pagamento da propina e por isso, sente-se desestimulado”, observa o presidente da Comissão de Controle Social dos Gastos Públicos da OAB de São Paulo, Jorge Eluf.

Embora seja difícil estimar o custo dos desvios de recursos, alguns estudos computam o quanto o Brasil deixa escapar pelo ralo todos os anos. Levantamentos realizados pela Fundação Getúlio Vargas e pela Federação das Indústrias de São Paulo revelam que os desvios de recursos públicos causam ao País perdas de até R\$ 85 bilhões por ano. “Arcamos com impactos severos na sociedade e nas políticas públicas”, observa o ex-promotor de Justiça Fábio Medina Osório, presidente do Instituto Internacional de Estudos de Direito do Estado. “Os investimentos ficam superfaturados, os contratos perdem a lógica econômica e, não raro, deixam de ser atendidos”, diz. Outro dado revelado pela FGV indica que entre 2002 e 2008 houve desvios de R\$ 40 bilhões em contratos do governo.

A corrupção abocanhou entre 1,4% e 2,3% do PIB – de US\$ 34 bilhões a US\$ 56 bilhões no ano passado – e gerou prejuízos em setores vitais da economia, como educação, saúde e transportes, contribuindo para a permanência de diversos gargalos no País. Vale lembrar ainda que grandes projetos de infraestrutura,

“ACREDITAMOS NAS AUTONOMIAS FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO, COMO CONTROLADORIAS E CORREGEDORIAS. DEFENDEMOS O FORTALECIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DA ADVOCACIA PÚBLICA DA UNIÃO, DOS ESTADOS E DOS MUNICÍPIOS, E APOIAMOS O PROJETO DE LEI QUE CRIMINALIZA O ENRIQUECIMENTO ILÍCITO”

---

**JORGE ELUF, PRESIDENTE DA COMISSÃO DE CONTROLE SOCIAL DOS GASTOS PÚBLICOS DA OAB DE SÃO PAULO**



Foto: divulgação

## MOBILIZAÇÃO E DEBATE

Crime que (ainda) compensa

como os que foram levados a cabo durante a Copa do Mundo, podem se tornar um terreno fértil para a corrupção quando os mecanismos de controle não são fortes o suficiente.

Mas, quais práticas atrasam o desenvolvimento do País? Na esfera política, o apadrinhamento em troca da governabilidade; o enriquecimento injustificado de servidores públicos, com rendas incompatíveis com seus cargos; a lentidão da Justiça; a impunidade de corruptos; o excesso de recursos no Judiciário, que pode implicar até na prescrição de um crime; o financiamento privado de campanhas eleitorais; as emendas parlamentares; entre outras. “A corrupção significa a destruição gradual do caráter de uma nação”, afirma o procurador da Advocacia Geral da União e autor da coletânea *Corrupção no Mundo*, de cinco livros, Judivan Vieira. “Ela se espalhou pelos três poderes da República. O Judiciário, visto como o último *front* de resistência, também caiu por terra há um bom tempo”, afirma. O especialista acredita que, nos últimos anos, os esquemas de lavagem de dinheiro estão mais sofisticados. “Hoje, as ações são verticalizadas, têm início na cúpula das organizações e seguem arregimentando soldados de níveis inferiores”, diz.

Em tempos atuais – principalmente depois do mais recente caso de corrupção a ganhar as manchetes, o escândalo da Petrobras, em evidência atualmente na mídia – a delação premiada, apesar de ainda ser pouco utilizada pelo Judiciário brasileiro, passou a ser considerada uma arma contra a corrupção. Apontada como um dos instrumentos mais eficazes para enquadrar organizações criminosas, ela é um acordo entre o réu e a polícia em que, em troca de informações relevantes para a investigação, ele é beneficiado com a diminuição da pena. O sociólogo e cientista político An-



Foto: Jorge Pinheiro

---

“A LEI ANTICORRUPÇÃO É  
UM NOVO MARCO REGULATÓRIO,  
MAIS CONTUNDENTE,  
COM PENALIDADES SEVERAS,  
MAS COM ALCANCE AINDA  
IMPREVISÍVEL”

---

**FÁBIO MEDINA OSÓRIO, PRESIDENTE  
DO INSTITUTO INTERNACIONAL  
DE ESTUDOS DE DIREITO DO ESTADO**

tonio Lavareda afirma que os investigadores devem avaliar o custo/benefício do recurso. “É preciso fazer uma análise pragmática. A delação premiada só deve ser usada se tiver consequências concretas e levar efetivamente à punição dos culpados”, ressalta.

Já o advogado Eluf, da OAB de São Paulo, reconhece o caráter facilitador do mecanismo, mas diz se tratar de uma ferramenta questionável do ponto de vista moral e favorece a judicialização da política – a decisão, pelo Judiciário, de questões relevantes do ponto de vista político. Por outro lado, alguns advogados afirmam que o instrumento pode desestimular as investigações por parte do Ministério Público Federal. Contudo, a procuradora regional da República Luíza Frischeisen explica que a delação é só o início de uma prova. “É apenas uma forma de investigar. Não é um salvo conduto para a pessoa se achar no direito de falar qualquer coisa e o Ministério Público não investigar”, esclarece.

Um esquema de corrupção emblemático ocorrido durante o primeiro mandato do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi o chamado mensalão. Tratava-se do pagamento de uma propina mensal – cerca de R\$ 30 mil, pagos pelo tesoureiro do PT, Delúbio Soares – a parlamentares aliados para que votassem a favor de projetos do governo. Em março do ano passado terminou o julgamento dos envolvidos, o mais longo da história do Supremo Tribunal Federal: durou um ano e sete meses. Dos 40 parlamentares denunciados, 24 foram condenados. O julgamento foi considerado um marco por não deixar impunes aqueles que foram considerados culpados pelo Supremo. “O Brasil enviou algumas mensagens positivas para o restante do mundo ao mostrar que políticos influentes e importantes também podem ser punidos”, observou Salas, da Transparência Internacional.



Foto: Luiz Silveira

### LEGISLAÇÃO E INICIATIVAS

Aprovada em 2013 e em vigor desde janeiro deste ano, a Lei Anticorrupção faz parte do pacote de medidas de combate à corrupção proposto pela presidente Dilma Rousseff. No entanto, ainda não foi regulamentado o artigo que estabelece atenuantes na aplicação de sanções a empresas que incentivarem denúncias por irregularidades. A nova legislação tem o objetivo de punir empresas por atos ilícitos contra a administração pública; aquelas que praticarem condutas ilegais poderão pagar multa de até 20% de seu

faturamento. “É um novo marco regulatório, mais contundente, com penalidades severas, mas com alcance ainda imprevisível”, afirma Osório, do Instituto Internacional de Estudos de Direito do Estado. A lei é um mecanismo para reforçar a existência da política de *compliance* das empresas, ou seja, estar de acordo com as normas reguladoras. “As pessoas jurídicas que não adotarem novos modelos poderão perder mercados e sofrer sérias consequências”, avalia o advogado. Antes desse instrumento, outros mecanismos, como a Lei das Licitações e a Lei



---

“A DELAÇÃO É APENAS UMA  
FORMA DE INVESTIGAR. NÃO  
É UM SALVO CONDUTO PARA  
A PESSOA SE ACHAR NO  
DIREITO DE FALAR QUALQUER  
COISA E O MINISTÉRIO  
PÚBLICO NÃO INVESTIGAR”

---

**LUÍZA FRISCHEISEN, PROCURADORA  
REGIONAL DA REPÚBLICA**

da Improbidade Administrativa, já criavam um ambiente mais propício ao controle de atuações ilícitas.

Consenso entre os especialistas, a transparência nas contas públicas é o primeiro passo a ser dado no combate à corrupção. “Temos a lei que prima pela transparência, mas ainda é difícil obter uma sinergia nas esferas federal, estadual e municipal”, afirma o advogado e cofundador do Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral (MCCE), Luciano Santos. “Às vezes, até mesmo a União tem dificuldades para obter a informação correta”. Para Rocha, da UnB, a transparência na prestação de contas ainda precisa evoluir. “Não se trata simplesmente de jogar dados financeiros. Eles precisam ser compreendidos e acessados pela população.”

As leis de Acesso à Informação e da Ficha Limpa também são consideradas avanços, mas deparam com entraves como a lentidão da Justiça e a infinidade de recursos judiciais à disposição. “Corruptos e corruptores encontram brechas na legislação e no sistema de recursos”, diz o procurador Vieira. “Uma ação demora tanto para ser julgada que o crime acaba prescrito. O sujeito fica impune e a sociedade fica com o ônus.” O conjunto cada vez mais abrangente de leis no País leva a crer que o cerne da questão ainda é o cumprimento da legislação. “Se o Brasil tivesse um sistema mais eficiente para punir corruptos conseguiria dissuadir esse tipo de comportamento”, diz Salas. “Tanto políticos como funcionários públicos acreditariam que poderiam ser pegos e teriam de pagar por seus crimes, inclusive com pena de prisão.”

Para dar mais agilidade ao julgamento de ações relacionadas à corrupção ou à lavagem de dinheiro, o Conselho Nacional de Justiça propôs em outubro uma nova metodologia

**NA ESFERA DO  
LEGISLATIVO, TRAMITAM  
NA CÂMARA CERCA  
DE 500 PROJETOS  
DE LEI E DE EMENDA  
CONSTITUCIONAL  
SOBRE CORRUPÇÃO, QUE  
INCLUEM A AGILIZAÇÃO  
DO JULGAMENTO DE  
PROCESSOS SOBRE  
DESVIOS DE RECURSOS  
PÚBLICOS, A APROVAÇÃO  
DE UMA LEI PARA PUNIR  
AGENTES PÚBLICOS  
QUE ENRIQUEÇAM SEM  
JUSTIFICATIVA E A  
CRIAÇÃO DE INSTÂNCIAS  
NO PODER JUDICIÁRIO  
QUE ACELEREM A  
INVESTIGAÇÃO DE  
QUEM POSSUI FORO  
PRIVILEGIADO**

para obtenção de dados sobre processos judiciais. “A verificação das sentenças será feita em um sistema que facilite o envio de dados de forma frequente e automática pelos juízes”, explica Luíza Frischeisen, que também participa da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla). “Isso é importante para mostrar para a sociedade o que estamos fazendo, o que ainda precisa ser feito e onde estão sendo denunciados esses crimes”, afirma. Ela explica ainda que as investigações do Ministério Público Federal em parceria com a Polícia Federal são altamente complexas, uma vez que envolvem quebra de sigilo bancário, pedidos de busca e apreensão e cooperação internacional. “É um trabalho que requer tempo e especialização”, diz a conselheira do CNJ.

Na esfera do Legislativo, tramitam na Câmara cerca de 500 projetos de lei e de emenda constitucional sobre corrupção, que incluem a agilização do julgamento de processos sobre desvios de recursos públicos, a aprovação de uma lei para punir agentes públicos que enriqueçam sem justificativa e a criação de instâncias no Poder Judiciário que acelerem a investigação de quem possui foro privilegiado. Além disso, para conter e reforçar ainda mais o combate a atos ilícitos, a Comissão de Controle Social dos Gastos Públicos elaborou uma série de propostas que formam uma espécie de pacote anticorrupção. “Acreditamos na autonomia financeira e administrativa dos órgãos de controle interno, como controladorias e corregedorias, defendemos o fortalecimento das instituições da Advocacia Pública da União, dos Estados e dos municípios, e apoiamos o projeto de lei que criminaliza o enriquecimento ilícito”, diz o presidente da comissão, Jorge Eluf.

# Ranking Mundial da Corrupção

## MENOS CORRUPTOS

**1º lugar:** Dinamarca e Nova Zelândia

**3º lugar:** Finlândia e Suécia

**5º lugar:** Noruega e Cingapura

## LATINO-AMERICANOS

**19º lugar:** Uruguai

**22º lugar:** Chile

**49º lugar:** Costa Rica

**63º lugar:** Cuba

**72º lugar:** Brasil

## MAIS CORRUPTOS

**172º lugar:** Líbia

**173º lugar:** Sudão do Sul

**174º lugar:** Sudão

**175º lugar:** Afeganistão,  
Coréia do Norte e Somália

**83º lugar:** Peru

**94º lugar:** Colômbia

**102º lugar:** Equador

**106º lugar:** Argentina,  
Bolívia e México

Fonte: Transparência Internacional

Também apoiada com vigor pelo Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral, a revisão dos financiamentos de campanha é considerada essencial para controlar o aumento da corrupção. “O financiamento privado tem um direcionamento econômico e, embora seja algo pontual, está relacionado a todos os escândalos dos últimos tempos”, explica Santos, do MCCE. “Ao fim das eleições, aqueles

políticos que receberam remessas do financiamento privado se sentem garantidos porque recebem um retorno muito maior.” Dados da entidade mostram que para cada R\$ 1 doado pelas empresas, retornam R\$ 8 em investimentos ou contratos. Mesmo assim, embora a corrupção esteja ainda longe de ser vencida, é importante reconhecer que o Brasil deu grandes passos para coibir esse mal. [8]



## O Omni-Channel e o valor de cada canal

**PEDRO GUASTI**

PRESIDENTE DO CONSELHO  
DE COMÉRCIO ELETRÔNICO  
DA FECOMERCIO-SP

O consumidor hoje se utiliza de todos os canais disponíveis quando decide comprar algum produto. Recorre à internet em busca de informações técnicas sobre o item, pesquisa o preço e a opinião de outros consumidores e depois pode ou não ir à loja física. O caminho inverso também ocorre com frequência: ao ver uma mercadoria num estabelecimento, o cliente acessa o smartphone, compara valores e barganha uma condição melhor com o vendedor que está ali à sua frente. Pode também comprar pelo aplicativo do lojista ou até mesmo pelo telefone.

Diante disso, a pergunta que inquieta as empresas atualmente é: qual é a responsabilidade de cada canal no resultado das vendas? Tão ou mais importante que essa questão é saber como executar uma estratégia capaz de integrar todas essas plataformas, potencializando os ganhos e proporcionando a melhor experiência para o consumidor.

Essa reflexão está no centro do debate porque a diversidade de canais, navegadores, tamanhos de tela e geradores de tráfego obriga as empresas a desenvolver modelos de atribuição complexos para justificar os investimentos em tecnologia e inovação.

O que está por trás disso tudo é o avanço do Omni-Channel. É a integração total. Nessa nova realidade, o consumidor não se importa com que meio efetuará sua transação, mas sim com a experiência que terá com a marca. Os varejistas precisam, assim, fazer um amplo diagnóstico da operação de seus canais e buscar a melhor sinergia entre eles. Isso passa

---

por integrar processos e sistemas de logística, armazenamento, distribuição, marketing e atendimento, entre outros aspectos.

Essa revisão de processos provavelmente levará a ajustes – ou mudanças radicais, dependendo do caso – de sistemas, infraestrutura e plataformas de comércio eletrônico.

Para entendermos melhor a dimensão e as implicações do que estamos abordando, observemos alguns dados. A estimativa é de que o faturamento do comércio eletrônico nos Estados Unidos chegue a US\$ 294 bilhões neste ano, um crescimento de 14%. A Amazon, por exemplo, deverá faturar US\$ 74 bilhões, ultrapassando a Target e ficando atrás somente de Walmart, Costco e Kroger.

Se considerarmos todas as vendas, incluindo produtos de terceiros em seu *marketplace*, o GMV – Gross Merchandise Volume, ou valor bruto de todas as mercadorias – da Amazon fica em terceiro lugar no ranking, com valor próximo a US\$ 100 bilhões. Esses dados indicam a relevância de saber exatamente como investir bem cada centavo e extrair o melhor resultado de cada operação comercial. Um movimento errado de um transatlântico pode gerar perdas enormes.

A força do digital fica ainda mais clara quando analisamos que as vendas online já representam 10% do total do varejo nos EUA. E que a participação dos dispositivos móveis nas compras virtuais já ultrapassa 20% no faturamento. Esse porcentual de participação está diretamente relacionado aos 51% de consumidores virtuais que já possuem tablet.

Se compararmos o mercado americano ao brasileiro, veremos que uma das grandes diferenças entre ambos é que ainda temos de melhorar nossa taxa de conversão. Nos Estados Unidos, ela está em torno de 2,7%, enquanto no Brasil, está perto de 1,5%, o que é ainda muito baixo.

Frente a esses dados, podemos compreender melhor por que as grandes redes varejistas estudam no momento como incorporar as tecnologias desenvolvidas no e-commerce, como *behaviour targeting*, geolocalização, *data mining* e Big Data, em suas lojas físicas.

Uma das empresas que se destacam nesse processo é a Hointer ([www.hointer.com](http://www.hointer.com)), que tem um projeto de reinvenção do varejo offline. Os consumidores que estão em uma loja física da empresa podem, por exemplo, escolher, experimentar e comprar produtos sem necessidade de contar com a ajuda de um vendedor. Outro bom exemplo que conheci se chama Facecake, que oferece a possibilidade de experimentação de moda e acessórios sem necessidade de vestir ou usar o produto ([www.facecake.com](http://www.facecake.com)).

Esses são apenas dois casos que ilustram a preocupação das marcas em entender o comportamento do consumidor e, assim, proporcionar uma melhor experiência de compra.

O pano de fundo do mercado para essas e outras estratégias das marcas é a necessidade de entender os modelos de atribuição, ou *attribution modeling*, de cada venda gerada. Só assim será possível ter clareza para definir quanto, onde e como investir. [8]

VOCÊ QUE É EMPREENDEDOR,  
IMAGINE UM NEGÓCIO COM  
MAIS DE 75 ANOS DE EXPERIÊNCIA,  
FUNCIONÁRIOS ESPECIALIZADOS,  
ACESSO LIVRE AO PODER PÚBLICO E MAIS  
DE 1,8 MILHÃO DE REPRESENTANTES.

---

## FICOU IMPRESSIONADO?

Esse é o tamanho de quem é representado pela FecomercioSP. Faça do seu empreendimento um grande negócio, acesse:

[www.programarelaciona.com.br/contribuicao](http://www.programarelaciona.com.br/contribuicao)



Senac Sesc FecomercioSP

*Aqui tem a força do comércio*

FecomercioSP

Representa muito para você.

# “AEROPORTO É UM NEGÓCIO”

Há dois anos sob administração privada, o **Aeroporto Internacional de São Paulo** ostenta evidentes mudanças. Ainda que mais visível no Terminal 3, construído integralmente durante a nova gestão, a transformação se traduz em melhorias para passageiros e companhias aéreas, fruto de investimentos superiores a R\$ 3 bilhões. Para Antônio Miguel Marques, presidente do GRU Airport, marca administrativa assumida pelos controladores, as mudanças seriam impensáveis em tão pouco tempo se o empreendimento permanecesse sob as amarras da gestão pública. As concessões, diz ele, elevaram o padrão dos aeroportos brasileiros e mostraram que eles são um negócio a ser administrado em um conceito misto de shopping center e prestação de serviço.

---

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**





## ENTREVISTA

Antônio Miguel Marques, presidente do GRU Airport

As mudanças em curso no Aeroporto Internacional de São Paulo, ou **GRU Airport**, são resultantes da administração privada, que começou em novembro de 2012. A concessionária é formada pelo grupo Invepar (OAS e fundos de pensão) e pela operadora estatal sul-africana de aeroportos – a Airports Company South Africa (Acasa). Desde então, os investimentos do grupo elevaram de 28 milhões para 40 milhões a capacidade operacional de passageiros e a expectativa é chegar a 2016 com capacidade para 50 milhões de pessoas. O aeroporto também ganhou um novo mix comercial, com a entrada de 150 novas operações, entre as quais marcas que ainda não haviam desembarcado no País, como os restaurantes Red Lobster e Olive Garden. O processo de modernização é acompanhado da instalação de sistemas tecnológicos de ponta, tanto para as operações em terra como no ar. Em entrevista à **Conselhos**, o presidente do GRU Airport, Antônio Miguel Marques, faz um balanço das mudanças já realizadas e em curso, detalha o que ainda está por vir e assegura que ainda há muito a melhorar. “As críticas são estimulantes e nos orientam sobre a necessidade de mudanças”, afirma. Ele destaca que alguns problemas não são de responsabilidade da concessionária – como filas no check-in –, mas a empresa trabalha em parceria com as companhias aéreas para imprimir maior grau de automação.

### QUAL É O BALANÇO DESDE QUE O CONSÓRCIO ASSUMIU?

Nossa administração se deu em dois períodos. Em 15 de novembro de 2012 foi iniciada a operação em conjunto com a Infraero. Assumimos definitivamente em 15 de fevereiro de 2013. O balanço desde então é extremamente positivo. A capacidade operacional passou de 28 milhões para 40 milhões de passageiros. Isso foi possível porque ampliamos as instalações físicas. Entregamos o edifício-garagem, finalizamos o Terminal 3, fizemos obras de melhorias e de expansão nos Terminais 1 e 2; modificamos e readequamos o mix comercial dos terminais, com a entrada de 150 novas operações comerciais. Também fizemos melhorias importantes nas pistas, que foram recapeadas; construímos uma nova pista de táxi aéreo; e entregamos 34 novas posições de estacionamento de aeronaves de grande porte. O aeroporto foi expandido em todas as suas áreas. Além disso, houve o que a gente chama de *catching up*, uma recuperação tecnológica do aeroporto. Hoje, temos os mais modernos sistemas existentes no mundo para operação e gestão aeroportuárias, incluindo um processo integrado de acompanhamento das operações, com uma nova sala de controle operacional.

### ESSE CONTINGENTE NOVO DE PESSOAS ERA DEMANDA REPRIMIDA?

Sim, um contingente que aflorou à medida que tiramos os gargalos que havia no aeroporto. Além disso, Guarulhos se tornou um grande shopping, principalmente aos fins de semana. Moradores do entorno e até de São Paulo vêm almoçar no aeroporto. Aos domingos temos filas, e não são de passageiros, porque temos aqui restaurantes que não existem em outros lugares, como o Red Lobster e o Olive Garden.

“O SETOR PRIVADO NÃO TEM AS AMARRAS DO SETOR PÚBLICO. SERIA IMPENSÁVEL FAZER AS OBRAS QUE FIZEMOS EM 18 MESES EM UM REGIME PÚBLICO”



#### OS PLANOS DE AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE CONTINUAM?

Devemos chegar a 2016 com capacidade para 50 milhões de passageiros depois das obras do retrofit que estão em andamento nos Terminais 1 e 2. Acredito que até o fim da década alcançaremos 60 milhões de passageiros.

#### OS TERMINAIS 1 E 2 FICARÃO IGUAIS AO TERMINAL 3?

Queremos algo muito parecido, mas é preciso entender que é um retrofit, diferente de quando se faz um terminal do zero, usando a última tecnologia. O projeto arquitetônico dos Terminais 1 e 2 é muito similar ao do Terminal 3, e eles ganharão áreas operacional e comercial. Espaços hoje ocupados por escritórios de companhias aéreas e pelo pessoal do próprio aeroporto serão usados para atendimento ao passageiro, como disposição de bancos e espaços comerciais.

#### QUAIS SÃO OS PLANOS DE INVESTIMENTO DO GRU AIRPORT?

Já investimos perto de R\$ 3 bilhões e o plano é contemplar R\$ 6 bilhões ao longo de todo o período da concessão, que vai até 2032. A maior parte, que são as novas pistas e os novos terminais, já foi feita.

#### ISSO NÃO TERIA SIDO POSSÍVEL SEM A CONCESSÃO PRIVADA?

O setor privado não tem as amarras do setor público, que precisa obedecer a uma série de regras. Seria impensável fazer as obras que fizemos em 18 meses em um regime público. A privatização trouxe duas coisas fundamentais para os aeroportos brasileiros. Primeiro: as concessões estão estabelecendo novos paradigmas de conforto e de operação. Isso contribui para elevar o padrão de todos os aeroportos do Brasil. Segundo: percebeu-se que

## ENTREVISTA

Antônio Miguel Marques, presidente do GRU Airport

aeroporto é um negócio, como é um shopping center ou um supermercado. Isso traz conforto e facilidades para o passageiro.

### QUAL É O CRITÉRIO PARA A SELEÇÃO DO MIX COMERCIAL DO AEROPORTO?

O mix é desenhado em função do perfil dos passageiros de cada um dos terminais. Os terminais nacionais são desenhados para atender aquele passageiro que toma um café ou faz um lanche rápido, enquanto os internacionais têm mais lojas e serviços, incluindo restaurantes. Além do perfil de viagem, a escolha obedece ao perfil socioeconômico do passageiro. No Terminal 3, temos as classes A, B, C e D, e o mix de lojas e restaurantes atende a toda essa gama de pessoas.

### A CLASSE MÉDIA GANHOU MILHARES DE PESSOAS NOS ÚLTIMOS ANOS. QUAL É O IMPACTO DISSO PARA O AEROPORTO?

É justamente esse público que trocou o ônibus pelo avião. Essa migração é marcante. Nos meses de férias, notamos mudanças no perfil dos usuários, com maior presença de viajantes de primeira viagem de avião. São pessoas que não estão acostumadas a usar o aeroporto e não sabem como se faz. Por isso, reforçamos as equipes de informação para orientar onde ficam os portões, como se faz check-in e se despacha a bagagem. É muito comum pessoas querendo embarcar apenas com a reserva, sem passar pelo check-in.

### QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS PARA AS EMPRESAS AÉREAS?

Foram várias, a começar pelo nível de segurança do aeroporto, que aumentou muito, tanto para o passageiro como para as aeronaves, graças à instalação de sistemas informatizados. As companhias aéreas também ganharam novas salas VIP. O Terminal 3 tem



“HOJE, AS MAIORES FILAS DO AEROPORTO SÃO AS DA POLÍCIA FEDERAL, MAS ELAS TENDEM A SER REDUZIDAS COM O E-GATE”

---

três salas em funcionamento, sendo que a da TAM é a maior sala VIP da América Latina, e outras duas serão inauguradas em breve. As companhias aéreas também ganharam agilidade com os sistemas eletrônicos, principalmente no manuseio de bagagem. A tarefa é de responsabilidade delas, mas colocamos à disposição um sistema automático de bagagem, que permite o despacho da mala sem que ninguém a toque. É o primeiro do tipo a funcionar no Brasil. Com isso, também **diminuíram sensivelmente as ocorrências de furto de bagagem, porque praticamente 100% do aeroporto é monitorado por vídeo.**

**AS PESQUISAS MENSAIS DA ANAC MOSTRAM QUE A AVALIAÇÃO DOS PASSAGEIROS AINDA É MUITO RUIM. QUANDO ESSA PERCEPÇÃO VAI MUDAR?**

Essas críticas são estimulantes e nos orientam sobre a necessidade de mudanças e melhorias. Quando assumimos o aeroporto, a nota de satisfação geral (medida de zero a cinco) era 2,8. Na última pesquisa, chegamos a 3,9. Então, a percepção do passageiro já mudou. Sabemos que alguns pontos são problemáticos no aeroporto de Guarulhos e trabalhamos para resolvê-los. Os dois principais são estacionamento e falta de assentos nos Terminais 1 e 2. Com a transferência das companhias internacionais para o T3, esse segundo problema deixará de existir. Estamos trocando e ampliando o número de assentos. No tocante ao estacionamento: assumimos Guarulhos com 3,8 mil vagas e hoje temos 9 mil. Ao fim da concessão, teremos perto de 20 mil vagas. Inauguramos um edifício-garagem e outro deve ter as obras iniciadas em 2015. Ainda em 2014 teremos mais mil vagas, em um novo estacionamento ao lado do edifício-garagem, para quem deixar o carro por períodos mais longos.

**OUTRA CRÍTICA RECORRENTE SE REFERE ÀS FILAS. O QUE TEM SIDO FEITO PARA REDUZÍ-LAS?**

O aeroporto tem responsabilidade direta somente pela fila do raio-X, que já desapareceu. Outras são de responsabilidade das companhias aéreas e melhoraram bastante graças ao maior grau de automação. O check-in pode ser feito em totens, pelo computador de casa e até pelo celular. Isso aliviou bastante o problema. Hoje, as maiores filas do aeroporto são as da Polícia Federal, mas elas tendem a ser reduzidas com o e-Gate, o sistema de leitura eletrônica do passaporte, que está em teste e deve funcionar plenamente na virada do ano. A promessa do governo é de que essas filas não passem de 15 minutos, o que é bastante razoável em qualquer lugar do mundo.

**OS TERMINAIS BRASILEIROS SOFREM DE UM PROBLEMA CRÔNICO: FALTA DE INFRAESTRUTURA DO ENTORNO. A CONCESSIONÁRIA ESTÁ FAZENDO ALGO PARA MUDAR ISSO?**

Uma de nossas primeiras tarefas foi estreitar o relacionamento com o governo do Estado. Negociamos a antecipação da implantação do transporte sobre trilhos até o aeroporto. **Em pouco mais de um ano será possível chegar ao aeroporto de Guarulhos pelo trem da CPTM.** A composição sai da Estação do Brás e vai até a Estação Engenheiro Goulart, a chamada Linha 12. De Engenheiro Goulart até o aeroporto são 11 quilômetros, que já estão em obras. Outra novidade é o trecho norte do Rodoanel, que terá uma saída exclusiva para o aeroporto. Esse acesso, já em obras, está previsto para 2016. Existe outro projeto, que ainda não é realidade, mas está em discussão, que é o rodoanel de Guarulhos, uma obra da prefeitura com a participação do governo federal, do Ministério das Cidades, e o apoio do aeroporto.



#### QUANDO O METRÔ CHEGARÁ AO AEROPORTO?

Estamos conversando com o Governo do Estado para estender o ramal programado até o Shopping Internacional de Guarulhos.

#### ISSO CONTARIA COM A PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA DO CONSÓRCIO?

O aeroporto não pode ter essa participação por uma limitação legal da concessão, mas os acionistas poderiam. Contudo, isso ainda não está definido.

#### COMO ESTÃO OUTROS INDICADORES DE EFICIÊNCIA DO AEROPORTO?

Medimos os tempos de serviço do aeroporto, os índices de segurança e de pontualidade e, principalmente, o número de reclamações. Todos os índices melhoraram, especialmente o de pontualidade. A Copa do Mundo teve um efeito muito positivo sobre todo o setor, não

somente sobre Guarulhos. O evento ajudou a reorganizar o tráfego aéreo brasileiro, que tinha índices de pontualidade sofríveis.

#### QUAIS PROBLEMAS AINDA PERSISTEM?

Ainda existem problemas sérios, principalmente nos voos domésticos e no tempo de recuperação de bagagem, que é de responsabilidade das companhias aéreas. Muitas delas não conseguem atingir o tempo estipulado para a tarefa, principalmente por falta de pessoal.

#### O GRU ESTÁ CAPACITANDO FORNECEDORES NAS IMEDIAÇÕES DO AEROPORTO.

#### QUAIS SÃO OS GANHOS COM ESSE PROJETO?

Quando o consórcio assumiu, praticamente nada era comprado em Guarulhos. Iniciamos um programa com o Sebrae-SP para identificar, incentivar e capacitar fornecedores locais. Hoje, aproximadamente 8% das compras são

---

“GUARULHOS É, HOJE,  
O MAIOR AEROPORTO  
DE CARGAS DO BRASIL,  
POSTO QUE ERA OCUPADO  
POR VIRACOPOS, E RESPONDE  
POR 34% DO MERCADO DE  
CARGA AÉREA DO PAÍS”

feitas no entorno e o plano é aumentar essa participação. Incentivamos a atividade econômica na região, com vantagens para o aeroporto: os prazos de entrega são reduzidos e os preços são competitivos porque não incluem frete. É um ganha-ganha.

#### OS ACIONISTAS ESTUDAM NOVAS CONCESSÕES?

Eles avaliam todas as oportunidades, inclusive fora do Brasil. Há um processo em andamento no Chile e os acionistas estão analisando.

#### O QUE O PARCEIRO ESTRANGEIRO AGREGOU DE MAIS RELEVANTE?

Tecnologia. A Acsa ganhou muita musculatura com a Copa do Mundo de 2010, quando instalou no aeroporto de Joanesburgo o que havia de mais moderno na época, e muito disso foi aportado aqui. Além disso, eles nos trouxeram conhecimento operacional, permitindo a instalação de novos processos, tanto nas operações de ar como de terra. Do ponto de vista comercial, estamos desenvolvendo um *know-how* que não é de shopping center tampouco de aeroporto tradicional, que só tem um café e uma loja de pão de queijo. Mesclamos as duas coisas para criar um *know-how* de operação comercial no aeroporto.

#### O QUE MUDOU EM RELAÇÃO AO TRANSPORTE DE CARGA?

O transporte de carga tem um faturamento similar e emprega tanta gente quanto a operação de passageiro. Guarulhos é, hoje, o maior aeroporto de cargas do Brasil, posto que era ocupado por Viracopos, e responde por 34% do mercado de carga aérea do País. O processo é todo automatizado e o tempo de liberação foi reduzido pela metade desde que assumimos, graças a um trabalho em parceria com as companhias aéreas e órgãos como Receita Federal e Anvisa. [6]

# MAIS VELHOS

O rápido envelhecimento da população mundial – inclusive a brasileira – não tem só consequências econômicas. Haverá novas prioridades em função das necessidades – e dos anseios – dos mais velhos. Mas, desde já, os idosos precisam buscar novas razões para continuar a viver; quem está na meia-idade sabe que haverá vida depois da aposentadoria e que deve se preparar para ela; aos jovens, cabe levar em conta as mudanças que um mundo mais longo trará e educar as novas gerações que nele viverão para que possam alcançar suas próprias conquistas e realizações.

---

**RENATO BERNHOEFT** É FUNDADOR E PRESIDENTE DO CONSELHO DE SÓCIOS DA HÖFT CONSULTORIA





Um dos equívocos da sociedade moderna é imaginar que as ações decorrentes do envelhecimento populacional é um assunto que deve envolver apenas as pessoas que se aproximam da faixa dos 60 anos de idade ou aquelas que já a ultrapassaram.

Inversamente ao aumento da expectativa de vida, vale registrar que os índices de natalidade vêm caindo na maioria dos países do mundo.

E ao analisarmos essa rápida combinação de mudanças do nosso perfil populacional, vale a provocação de que ela deve merecer crescentes cuidados de parte dos jovens. Afinal, serão os jovens de hoje que viverão em uma sociedade de população massivamente mais longeva, fenômeno nunca vivido na história da humanidade, inclusive no Brasil.

Vejamos alguns episódios e notícias recentes relacionados com o tema e seus impactos:

- O Japão está envelhecendo de uma forma tão rápida que o Fundo Monetário Internacional (FMI) estimou, recentemente, a possibilidade de que o país aumente, para 25%, as possibilidades de um processo recessivo. O último censo mostrou que um em cada quatro japoneses tem 65 anos ou mais.

Dentre as medidas em estudo em vários países está o aumento da carga tributária. Para Yvan Guillemette, especialista em política fiscal da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), “o envelhecimento populacional pressiona as finanças públicas à medida que os aposentados absorvem recursos por meio de pensões e assistência médica, mas geram pouca renda ou receita fiscal. O Japão está apenas mostrando o caminho que outros países deverão trilhar”, conclui ele.

- Outro claro indicador dessa tendência é o aumento do fechamento de maternidades – incluindo o Brasil – e sua transformação em centros para pesquisa e especialização em no-

**OS IDOSOS DEVEM ENCONTRAR FORMAS DE SE REINVENTAR AO ESTABELECEER UM PROJETO DE VIDA QUE CONTINUE DANDO SENTIDO E PROPÓSITO PARA A SUA EXISTÊNCIA. E ESSA AÇÃO NÃO ENVOLVE APENAS QUESTÕES DE RESERVA FINANCEIRA OU CUIDADOS COM A SAÚDE**



vas doenças que estão surgindo em razão do aumento da longevidade.

- O turismo dedicado aos idosos vem aumentando significativamente pelo mundo afora. E um dos apelos é, no mínimo, instigante: “Gaste hoje a herança dos filhos”. Isso me fez lembrar um encontro com um casal de turistas europeus durante um tour pela Austrália e Nova Zelândia. Questionados sobre os motivos da viagem, foram categóricos: “Estamos gastando a herança que iríamos deixar aos nossos filhos”.

- Na Alemanha tem sido crescente o preconceito – inclusive com agressões verbais ou físicas – contra os idosos que não tiveram filhos no pós-guerra.

Segundo a população jovem, esses casais não criaram contribuintes que pudessem “arcar” com a reposição dos gastos financeiros que eles estão consumindo agora com suas aposentadorias. O que nem sempre é lembrado é que os idosos de hoje, que viveram o drama das guerras, fizeram essa opção alegando não desejar que os filhos viessem a passar pelas mesmas experiências dolorosas que eles viveram.

Evidentemente que esse conjunto de fatos, de notícias e de eventos não se esgota. É bem mais amplo e profundo.

Mas, permite-nos elaborar algumas provocações que devem ser levadas em conta, tanto

pelos atuais idosos como pela população jovem e, especialmente, da meia-idade.

Os idosos devem encontrar formas de se reinventar ao estabelecer um projeto de vida que continue dando sentido e propósito para a sua existência. E essa ação não envolve apenas questões de reserva financeira ou cuidados com a saúde. É algo bem mais amplo.

Aos que estão na meia-idade, recomenda-se que considerem entre seus planos não apenas uma “aposentadoria” tranquila financeiramente, mas que também procurem, desde agora, maior equilíbrio entre projetos de vida pessoal, familiar, conjugal, individual e profissional. Lembre-se de que em algum momento você vai “perder” o sobrenome corporativo que lhe emprestam hoje, e se tornará apenas um “ex”.

Aos jovens, que considerem seus compromissos futuros sensibilizados por essas mudanças. Apropriem-se da sua história, da sua biografia e, acima de tudo, no papel de pais, eduquem filhos para a vida. Não apenas para si próprios ou preocupados em gerar “segurança” financeira aos seus descendentes. Educar para a vida é muito mais amplo do que estar preocupado em poupá-los de decepções, fracassos e dificuldades. Eduque-os para as próprias conquistas e realizações. [¶]

## EXPORTE OS SEUS PRODUTOS COM MAIS FACILIDADE.

Adquira o seu **Certificado de Origem FecomercioSP** e expanda a sua rede de negócios no mercado internacional com mais segurança e rapidez.



*Mais informações, ligue (11) 3254-1652/1653  
ou pelo e-mail [certificado@fecomerccio.com.br](mailto:certificado@fecomerccio.com.br)*

*Atendimento: Rua Dr. Plínio Barreto, 285 – S1,  
das 9h às 12h30 / 14h às 17h30.*

Senac Sesc FECOMERCIO<sup>SP</sup>

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIO<sup>SP</sup>

Representa muito para você.



# TODOS ENGAJADOS

Longe de ser tarefa fácil, combater o trabalho escravo no Brasil – um país extenso e diversificado, em que convivem inúmeros estágios de desenvolvimento e variados graus de respeito à lei – passa por envolver diferentes esferas da sociedade. Ainda vai levar tempo e exigir empenho. Fazer com que as empresas se juntem ao combate tem sido essencial para o sucesso dessa empreitada.

---

TEXTO **ROBERTA PRESCOTT**



A luta pela erradicação do trabalho análogo ao de escravo no Brasil é longa, complexa e, apesar dos avanços, está bem distante do fim. Para sanar o problema, entidades públicas, privadas, não governamentais e a sociedade civil trabalham juntas. O engajamento tem sido a melhor arma.

Em 1995, o governo federal reconheceu oficialmente a existência de trabalho em condição análoga à de escravo no País. Desde então, passou a tomar medidas para erradicá-lo, como o fortalecimento dos controles sobre a cadeia produtiva, que devem levar em consideração a capacidade produtiva e o dimensionamento da mão de obra tendo em conta a jornada de trabalho, férias e folgas dos trabalhadores; a melhoria das condições trabalhistas no setor têxtil; e programas de investimento social. Mais de 45 mil pessoas foram libertadas.

Não há estimativa confiável do número de escravos no Brasil; no mundo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) acredita que sejam, pelo menos, 20,9 milhões de pessoas nessa condição, que inclui exploração do trabalho forçado, exploração sexual forçada e trabalho forçado imposto pelo governo. Na região da América Latina e do Caribe seriam 1,8 milhão.

O problema é grave: em julho deste ano o cadastro de empregadores que submeteram trabalhadores a condições análogas às de escravo – conhecido como “lista suja” – possuía 609 nomes de pessoas físicas e jurídicas. Do total, o maior número de empregadores estava no Estado do Pará, com 27%, seguido por Minas Gerais, com 11%; Mato Grosso, com 9%; e Goiás, com 8%. A maior parte dos casos está relacionada à atividade pecuária (40%), seguida por produção florestal (25%), agricultura (16%) e indústria da construção (7%). A “lista suja” é atualizada a cada seis meses e, para sair dela, a empresa precisa cumprir uma série

“TRABALHO ESCRAVO NÃO É DOENÇA, É SINTOMA DE QUE ALGO NÃO VAI BEM”

---

**LEONARDO SAKAMOTO,**  
COORDENADOR DA ONG  
REPÓRTER BRASIL





Foto: divulgação

de obrigações e provar que não usa mais esse tipo de mão de obra.

Apesar de nunca ter figurado na “lista suja”, a rede espanhola Zara, depois de ser acusada de comprar peças de confecções que faziam uso de pessoas trabalhando em condições análogas às de escravo, firmou com o Ministério Público do Trabalho e o Ministério do Trabalho e Emprego um termo de ajustamento de con-

duta (TAC) com o objetivo de eliminar a possibilidade de casos de trabalho degradante entre os fornecedores da empresa voltarem a ocorrer.

A “lista suja” é uma das iniciativas do governo federal dentro do Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo, que culminou na criação da Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo (Conatrae). Seu objetivo é coordenar e avaliar a implementa-

ção das ações previstas no plano, acompanhar a tramitação de projetos de lei no Congresso Nacional e avaliar a proposição de estudos e pesquisas sobre o trabalho escravo no País.

Por exemplo, a Conatrae acompanhou de perto a PEC do Trabalho Escravo, cuja aprovação, em maio de 2014, foi um importante avanço para o Brasil. A Proposta de Emenda Constitucional 57A/1999 prevê o confisco das propriedades em que esse crime for encontrado e sua destinação à reforma agrária ou a programas de habitação urbana. Ainda é preciso regulamentar a proposta e vencer no Congresso Nacional os parlamentares ligados à bancada ruralista, que tenta alterar a legislação para descaracterizar o que é trabalho escravo. De qualquer maneira, a PEC impõe severas punições e é um marco na luta pela erradicação do trabalho escravo.

Por trabalho análogo ao de escravo (usa-se essa expressão porque o trabalho escravo foi formalmente abolido em 13 de maio de 1888 e o Estado passou a considerar ilegal um ser humano ser dono de outro) entende-se quando o trabalhador não consegue se desligar do patrão por fraude ou violência, quando é forçado a trabalhar contra a sua vontade, quando é sujeito a condições desumanas de trabalho ou é obrigado a trabalhar tão intensamente que seu corpo não aguenta e sua vida pode ser colocada em risco.

“Nos últimos 19 anos, foram aprovadas leis importantes”, atesta Leonardo Sakamoto, que representa o Repórter Brasil, uma das instituições que fazem parte da Conatrae. “O combate ao trabalho escravo tem de ser política de Estado, independentemente do grupo que está no poder.” Entre as novas legislações, o Estado de São Paulo sancionou no ano passado o Projeto de Lei nº 1.034/2011, que prevê o fechamento de empresas que utilizem trabalho em condições

**AS DIVERSAS  
ATIVIDADES  
DESENVOLVIDAS NO  
ÂMBITO PÚBLICO E  
PRIVADO VÊM DANDO  
RESULTADO, SEJA PELA  
CONSCIENTIZAÇÃO,  
SEJA PELO IMPACTO  
FINANCEIRO**

---

análogas à escravidão. Os estabelecimentos comerciais envolvidos na prática desse crime têm cassada, por um período, a inscrição no cadastro de contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

### **ENGAJAMENTO DA ESFERA PRIVADA**

Tão importante quanto as iniciativas públicas e da sociedade civil é o engajamento das empresas na luta contra o trabalho escravo. Criado em 2005 pelo Instituto Ethos, o Instituto Observatório Social, o Repórter Brasil e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo conseguiu colocar a pauta na agenda das corporações e fazer com que elas se comprometessem em promover uma cadeia limpa de trabalho escravo.

O pacto chegou a ter a adesão de aproximadamente 450 companhias, que juntas correspondiam à 30% do PIB. No ano passado, foi orientado pela OIT a deixar de ser um projeto para se transformar em um instituto. Nasceu assim o InPACTO. As empresas que antes eram signatárias tornaram-se associadas, garantindo dessa forma a possível sustentabilidade econômica do InPACTO e mais ações no combate ao trabalho escravo.

As diversas atividades desenvolvidas nos âmbitos público e privado vêm dando resultado – seja pela conscientização, seja pelo impacto financeiro. As ações de empresas de grande porte que tiveram o nome incluído na “lista suja” caíram na Bolsa de Valores. Quem figura nesse rol também acaba por perder clientes, já que, cada vez mais, a cadeia produtiva o consulta antes de fazer negócio. “A ‘lista suja’ possibilitou às empresas escolher com quem fazer acordos. É um bom instrumento”, diz Mércia C. Silva, coordenadora executiva do InPACTO.

Historicamente, as firmas localizadas no Pará foram as que mais usaram mão de obra

escrava. Mas, como lembra Sakamoto, representante do Conatrae, nos últimos anos aumentou a presença de empresas do Sudeste flagradas, principalmente no varejo, no agronegócio e na construção civil. O setor de moda também se viu em meio a denúncias. Eclodiram escândalos envolvendo imigrantes e brasileiros de outras regiões explorados por confecções que produziam peças de roupas para grandes marcas. Não apenas a Zara, mas também a Gregory, a Collins e a M. Officer, entre tantas outras, foram parar nas manchetes e tiveram a reputação afetada.

Ainda que não fossem as produtoras diretas das peças, elas se enquadram na responsabilidade solidária e devem responder pelos atos. “As empresas têm de controlar ao máximo de quem estão comprando”, sinaliza Mércia. Justamente por essa razão, observou-se um crescimento das práticas de acompanhamento de toda as cadeias produtiva e de valor. “As empresas têm desenvolvido processos de prevenção, com iniciativas e diretrizes para conduzi-las. E, com isso, houve avanço”, aponta.

A Zara investiu R\$ 14 milhões na área de responsabilidade social no Brasil e implantou uma série de projetos em colaboração com diversas ONGs com o objetivo de favorecer a integração social e trabalhista do coletivo de imigrantes. O montante contemplou o fortalecimento dos controles sobre a cadeia produtiva, com aumento da frequência das auditorias: segundo a empresa, desde dezembro de 2011, já foram realizadas 260 auditorias. Além disso, firmou parceria com o Uniethos para desenvolver um projeto para a cadeia de confecções. Na fase-piloto, foram dez fornecedores, cem oficinas e um conjunto de 2,1 mil trabalhadores.

A rede espanhola explica que, antes de uma empresa começar a fornecer peças acabadas

---

# Os 10 mandamentos do InPACTO

As empresas associadas ao Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo devem se comprometer a:

- 1.** Definir metas específicas para a regularização das relações de trabalho nas cadeias produtivas, o que implica a formalização das relações de emprego pelos produtores e fornecedores, no cumprimento de todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias e em ações preventivas referentes à saúde e à segurança dos trabalhadores;
  - 2.** Definir restrições comerciais àquelas empresas e/ou pessoas inseridas no Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (Portaria Interministerial MTE/SDH nº 2, de 12 de maio de 2011), identificadas na cadeia produtiva que se utilizem de condições degradantes de trabalho associadas a práticas que caracterizam escravidão;
  - 3.** Apoiar ações de reintegração social e produtiva dos trabalhadores que ainda estejam em relações de trabalho degradantes ou indignas, garantindo a eles oportunidades de superação da sua situação de exclusão social, em parceria com as diferentes esferas de governo e organizações sem fins lucrativos;
  - 4.** Apoiar ações de informação aos trabalhadores vulneráveis ao aliciamento de mão de obra escrava, assim como campanhas destinadas à sociedade de prevenção contra a escravidão;
  - 5.** Apoiar ações, em parceria com entidades públicas e privadas no sentido de propiciar o treinamento e o aperfeiçoamento profissional de trabalhadores libertados;
-

---

**6.** Consultar, divulgar e apoiar o Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, conforme Portaria Interministerial MTE/SDH nº 2 de 12 de maio de 2011;

**7.** Apoiar e debater propostas que subsidiem e demandem a implementação pelo Poder Público das ações previstas no Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo;

**8.** Monitorar a implementação das ações descritas anteriormente e o alcance das metas propostas, tornando públicos os resultados desse esforço conjunto;

**9.** Sistematizar e divulgar a experiência, de forma a promover a multiplicação de ações que possam contribuir para o fim da exploração do trabalho degradante e do trabalho escravo em todas as suas formas, tanto no Brasil como em outros países;

**10.** Participar e colaborar com o processo de avaliação e monitoramento anual realizado pelo InPACTO, relativos aos compromissos anteriormente assumidos.

---



Foto: Emiliano Hagge

---

“AS EMPRESAS TÊM  
DE CONTROLAR AO  
MÁXIMO DE QUEM  
ESTÃO COMPRANDO”

---

**MÉRCIA C. SILVA, COORDENADORA  
EXECUTIVA DO INPACTO**

para ela, precisa assinar o Código de Conduta, que exige o cumprimento integral da legislação e das melhores práticas do setor. “Naturalmente, no processo de seleção, examinamos o histórico do fornecedor e realizamos auditorias para nos certificarmos de que suas práticas estejam em conformidade com a lei”, afirmou o grupo Inditex, controlador da Zara, em resposta à **Conselhos**.

A C&A também adota uma série de ações pioneiras para prevenir a ocorrência de trabalho irregular em sua cadeia de fornecimento. A companhia estabeleceu um código de conduta e monitora sua cadeia de fornecimento por meio da Socam, empresa de auditoria do Grupo C&A que, desde 2006, já realizou mais de 10 mil inspeções em fornecedores e seus subcontratados. A empresa explica que o não cumprimento das cláusulas do código de conduta pode implicar desde um plano de ação corretivo até o cancelamento imediato do contrato de fornecimento.

As punições para as empresas flagradas fazendo uso de mão de obra em condições análogas à escravidão são administrativas e preveem multas, além de sua inscrição na “lista suja”. De acordo com especialistas no tema, o governo tem intensificado a fiscalização, mas para cobrir um país com as dimensões do Brasil, ainda falta muito. Outra dificuldade enfrentada é em fazer com que empresários de diversos setores e regiões tenham o entendimento do que é o trabalho análogo ao escravo.

“O combate não é simples. Trabalho escravo não é doença, é sintoma de que algo não vai bem. O modelo de desenvolvimento é concentrador e excludente. Erradicar o trabalho escravo de vez leva um bom tempo”, resume Sakamoto. Para ele, no curto prazo é necessário atacar a pobreza, a ganância e a impunidade.

Engajar as empresas para que trabalhem junto às suas cadeias de valor tem sido essencial. [8]

***Fecomercio Internacional  
é o serviço completo para  
ampliar seus negócios.***





## Quer ultrapassar as fronteiras do mercado?

A **Fecomercio Internacional** é o parceiro perfeito para aumentar o rendimento da sua empresa e auxiliar empreendimentos estrangeiros no Brasil.

A consultoria identifica parceiros, estuda a visibilidade de negócios, facilita o networking, proporciona um atendimento personalizado, além de realizar seminários, rodadas de negócios e muito mais.

### Saiba mais sobre as nossas últimas ações:

Em outubro de 2014, a FecomercioSP organizou a rodada de negócios Bring IT ON, com 26 empresas colombianas de softwares e soluções de conteúdo digital interessadas em fazer negócios no Brasil.

Já no mês de novembro de 2014, a Fecomercio Internacional e a UPS promoverão um seminário focado nas pequenas e médias empresas brasileiras com atividades de exportação/importação. No evento será apresentado o estudo da UPS sobre as melhores práticas e estratégias adotadas para operações de comércio externo, cases de sucesso, troca de experiências e networking, além de orientação e serviços especializados.



**FECOMERCIO**  
*Internacional*

**FECOMERCIOSP**  
Representa muito para você.

Para mais informações, envie um e-mail para [contato@fecomerciointernacional.com.br](mailto:contato@fecomerciointernacional.com.br) ou ligue para **(11) 3254 -1732**.

Expanda a sua empresa e faça bons negócios com a Fecomercio Internacional.

# VIZINHO ATRAENTE

Carga tributária comparativamente baixa, legislação benévola, mão de obra jovem, abundante e de baixo custo, alta taxa de retorno dos investimentos, incentivos às exportações, crescimento econômico vigoroso e posição estratégica fazem do Paraguai uma opção interessante para empresas brasileiras com dificuldades para enfrentar a concorrência dos produtos chineses e o desempenho sofrível da economia.

---

TEXTO **RAQUEL DE MEDEIROS**



A eleição de Horacio Cartes à Presidência em 2013 permitiu a reintegração do Paraguai ao Mercosul – do qual foi suspenso em junho de 2012 em represália ao *impeachment* de Fernando Lugo – e também um diálogo mais próximo com o empresariado internacional. De acordo com dados do Banco Mundial, o Paraguai teve no ano passado o terceiro maior crescimento econômico do mundo: 14,1% – o Brasil, no mesmo período, cresceu 2,2%.

A nova situação atraiu olhares estrangeiros e inspirou investidores brasileiros. Hoje, diversas empresas brasileiras optam por fabricar parte de seus produtos no país vizinho. As empresas brasileiras instaladas no Paraguai já respondem por 20% das exportações paraguaias destinadas ao Brasil. “Transferir parte dos processos produtivos ao Paraguai pode ser uma estratégia interessante para a recuperação das margens de competitividade da indústria nacional, particularmente diante dos ajustes macroeconômicos que a economia brasileira deverá enfrentar no futuro próximo. Os investimentos brasileiros também podem induzir um aumento das exportações de bens de capital do Brasil para o Paraguai. Hoje, o país responde pelo maior *superavit* comercial bilateral da indústria brasileira”, destaca o pesquisador do Centro de Análise e Difusão da Economia Paraguaia (Cadep) e assessor econômico da Embaixada do Brasil em Buenos Aires, Gustavo Rojas de Cerqueira César.

## LEGISLAÇÃO

Entre os incentivos ao investimento estrangeiro está a chamada Ley de Maquila (1.064/2000), que prevê isenção de impostos para a empresa que importa maquinários e matéria-prima para produzir no Paraguai e exportar – as *maquiladoras* (maquiadoras, em português). Além disso, quando a mercadoria

“LEVAR FÁBRICAS PARA  
O PARAGUAI DE MANEIRA  
DESEQUILIBRADA PODE  
GERAR DESEMPREGO  
NO BRASIL”

---

**ANAPAULA IACOVINO DAVILA,**  
PROFESSORA DA FAAP



Foto: Emiliano Hagge

manufaturada deixa o país, o imposto incidente corresponde a 1% sobre o valor da fatura de exportação. Segundo o Conselho Nacional das Indústrias Maquiladoras de Exportação, de janeiro a agosto deste ano o setor exportou US\$ 160 milhões, 54% a mais que no mesmo período de 2013.

Entretanto, há outras vantagens a quem procura o país para investir. Comparado ao Brasil, o Paraguai oferece baixa carga tributária, como IVA (Imposto sobre Valor Agregado) de 10% e Imposto de Renda para pessoa física também de 10%. Os encargos trabalhistas são de 16,5% sobre a folha de pagamento e a mão de obra

está disposta a aprender. “A mão de obra jovem é abundante, pois 73% da população paraguaia tem menos de 31 anos”, afirma o presidente da Iseisa Consultorias, Williams Francisco da Silva.

### DESAFIOS E DESIGUALDADES

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, na sigla em inglês), o Paraguai está na 111ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 2014, apenas duas posições à frente da Bolívia, último colocado regional. O crescimento do PIB per capita registrado ao longo da última década foi sustentado majoritariamente pela expansão da soja e da pecuária. Houve redução da miséria absoluta, mas a desigualdade se manteve estável. “O Paraguai tem aproximadamente 6,5 milhões de habitantes e PIB de US\$ 30 bilhões, mas, como o Brasil, é um país de desigualdades. Alguns indicadores do Banco Mundial ilustram isso. No Paraguai, os 10% mais ricos detinham 41% da renda nacional em 2012; no Brasil, 42%”, diz a professora de Formação Econômica da América Latina e do Brasil da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), Anapaula Iacovino Davila.

O país tem níveis interessantes de competitividade na agricultura e em setores industriais intensivos em mão de obra e energia elétrica. Boa parte da população ainda reside na zona rural (40% do total), onde se concentram os principais conflitos sociais. O Índice de Gini de distribuição da terra, elaborado pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, na sigla em inglês), oscila entre zero (maior igualdade) e um (maior desigualdade); entre 1991 e 2008, este indicador, no Paraguai, subiu de 0,91 para 0,93, o mais elevado do mundo. O transporte também deixa a desejar e os gastos com educação e infraestrutura estão entre os menores da região. É ne-

## O PAÍS TEM NÍVEIS INTERESSANTES DE COMPETITIVIDADE NA AGRICULTURA E EM SETORES INDUSTRIAIS INTENSIVOS EM MÃO DE OBRA E ENERGIA ELÉTRICA



“APROXIMADAMENTE 15%  
DO NOSSO FATURAMENTO  
VEM DE PEÇAS PRODUZIDAS  
NO PARAGUAI”

**ROLF BUDEMEYER, PRESIDENTE  
DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA BUDEMEYER**

cessário investir em melhorias em aeroportos, rodovias e distribuição de energia elétrica, por exemplo. Segundo Luiz Fernando Marchese, presidente da Câmara de Comércio, Indústria e Turismo Brasil-Paraguai, já existe um plano ousado de obras para os próximos quatro anos. “Deve abranger as vias de acesso, como aeroportos e pontes, e basicamente a construção de uma nova cidade ao lado de Assunção, no Chaco. A estimativa de investimentos é de mais de US\$ 2 bilhões”, destaca.

#### **INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS**

De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, na sigla em inglês), em 2011 o investimento estrangeiro direto recebido pelo Paraguai apresentou taxa média de retorno de 17%, a décima mais elevada no mundo, significativamente superior à média mundial, de 7,2%. O aumento do IED no país faz parte de um processo que se iniciou em 2010, quando, em pleno Governo Lugo, o Paraguai registrou a marca histórica de 13% de crescimento anual. “É consequência da negociação bem-sucedida de Itaipu, que implicou uma profunda redefinição dos termos da relação bilateral com o Brasil, da ampliação dos investimentos em infraestrutura e serviços públicos, da promoção de maior transparência da máquina estatal e da elevação do nível técnico da burocracia. Essas ações ocorreram em paralelo com a estagnação da produtividade e a apreciação do câmbio real no Brasil e na Argentina, que reduziram a competitividade do setor industrial nesses países e colocaram em evidência as vantagens comparativas do Paraguai”, explica Cerqueira César, do Cadep.

Uma análise divulgada recentemente por essa entidade aponta que a economia do Paraguai é hoje a mais aberta ao comércio internacional na América do Sul e a que apresenta a

“O PARAGUAI TEM POLÍTICAS PÚBLICAS CLARAS PARA A CADEIA PRODUTIVA DO ADOÇANTE STEVIA, COM FINANCIAMENTO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA COM O PEQUENO PRODUTOR FAMILIAR LOCAL”

**FERNANDO MENEGUETTI,**  
VICE-PRESIDENTE DA  
STEVIA FARMA



Foto: divulgação

menor carga tributária (12% do PIB) na região. Além disso, há mais dois grandes atrativos relevantes para se investir no Paraguai: o fato de que o país pode se beneficiar do acesso privilegiado aos mercados europeu e americano, uma vez que manteve as preferências tarifárias unilaterais do Sistema Geral de Preferências (perdas recentemente pelo Brasil), e o posicionamento estratégico – afinal, é o vizinho mais próximo de São Paulo, principal mercado da América do Sul. Em uma comparação curiosa, São Paulo está à mesma distância de Assunção que de Brasília e Porto Alegre, por exemplo.

Além disso, o Paraguai é um importante eixo logístico, capaz de facilitar o acesso à Bolívia, ao Chile, ao Peru e ao Pacífico em geral; os preços relativos de imóveis para as instalações são inferiores aos do Brasil; as taxas de juros de financiamentos são competitivas; e a comunicação com as autoridades, em geral, é fácil.

A maré boa tem atraído empresários de vários setores. “Nos últimos dois anos esse movimento vem se ampliando, dadas as crescentes dificuldades de empresas brasileiras de fazer frente à concorrência, em especial de produtos chineses, que inundam o Brasil”, conta Silva. No início do ano, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) levou 180 empresários, representantes de 80 empresas, ao Paraguai. Durante três dias, os brasileiros conheceram de perto o mercado e os benefícios de baixo custo, um convite tentador para enfrentar a China. A ação se estende para outras organizações. O Centro Empresarial Brasil-Paraguai (Braspar) organizou em outubro dois eventos importantes para prospecção de investimentos no país. “Fizemos um evento para 600 investidores europeus de diversas áreas interessados no Paraguai”, conta Wagner Weber, diretor do Braspar.

Os benefícios e a mão de obra são algumas das vantagens que atraíram, há 12 anos,



---

**O PARAGUAI É UM  
IMPORTANTE EIXO  
LOGÍSTICO, CAPAZ  
DE FACILITAR O ACESSO  
À BOLÍVIA, AO CHILE,  
AO PERU E AO PACÍFICO  
EM GERAL**

a marca Buddemeyer para o Paraguai. Por meio de uma parceria com uma indústria têxtil local, a empresa fabrica colchas, cobertores e outros produtos que complementam sua linha de vendas. “Aproximadamente 15% do nosso faturamento vem de peças produzidas no Paraguai”, explica o presidente do Conselho de Administração da empresa, Rolf Buddemeyer.

A mão de obra foi um dos atrativos para a Stevia Farma/Stevia Soul, cujo relacionamento comercial com o Paraguai tem mais de duas décadas. A empresa é a maior cliente na importação de folhas de *Stevia rebaudiana* no Paraguai. “Uma das principais vantagens é o fato de o Paraguai ter políticas públicas claras para a cadeia produtiva do adoçante natural stevia, com financiamento e assistência técnica com o pequeno produtor familiar local. Além disso, a segurança de fornecimento dessa matéria-prima a custos mais baixos nos permite competir com a China. Hoje, a produção brasileira em escala é onerosa”, afirma o vice-presidente da empresa, Fernando Meneguetti. A Stevia Farma pretende montar uma fábrica de extração de glicosídeo de esteviol (encontrado nas folhas de stevia) no país.

Para Anapaula, da FAAP, há entusiasmo, mas é preciso cautela. “Os paraguaios anunciam que produzir uma calça jeans no Paraguai custa 35% menos do que no Brasil. É provável. Contudo, antes de direcionarmos nossos investimentos para lá, precisamos avaliar nossos problemas aqui, a fim de reduzir nossos custos. Levar fábricas para o Paraguai de maneira desequilibrada pode gerar desemprego no Brasil.” Ou seja, **parcerias comerciais vantajosas são sempre bem-vindas, mas não adianta ficar de olho na grama do vizinho, que parece mais verde e atrativa, e se esquecer de regar a do quintal de casa. [8]**



APRESENTA

# FRIDA Y DIEGO

DE **MARIA ADELAIDE AMARAL**  
DIREÇÃO **EDUARDO FIGUEIREDO**

COM **LEONA CAVALLI** E **JOSÉ RUBENS CHACHÁ**

MÚSICOS  
**ARTHUR DECLOEDT** E **WILSON FEITOSA JÚNIOR**

**CURTA TEMPORADA**  
**11 | 10 A 14 | 12**

SEX. 21H30

SÁB. 21H

DOM. 19H

## TEATRO RAUL CORTEZ

R. Dr. Plínio Barreto, 285 - Bela Vista | Bilheteria: (11) 3254-1631

PATROCÍNIO



APOIO

Itaú  
cultural



OS FILMISTAS

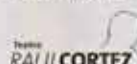
PROMOÇÃO



VENDAS ON LINE



FECOMERCÍOS



PRODUÇÃO E REALIZAÇÃO

manhas&manias  
de eventos

manhasemmanias.com.br

PROJETO REALIZADO COM APOIO DO PROAC

12



Conheça um  
jeito de tornar  
as vendas online  
mais vantajosas.



A FecomercioSP apresenta uma novidade que vai ajudar na conclusão de bons negócios: o **Meu Comércio Online**. Uma ferramenta segura e prática que facilita a criação da sua loja virtual, além de anunciar o seu produto de graça, através do site Buscapé, para mais de 20 milhões de pessoas.

Acesse o site e saiba mais informações:  
[www.meucomercioonline.com.br](http://www.meucomercioonline.com.br)

