

# CONSELHOS |

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS  
E TURISMO DO ESTADO DE  
SÃO PAULO | 29 | FEV/MAR 2015

## CRESCIMENTO CONSTANTE

Presidente da **Totvs**,  
Laércio Cosentino enxerga  
oportunidades na crise  
e desafia gigantes  
internacionais pela  
liderança do mercado  
de software de gestão

### Análises:

Ana Luiza Kuller, Ives Gandra  
Martins, Jorge Duarte,  
José Goldemberg, Marcos  
Silva, Miguel Frasquilho,  
Otto Nogami, Patricia Cotti,  
Paulo Conte Vasconcellos,  
Paulo Paim, Paulo Roberto  
Feldmann, Paulo Rogério  
Borges, Sérgio Costa

R\$ 18,90





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



FUNDAÇÃO DOM EBERT  
**FDC**

**CDSV**


CENTRO DE DESENVOLVIMENTO  
DA SUSTENTABILIDADE NO VAREJO

SUSTENTA  
BILLBOARD  
FECOMERCIO-17

Senac Sesc **FECOMERCIO**  
*Agulha e força do comércio*

**FECOMERCIO** SP  
Representa muito para você.

# Você tem um modelo de negócios sustentável?



A divulgação de ações na área de sustentabilidade é uma iniciativa que fortalece a marca e o relacionamento das grandes companhias com seus *stakeholders*. Se a sua empresa tem um projeto sustentável e de possível realização, inscreva-o no **5º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade**.

**Contribua para um mundo mais sustentável.  
Participe.**

{ Para conhecer outras edições, inscrever o seu projeto e verificar o regulamento, acesse: [www.fecomercio.com.br/sustentabilidade](http://www.fecomercio.com.br/sustentabilidade) }

## DESTAQUES

Aspas desta edição

---



OS EVENTOS GERAM  
TURISMO ENTRE ESTADOS E  
PODEM SER UTILIZADOS PARA  
ALAVANCAR AS MARCAS EM  
CAMPANHAS ESPECÍFICAS

---

**PATRICIA COTTI**, DIRETORA  
DO IBEVAR [pg. 33]

HOJE, A TENDÊNCIA É BUSCAR  
CONSELHEIROS PENSANDO  
SOMENTE NOS ASPECTOS  
TÉCNICOS. OS ASPECTOS  
COMPORTAMENTAIS FICAM  
EM SEGUNDO PLANO OU  
NEM SÃO ANALISADOS

---

**PAULO VASCONCELLOS**,  
COORDENADOR DO IBGC [pg. 74]

O ANUNCIANTE COMPETE  
COM UM VOLUME GIGANTE  
DE ESTÍMULOS PARA GANHAR  
A ATENÇÃO DO ESPECTADOR

---

**JULIANA ACQUARONE**, DIRETORA  
DA NIELSEN NEURO BRASIL [pg. 43]

## 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, Filipe Lopes e Rachel  
Cardoso **ESTAGIÁRIA** Priscila Oliveira **REVISÃO** Flávia Marques,  
Luisa Soler e Raquel Benchimol **FOTOS** Ciete Silvério, Emiliano  
Hagge, Eugênio Goulart e Rubens Chiri

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

**COLABORAM NESTA EDIÇÃO** Jorge Duarte, Ives Gandra  
Martins, Paulo Conte Vasconcellos e Suzy Gasparini

**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** Pancrom Indústria 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** 

*Aqui tem a força do comércio*

---

<b>LAÉRCIO COSENTINO</b> <i>entrevista com o presidente da Totvs</i>	08
<b>ALTERNATIVAS CADA VEZ MAIS RELEVANTES</b> <i>Crise hídrica estimula o debate sobre fontes alternativas de energia</i>	18
<b>MÚLTIPLOS ATRATIVOS</b> <i>Os negócios continuam como maior estímulo para quem visita São Paulo, mas as compras têm participação importante nos desembolsos</i>	28
<b>"CRISTOFOBIA", HOMOFOBIA, RACISMO E O PRINCÍPIO DA IGUALDADE</b> <i>Ives Gandra Martins</i>	36
<b>CINCO PERGUNTAS</b> <i>para Juliana Acquarone</i>	40
<b>TRANSPARÊNCIA QUE ACELERA</b> <i>A lisura no trato da coisa pública e a prestação de contas colaboram para a captação de investimentos</i>	44
<b>O PREÇO DA LONGEVIDADE</b> <i>A reforma da Previdência volta à pauta e, com ela, o fator previdenciário</i>	54
<b>HENRIQUE RIBEIRO</b> <i>entrevista com o sócio e diretor-executivo do Fran's Café</i>	64
<b>OS ASPECTOS "SOFT" DOS CONSELHOS</b> <i>Paulo Conte Vasconcellos</i>	72
<b>EQUÍVOCO EDUCACIONAL</b> <i>Brasil importa mão de obra operacional</i>	78
<b>QUALIDADE DE VIDA EM BAIXA</b> <i>Jorge Duarte</i>	86
<b>A PASSOS LENTOS</b> <i>Portugal enfrenta a crise, mas está longe da plena recuperação</i>	90

---



Laércio Constantino,  
presidente da Totvs



# INICIATIVAS VITORIOSAS

---

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

Encerramos o ano de 2014 com uma notícia alvissareira para a revista **Conselhos**. A publicação foi vice-campeã do Prêmio Aberje 2014, categoria Mídia Impressa, na etapa regional – São Paulo. Promovida pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a premiação reconhece as melhores iniciativas de comunicação organizacional de empresas e instituições. Prova da importância do Prêmio Aberje está em sua longevidade: em 2014, ele chegou à sua 40ª edição, consolidando-se como o mais importante prêmio de comunicação corporativa do País.

Estar entre os finalistas foi motivo de orgulho para a FecomercioSP, que desde 2010 escolheu a revista **Conselhos** como uma importante ferramenta de informação, participação e produção de conhecimento. O compromisso da publicação com uma abordagem diferenciada dos grandes temas do cenário nacional foi coroado com o reconhecimento pelo Prêmio Aberje 2014.

Ao longo desses quatro anos, passaram pelas capas da revista **Conselhos** expressivos líderes empresariais, que transmitiram aos nossos leitores informações relevantes sobre suas respectivas corporações, sobre o mercado e sobre a visão que têm acerca do Brasil e do ambiente de negócios.

Por uma feliz coincidência, a capa desta edição traz o presidente da Totvs, Laércio Cosentino. A empresa foi a vencedora da categoria Mídia Impressa do Prêmio Aberje 2014, com a revista *Totvs Experience*. Em entrevista à **Conselhos**, Cosentino fala sobre o mercado de tecnologia da informação e destaca os desafios impostos pelas perspectivas de baixo crescimento econômico para este ano. Apesar de reconhecer que o momento é de ajustes, o executivo mantém o otimismo, típico dos vencedores. [ & ]

# “OS AJUSTES PRECISAM SER FEITOS”

O Brasil precisa urgentemente arrumar a casa e voltar a crescer depois de um desempenho muito aquém do esperado em 2014. Essa arrumação certamente vai passar por medidas de impacto negativo sobre o setor produtivo – como a elevação da carga tributária, já anunciada pela equipe econômica. “Estamos na contramão”, avalia o presidente da **Totvs**, Laércio Cosentino. Em entrevista à **Conselhos**, ele fala sobre as perspectivas para 2015, destaca o reflexo delas sobre a indústria de tecnologia da informação e comenta os desafios das empresas diante da baixa qualificação da mão de obra.

---

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**

FOTOS **EUGÊNIO GOULART**





## ENTREVISTA

Laércio Cosentino, presidente da Totvs

---

Sinônimo de software de gestão, a Totvs vive em processo constante de consolidação. São mais de 50 aquisições ao longo da história e o apetite continua em alta, embora bem mais seletivo. A ideia é que as compras sejam pontuais para agregar conhecimento em nichos específicos. Com soluções distribuídas por dez verticais, a Totvs precisa se especializar cada vez mais para expandir os negócios e brigar pela liderança do mercado com a gigante alemã SAP. A presença em variados setores dá à Totvs uma proteção natural contra as instabilidades de mercado, mas o cenário econômico impacta a abordagem aos clientes: em tempos de crise, vendem-se soluções de TI para aumentar a produtividade e quando tudo vai bem, as empresas vão em busca de aplicações que as tornem mais competitivas. “Existem oportunidades nos dois cenários”, explica o presidente da companhia, Laércio Cosentino. Entre as várias verticais atendidas pela Totvs está o varejo, que se vê obrigado a mudar para atender a duas tendências irreversíveis: o e-commerce e a mobilidade, que colocaram o poder de compra na palma da mão do consumidor. O movimento obriga o setor a investir em tecnologias diversas, seja para meios de pagamentos, seja para agilizar o atendimento ou dar suporte às vendas. Em entrevista à revista **Conselhos**, Cosentino diz que o resultado de 2014, de maneira geral, deixou a desejar, apesar de a companhia ter fechado o ano com crescimento do lucro líquido, da receita e da geração de caixa. Os segmentos que mais cresceram foram os voltados a serviços, como saúde, varejo e serviços financeiros.

### QUAL FOI O BALANÇO DE 2014 PARA A TOTVS?

O ano foi atípico para a maioria das empresas – seja pela realização das eleições, seja pela Copa do Mundo –, que pararam os negócios mais do que deveriam e contribuíram para que o Brasil não entregasse aquilo a que tinha se proposto. Todo mundo sabe que tem eleição a cada quatro anos, mas a polarização do último pleito deixou o mercado apreensivo e muita gente reduziu os investimentos à espera do que ia acontecer. Pelo lado do governo, houve descontrol das contas públicas e uma série de contabilidades criativas. Ainda assim, alguns setores cresceram, como serviços e varejo. A área de manufatura começou bem o ano, mas, no fim, registrou desaceleração. Isso fez com que a economia em 2014 no Brasil deixasse a desejar.

### DE MANEIRA GERAL, O ANO FICOU ABAIXO DA EXPECTATIVA?

Sim. No caso da Totvs, temos um *hedge* natural porque atendemos a vários segmentos, como indústria de manufatura, serviços e varejo, o que nos permite um equilíbrio melhor. Todavia, foi um ano em que todos nós, empresários, esperávamos muito mais do País como um todo.

### A PERSPECTIVA PARA 2015 É DE UM ANO RUIM PARA A ECONOMIA. COMO ISSO DEVE SE REFLETIR NOS NEGÓCIOS?

Não temos mais a indefinição quanto ao comando da economia. Agora, temos de ver quais serão as consequências dos ajustes que precisam ser feitos, já que o País não pode continuar gastando mais do que arrecada. Os ajustes são necessários e ninguém é contra eles, ainda que essa arrumação tenha um custo. O Brasil é um dos países com maior carga tributária do mundo e ela deve aumentar ainda mais. A consequência será uma maior perda de competitividade, o que nos afasta

---

“O BRASIL É UM DOS PAÍSES  
COM MAIOR CARGA  
TRIBUTÁRIA DO MUNDO  
E ELA DEVE AUMENTAR AINDA  
MAIS. A CONSEQUÊNCIA  
SERÁ UMA MAIOR PERDA  
DE COMPETITIVIDADE,  
O QUE NOS AFASTA AINDA  
MAIS DO CONTEXTO MUNDIAL”



ainda mais do contexto mundial. Precisamos de uma reforma tributária, e não de aumento de impostos. Estamos na contramão. A expectativa é de que, depois de arrumarmos a casa, tenhamos um País mais equilibrado.

**QUAIS SÃO OS REFLEXOS DESTE  
CENÁRIO ECONÔMICO PARA A INDÚSTRIA DE TI,  
EM PARTICULAR?**

Soluções de TI são vendidas de duas maneiras: quando tudo vai bem, vende-se TI para as empresas serem mais competitivas. Em momentos de crise, busca-se produtividade e isso também é conseguido via TI, pela racionalização dos processos e pela rapidez no acesso às informações necessárias para a tomada de decisões. Então, existem oportunidades nos dois cenários. O que muda é o tipo de empresa abordada em cada um deles. Isso faz com que o mercado de TI sofra um pouco menos.

**A TOTVS TEM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS.  
ISSO AJUDA A EQUILIBRAR A RECEITA EM ANOS  
DE CRISE NO MERCADO LOCAL?**

Não, pois nossa operação internacional representa menos de 5% da receita. Já foi 10%, mas diminuiu porque, nos últimos anos, o Brasil cresceu muito mais do que os países da América Latina. O mercado externo continua sendo um desafio, não só para a Totvs, mas para a maioria das empresas brasileiras, que nasceram para atender ao mercado doméstico, até pela dimensão do País. Uma empresa europeia, por exemplo, não opera em um único país porque ela precisa de escala. A Europa inteira é um Brasil em termos territoriais. A Totvs trabalha para levar a sua marca para fora do território. Escolhemos inicialmente a América Latina e há quase três anos operamos um laboratório na Califórnia, em Mountain

## ENTREVISTA

Laércio Cosentino, presidente da Totvs

---

View, onde desenvolvemos componentes de alta tecnologia. Estamos explorando a equação “mão de obra e conhecimento local do Vale do Silício” em busca de inovação.

### A TOTVS JÁ COMPROU MAIS DE 50 EMPRESAS AO LONGO DESTES 31 ANOS DE HISTÓRIA. ESSE PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO JÁ ACABOU?

Nossa estratégia prevê o crescimento orgânico e o crescimento inorgânico. Já consolidamos o mercado de software de gestão, de ERP [*enterprise resource planning*], e agora trabalhamos na segmentação. Temos dez verticais e isso nos dá um *hedge* fantástico. Trabalhamos com educação, saúde, varejo, transportes, logística, manufatura, serviços, área jurídica e assim por diante. Isso faz com que não dependamos de um único setor para continuar crescendo. Isso é bom em momentos conturbados da economia. Por outro lado, faz com que precisemos cada vez mais ganhar conhecimento em cada um desses segmentos. Por isso, nossas últimas aquisições foram bem pontuais e essa tendência deve se manter.

### EXISTEM NOVOS SEGMENTOS A SEREM EXPLORADOS?

Existem subsegmentos, pois cada vertical envolve muitas áreas. Na área de varejo, por exemplo, há setores como eletrônicos, restaurantes, vestuário e materiais de construção, cada um com necessidades diferentes. Então, precisamos buscar cada vez mais a especialização dentro das verticais em que já atuamos.

### AS AQUISIÇÕES CONTINUAM SENDO O CAMINHO PARA O CRESCIMENTO?

As aquisições são um dos caminhos. Sempre analisamos o que vale mais a pena: desenvolver internamente ou comprar pronto. É uma questão de *time to market*.

“SEMPRE ANALISAMOS O QUE VALE MAIS A PENA: DESENVOLVER INTERNAMENTE OU COMPRAR PRONTO. É UMA QUESTÃO DE *TIME TO MARKET*”





MUITAS EMPRESAS PREFEREM CRESCER ORGANICAMENTE PORQUE ACHAM COMPLICADO O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO. A TOTVS, POR SUA VEZ, FAZ ISSO HISTORICAMENTE. QUAL É O SEGREDO?

Quando a companhia opta por crescer por meio de aquisições, deve enxergar com clareza quais são a missão, a visão e os valores. Ao adquirir outra empresa, não internalizamos apenas um produto – introduzimos pessoas, culturas e hábitos. Muita gente sucumbe em processos de crescimento por aquisições porque não fortaleceu a própria cultura previamente. O crescimento inorgânico funciona para a Totvs porque criamos condição para isso, consolidando as bases para o crescimento.

QUAL É A ANÁLISE SOBRE O CRESCIMENTO DO VAREJO?

O varejo passa por um processo de mudança muito grande, com o e-commerce e a mobilidade, que dá ao consumidor a possibilidade de comparação no momento da compra. Cada vez mais as lojas são pontos de demonstração. O atendimento tradicional precisa evoluir para uma mistura que envolva o mundo virtual,

“O VAREJO PASSA POR UM PROCESSO DE MUDANÇA MUITO GRANDE, COM O E-COMMERCE E A MOBILIDADE, QUE DÁ AO CONSUMIDOR A POSSIBILIDADE DE COMPARAÇÃO NO MOMENTO DA COMPRA”

---

a entrega em domicílio e a retirada na própria loja, tudo num único ambiente. Isso obriga o varejo a investir em tecnologias diversas, seja para meios de pagamentos, seja para agilizar o atendimento ou dar suporte às vendas.

#### QUAL É O IMPACTO DA MOBILIDADE PARA O NEGÓCIO DA TOTVS?

Ela permeia tudo que fazemos. A mobilidade não é mais a próxima fronteira. Ela já é realidade e todos os sistemas e as tecnologias são baseados nessa premissa. A cultura dos smartphones e dos tablets impulsiona a autossuficiência do consumidor, que prefere o autosserviço e os canais eletrônicos, até porque a qualidade da mão de obra é péssima.

#### ESSA DEFICIÊNCIA DA MÃO DE OBRA TAMBÉM ATINGE O SETOR DE TI. COMO A TOTVS VEM ENFRENTANDO ESSE PROBLEMA EM UM MOMENTO DE CRESCIMENTO TÃO GRANDE?

Temos pouca disponibilidade de profissionais e eles têm baixa qualificação. Isso obriga as empresas a investir mais em treinamento. O funcionário é contratado e, às vezes, leva de 30 a 40 dias para ser produtivo. Além do maior tempo de retorno, isso exige das empresas mecanismos mais eficazes de controle de qualidade.

#### A MÃO DE OBRA DO SETOR DE TI É PREDOMINANTEMENTE JOVEM E, PORTANTO, COM MAIOR TENDÊNCIA À ROTATIVIDADE. COMO A TOTVS CONTORNA ESSE PROBLEMA?

A indústria de TI tem a seu favor o fato de trabalhar com inovação, algo atraente aos olhos dos jovens. Contudo, eles têm baixa qualificação, o que exige treinamento. Para retê-los, é necessário oferecer boa remuneração, possibilidade de evolução na carreira, ter uma marca forte e um projeto de inovação. A Totvs consegue reunir tudo isso.

#### O BRASIL LANÇOU UMA SÉRIE DE PROGRAMAS E INCENTIVOS À INDÚSTRIA DE TI. AS INICIATIVAS TÊM SURTIDO EFEITO?

Há muita coisa interessante sendo feita, não só pelo governo, mas também pela Brasscom [Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação], entidade da qual eu sou presidente do conselho de administração. As ações de ambos visam fortalecer o mercado, melhorar a qualificação da mão de obra e assegurar a geração de empregos de alto valor agregado. Não se pode pensar em tecnologia da informação de forma isolada, pois ela permeia todas as áreas: transportes, saúde, educação, serviços etc.

#### A TOTVS CRESCEU COM O MODELO DE NEGÓCIOS BASEADO EM UNIDADES PRÓPRIAS E FRANQUIAS. ISSO SERÁ MANTIDO?

Procuramos o equilíbrio. As franquias exercem papel importante no negócio e sempre as defendemos. Há muitas pessoas com espírito empreendedor, que não querem ser funcionárias, e as franquias são uma forma de tê-las ao nosso lado. Com as franquias, privilegiamos o empreendedorismo sem nos distanciarmos do cliente, pois as unidades próprias estão estrategicamente distribuídas por São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Recife, Buenos Aires e Cidade do México.

#### A TOTVS PREDOMINA ENTRE AS MÉDIAS EMPRESAS, MAS AINDA ENFRENTA RESISTÊNCIA ENTRE AS GRANDES CORPORAÇÕES. COMO VENCER ISSO?

Temos soluções para todos os tamanhos de empresas. A Totvs é uma marca forte, com produto de primeira linha e milhares de cases de sucesso. Não deixamos a desejar em relação aos concorrentes estrangeiros e as grandes companhias estão percebendo isso. Nós somos os melhores na região em que operamos. [6]

Plano de Saúde Coletivo por Adesão.

## Empregador do Comércio: na Qualicorp você tem excelentes opções para cuidar da saúde, pelo melhor preço.<sup>1</sup>



Planos de saúde coletivos por adesão são aqueles disponibilizados para pessoas de uma mesma categoria profissional ou área de atuação, por meio de sua entidade de classe. É o seu caso, Empregador do Comércio associado à FECOMERCIO-SP. A Qualicorp é líder nesse mercado e trabalha para você ter cada vez mais acesso à saúde de qualidade. Confira.



As mais conceituadas operadoras de saúde do Brasil.



Inúmeras opções de planos com os melhores médicos, hospitais e laboratórios.<sup>2</sup>



Além da FECOMERCIO-SP, somos parceiros de centenas de entidades, o que nos dá legitimidade para negociar preços mais baixos.

A Qualicorp utiliza a força da coletividade para ajudar você a cuidar da sua saúde.

Antes de escolher seu plano, converse com a Qualicorp.

Ligue:

**0800 799 3003**

De segunda a sexta-feira, das 9h às 21h; aos sábados, das 10h às 15h.

ou acesse:

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





FECOMERCIOSP

Qualicorp

<sup>1</sup>Preços e condições obtidos pela negociação coletiva da Qualicorp com as operadoras de saúde parceiras. <sup>2</sup>De acordo com a disponibilidade da rede médica da operadora de saúde escolhida e do 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 de saúde. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Fevereiro/2015.

# ALTERNATIVAS CADA VEZ MAIS RELEVANTES

O Brasil é um dos países com maior potencial hidrelétrico para geração de energia, o que o coloca entre os líderes na utilização de fontes renováveis. Se, por um lado, esse fato deixa a matriz elétrica limpa, por outro, o País fica à mercê das chuvas. A estiagem prolongada fez os níveis dos reservatórios baixarem, principalmente no Sudeste e no Centro-Oeste. O cenário estimula o debate sobre a participação de fontes alternativas na matriz energética brasileira. Elas ainda têm pouca representatividade, mas o crescimento não é só bem-vindo, como também necessário.

---

TEXTO **SUZY GASPARINI**



O ano começou com temperaturas elevadas, chuvas abaixo da média e recorde no consumo de energia nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, o que provocou apagão em 11 Estados e no Distrito Federal. A situação aumenta a preocupação sobre o risco de faltar energia elétrica e fomenta a discussão sobre o modelo da matriz elétrica adotado pelo País. O Brasil vai continuar a depender das chuvas para garantir o fornecimento de energia? Corremos o risco de “sujar” a matriz elétrica com as termelétricas? Qual é a participação das energias alternativas e quais são as perspectivas para os próximos anos? As respostas dependem de algumas variáveis, mas é certo que o País leva vantagens, como a abundância de ventos e a alta incidência de sol.

“A matriz brasileira, tanto a energética quanto (ainda mais) a elétrica, é bem mais renovável que a média mundial. Há boas iniciativas e as perspectivas para a ampliação das energias alternativas na matriz elétrica brasileira são bastante positivas, principalmente no tocante à energia eólica. Em menor escala, há vários projetos de energia solar, que precisam ser ampliados. Entretanto, é necessário cuidado para não carbonizar a matriz”, afirma o presidente do Conselho de Sustentabilidade da FecomercioSP e professor da Universidade de São Paulo (USP), José Goldemberg, referindo-se à maior emissão de carbono, resultado da queima de combustível fóssil – como derivados de petróleo, carvão mineral e gás natural – nas termelétricas.

O último Balanço Energético Brasileiro (BEN – 2013) mostrava que a matriz elétrica do País era composta de 80% de fontes renováveis. Apesar da queda de quase cinco pontos percentuais em relação a 2012, em razão das condições hidrológicas desfavoráveis e do aumento da geração térmica, o Brasil ain-

da figura muito à frente dos 20,3% da média mundial e dos 18,1% dos 34 países-membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), também chamada de “grupo dos ricos”, pois seus integrantes produzem, juntos, mais da metade de toda a riqueza do mundo.

Até os anos 1990, a geração elétrica brasileira era quase toda baseada na matriz hidrelétrica, como resultado da exploração hídrica, uma vantagem natural do País. Desde então, os reservatórios passaram a ser menores, em virtude do custo da obra e da pressão ambiental. Na década seguinte, em 2000, começaram os projetos de termelétricas, que têm papel importante para o equilíbrio do sistema, pois essas usinas não dependem das condições climáticas. Se não fossem as térmicas, o País estaria enfrentando déficit real de energia. “Mas é preciso ter cuidado para as térmicas não sujem a matriz brasileira e dar mais atenção aos projetos de energia alternativa”, diz Goldemberg.

Segundo estudo da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), estatal responsável por fornecer subsídios para o planejamento do setor energético, a matriz brasileira não deverá sofrer processo de carbonização e o crescimento nos próximos anos focará nas energias alternativas. A estimativa é de que as fontes renováveis mantenham participação entre 82% e 83% até 2020, com especial crescimento da geração eólica, modalidade que apresenta as maiores taxas de expansão dentro da matriz elétrica do País. Em 2009, segundo a Associação Brasileira de Energia Eólica (ABE-Eólica), a capacidade instalada de energia a partir do vento era de 601 megawatts (MW). Em cinco anos, passou a 6.358 MW, com crescimento de 957%. Apesar do alto percentual, a representatividade ainda é baixa: a fonte



Foto: Rúbens Chiri

“A USINA RESOLVERÁ A QUESTÃO DO LIXO E AINDA VAI GERAR ENERGIA PARA A CIDADE DE FORMA SUSTENTÁVEL”

---

**TARCÍSIO SECOLI**, SECRETÁRIO DE SERVIÇOS URBANOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO

**APESAR DE AINDA NÃO FIGURAR NO BALANÇO DA MATRIZ BRASILEIRA COMO FONTE DE GERAÇÃO, A ENERGIA SOLAR VEM GANHANDO ESPAÇO EM DIVERSOS PROJETOS POR TODO O PAÍS. TRATA-SE DA FONTE DE ENERGIA QUE MAIS CRESCE NO MUNDO (30% AO ANO), E O BRASIL É UM DOS PAÍSES MAIS PROPÍCIOS AO USO DESSA SOLUÇÃO DEVIDO À ELEVADA INCIDÊNCIA DE SOL**

eólica contribui com 4,3% da matriz elétrica nacional. “É um alcance significativo para uma indústria tão recente”, diz a presidente da ABEEólica, Elbia Melo.

A taxa de crescimento ideal para sustentar toda a cadeia produtiva da energia eólica é de 2 GW/ano, e o setor tem crescido a uma taxa superior, de 2,3 GW/ano. “É um excelente indicador para o setor e sinaliza continuação para a contratação desta fonte, que é limpa, renovável e competitiva”, avalia Elbia. Além de renovável, o que é por si só uma vantagem, boa parte dos equipamentos para produção da energia eólica é fabricada no Brasil. O segmento gera mais de 30 mil empregos e movimentou R\$ 10 bilhões em investimentos anuais. No País, a energia produzida por essa fonte já é suficiente para abastecer 4,5 milhões de residências, e o volume evita a emissão de 2 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub>.

Nem só eólica é sinônimo de energia alternativa no Brasil. **A biomassa do bagaço da cana-de-açúcar é a que tem maior participação na matriz elétrica brasileira.** No último balanço, relativo a 2013, foram gerados 12,2 GW a partir da queima do bagaço da cana, que representou 7,6% de toda a energia elétrica produzida no País. Para se ter uma ideia, essa quantidade de energia é um pouco menor do que a capacidade instalada da usina binacional de Itaipu.

**A EPE trabalha com a perspectiva de ampliar essa fonte por meio do maior aproveitamento das usinas já existentes,** mas esbarra na atual situação conjuntural do setor, já que boa parte das usinas de cana enfrenta dificuldades financeiras – nos últimos seis anos, 58 usinas fecharam as portas – e a produção de energia a partir da biomassa exige investimentos, como a modernização das caldeiras, por exemplo.

---

Outra modalidade de energia alternativa são as pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), que produziram 4,7 GW de energia em 2013, correspondentes a 4% de toda a energia elétrica gerada no País. Trata-se de uma importante alternativa, pois a construção desse tipo de usina demanda menor tempo em comparação às hidrelétricas de grande porte, e o impacto ambiental é reduzido. Um dos principais entraves tem sido a morosidade na obtenção dos licenciamentos ambientais necessários aos empreendimentos.

Apesar de ainda não figurar no balanço da matriz brasileira como fonte de geração, a energia solar vem ganhando espaço em diversos projetos por todo o País. Trata-se da fonte de energia que mais cresce no mundo (30% ao ano), e o Brasil é um dos países mais propícios ao uso dessa solução devido à elevada incidência de sol. Um dos maiores entraves desse mercado é o preço dos equipamentos, mas ele começa a cair. A energia eólica também passou por essa dificuldade há alguns anos, e hoje os preços são competitivos.

O projeto de moradia popular Minha Casa, Minha Vida adota energia solar para garantir água quente às residências e, em alguns conjuntos habitacionais, as casas estão sendo transformadas em microunidades de geração descentralizada. Por meio dos painéis instalados nos telhados, as casas passaram a gerar a sua própria energia.

A maior usina fotovoltaica do Brasil, a Usina Fotovoltaica Cidade Azul, começou a operar em maio de 2014 em Tubarão (SC), com 3 MW de potência instalada, o suficiente para abastecer cerca de 2,5 mil casas. O projeto, parceria da Tractebel com a Universidade Federal de Santa Catarina, é resultado de ações de incentivo à inserção da energia solar na matriz brasileira, capitaneadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

“HÁ BOAS INICIATIVAS E AS PERSPECTIVAS PARA A AMPLIAÇÃO DAS ENERGIAS ALTERNATIVAS NA MATRIZ ELÉTRICA BRASILEIRA SÃO BASTANTE POSITIVAS, PRINCIPALMENTE NO TOCANTE À ENERGIA EÓLICA. EM MENOR ESCALA, HÁ VÁRIOS PROJETOS DE ENERGIA SOLAR, QUE PRECISAM SER AMPLIADOS. ENTRETANTO, É NECESSÁRIO CUIDADO PARA NÃO CARBONIZAR A MATRIZ”

---

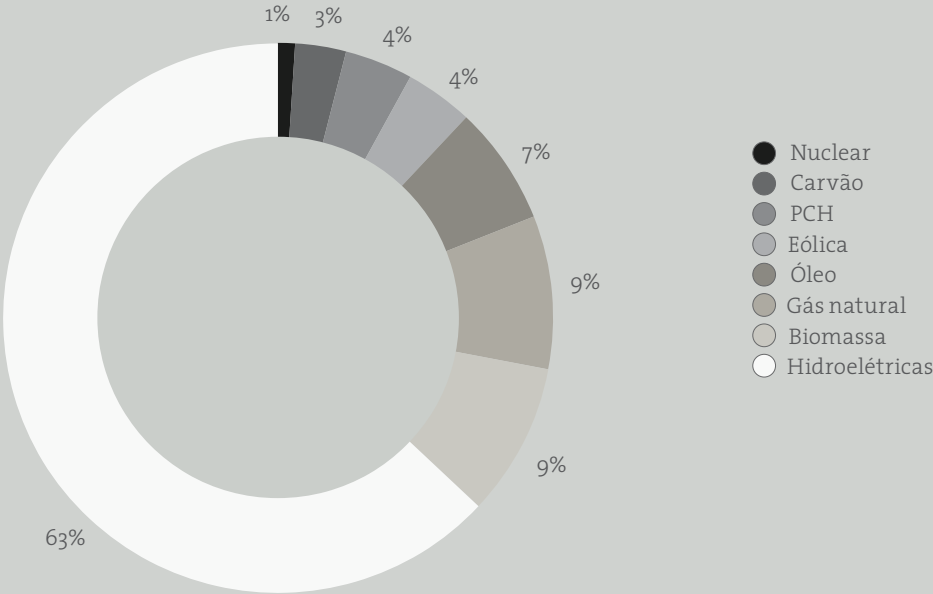
**JOSÉ GOLDEMBERG**, PRESIDENTE DO CONSELHO DE SUSTENTABILIDADE DA FECOMERCIO-SP E PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)



Foto: Emiliano Haggie

---

# Balço Energético Brasileiro (BEN — 2013)



Fonte: ANEEL – 31/10/2014

---



---

No exterior, a autoprodução de energia residencial por meio de painéis fotovoltaicos é uma realidade. Países como Itália, Alemanha e Inglaterra oferecem subsídios financeiros a quem produz sua própria energia limpa. Uma casa que consome em média 250 quilowatts-hora por mês precisaria de cerca de dez painéis para suprir sua necessidade de energia. Estudos indicam que o tempo médio estimado para retorno do investimento varia de três a oito anos, dependendo dos níveis de insolação.

A Alemanha é um dos países que mais utiliza energia solar: um em cada três coletores solares do mundo está instalado lá. A Austrália também aposta fortemente nessa modalidade e já tem mais de 1 milhão de residências utilizando essa tecnologia, sendo inclusive microgeradoras de energia. Um salto significativo, pois há cinco anos havia no país 20 mil residências usando essa tecnologia.

#### **SBC INOVA COM ENERGIA A PARTIR DO LIXO**

Queimar o lixo para produzir energia elétrica: esse é o projeto de energia alternativa em implantação em São Bernardo do Campo (município da Grande São Paulo). Será a primeira usina brasileira a gerar energia a partir da queima do lixo. A meta, segundo o secretário de Serviços Urbanos, Tarcísio Secoli, é construir uma planta capaz de incinerar todo o lixo produzido na cidade. Hoje, o descarte diário é de 770 toneladas. A queima do lixo produzido na cidade deve gerar 17 MWh (megawatt-hora). Com isso, a prefeitura economizaria na compra dos 11 MWh (destinados a prédios e iluminação pública) da concessionária Eletropaulo, geraria energia suficiente para a operação da usina e ainda venderia ao mercado 3 MWh. “A usina resolverá a questão do lixo e ainda vai gerar energia para a cidade de forma sustentável”, diz Secoli.

**NO MUNDO, MAIS DE 30 PAÍSES QUEIMAM RESÍDUOS PARA GERAR ENERGIA E A SUÉCIA É UM DOS MAIORES EXEMPLOS, CHEGANDO A IMPORTAR NO ANO 800 MIL TONELADAS DE LIXO DA NORUEGA**

## SEGURANÇA ENERGÉTICA

Alternativas cada vez mais relevantes

---

Foto: Rubens Chiri



No mundo, mais de 30 países queimam resíduos para gerar energia e a Suécia é um dos maiores exemplos, chegando a importar no ano 800 mil toneladas de lixo da Noruega. São mais de 1,3 mil usinas em funcionamento no globo. Antes de decidir o modelo para São Bernardo do Campo, as autoridades locais

visitaram usinas em Portugal, Alemanha, França, Suécia, Polônia e Espanha. Optou-se pelo modelo mais próximo do alemão, com forte incentivo à reciclagem.

Hoje, há coleta seletiva em 100% do município de São Bernardo do Campo e a cidade recicla 2,3% de todo o lixo produzido. A meta é

---

“A ENERGIA EÓLICA TEM UM  
ALCANCE SIGNIFICATIVO PARA  
UMA INDÚSTRIA TÃO RECENTE”

---

**ELBIA MELO, PRESIDENTE DA ABEEÓLICA**

chegar a 10% até o fim de 2016. A cidade de São Paulo, por exemplo, recicla aproximadamente 2% de todo o lixo gerado. No Brasil, a cidade que mais recicla é Porto Alegre (RS): 9,1%.

A construção da usina ainda depende da aprovação do Estudo de Impacto Ambiental – Relatório de Impacto Ambiental (EIA-Rima), que está desde agosto de 2013 na Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb), ligada à Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo.

Em agosto, foram realizadas duas audiências públicas, uma em São Bernardo e outra em Diadema, já que a usina deverá ser instalada em uma área anteriormente ocupada por um lixão, conhecido como Alvarenga, próximo à divisa das duas cidades. **São Bernardo parou de depositar lixo no Alvarenga em 2000 e, atualmente, todo o lixo da cidade é depositado no aterro Lara, em Mauá.**

Depois de aprovado o projeto, serão necessários de 24 a 30 meses para o empreendimento entrar em operação. “Antes disso, serão feitas a recuperação do lixão e a construção de um parque”, informa o secretário. O terreno tem 300 mil metros quadrados. No melhor cenário, a usina entrará em funcionamento a partir de 2017.

O projeto está orçado em R\$ 600 milhões. Somente para a recuperação do Alvarenga são previstos investimentos de R\$ 80 milhões. O contrato, com prazo de 30 anos, já está em funcionamento e custa por mês R\$ 13 mil à prefeitura. **Trata-se de uma parceria público-privada (PPP)**, e ela prevê as seguintes atividades: limpeza da cidade (bocas de lobo, podas de árvores, varrição, embelezamento etc.), reciclagem (campanha de conscientização, caminhões para coleta e apoio às cooperativas), recuperação da área do lixão e construção e manutenção da usina. [8]

# MÚLTIPLOS ATRATIVOS

A Copa do Mundo não se traduziu em números muito positivos para o comércio em geral, mas rendeu pontos à imagem do Brasil – e, especialmente, de São Paulo – aos olhos dos turistas. Os negócios continuam como maior atrativo para quem visita a cidade, mas as compras têm participação importante nos desembolsos. Depois das despesas com acomodação, elas respondem pela maior categoria de gastos das pessoas que visitam a metrópole.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**

FOTOS **RUBENS CHIRI**



Embora a Copa do Mundo de 2014 não tenha rendido tantos gols para o comércio paulistano, São Paulo fez do campeonato uma vitrine e comprovou para os turistas, principalmente os estrangeiros, que não deixa nada a desejar às grandes metrópoles globais. Com uma diversidade de centros comerciais e gastronômicos capaz de agradar aos mais exigentes paladares, gostos e bolsos, a capital recebeu mais de 13 milhões de visitantes de todo o Brasil e do mundo no ano passado, sendo 540 mil só durante o Mundial de Futebol – quase o dobro do esperado. Foi a segunda cidade com maior número de turistas no período: perdeu apenas para o Rio de Janeiro. Mas nada que abale o posto de quem foi apontado no ano passado como o principal destino da América Latina até 2017, segundo projeção de um estudo da Mastercard. E o comércio puxa esse movimento, com a ajuda dos mercados de shows e de eventos de negócios.

Segundo o secretário municipal de Turismo, Wilson Poit, presidente da SPTuris, esse conjunto de atrativos manterá o setor de turismo aquecido por muito tempo na capital. Tradicionalmente, conta ele, quem movimenta a cidade é o turista de negócios com idade entre 30 e 50 anos. Esse público inclui profissionais de empresas dos mais variados portes, dada a diversidade de feiras e convenções realizadas em São Paulo. Com isso, também variam os gastos com hospedagem, gastronomia e compras para cada um dos múltiplos perfis que visitam a metrópole.

Para os shows, predominam visitantes jovens que se hospedam na casa de amigos e parentes e costumam utilizar produtos e serviços mais baratos. Contudo, são muito antenados quanto a tendências, novas tecnologias e cultura pop. “É um público crescente que vem cada vez mais para São Paulo para algum evento específico, mas acaba aproveitando o

**TRADICIONALMENTE,  
QUEM MOVIMENTA  
A CIDADE É O TURISTA  
DE NEGÓCIOS COM  
IDADE ENTRE 30 E 50  
ANOS. ESSE PÚBLICO  
INCLUI PROFISSIONAIS  
DE EMPRESAS DOS  
MAIS VARIADOS PORTES,  
DADA A DIVERSIDADE  
DE FEIRAS E CONVENÇÕES  
REALIZADAS EM  
SÃO PAULO**



que a cidade oferece em entretenimento, comércio e cultura”, observa Poit.

A pesquisa Global Report Shopping Tourism, da Organização Mundial de Turismo, revela que, depois da acomodação (responsável por 46,2% dos gastos dos turistas que visitam a capital paulista), os maiores desembolsos são com compras (22,2%) e alimentação (15,8%). Esses percentuais têm se mantido ao longo dos últimos anos, assim como a taxa de crescimento do setor, cuja expansão é sempre maior que a inflação. Os números de 2014 ainda não foram consolidados, mas a expectativa é de

“OS EVENTOS GERAM  
TURISMO ENTRE ESTADOS  
E PODEM SER UTILIZADOS  
PARA ALAVANCAR AS MARCAS  
EM CAMPANHAS ESPECÍFICAS”

---

**PATRICIA COTTI, DIRETORA DO INSTITUTO  
BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO  
E MERCADO DE CONSUMO (IBEVAR) E  
COORDENADORA DA ACADEMIA DO VAREJO**

## CENÁRIO

*Múltiplos atrativos*

---



alta entre 8% e 10%, segundo a Confederação Nacional do Turismo (CNT). “É sabido que o Mundial de Futebol é um evento de visibilidade global, capaz de gerar um ciclo virtuoso para o setor no longo prazo. Mesmo assim, superou nossas expectativas”, diz Poit.

No período, cada brasileiro deixou, em média, R\$ 2,2 mil na cidade, enquanto os estrangeiros gastaram R\$ 4,9 mil. Os valores

ficaram bem acima do gasto médio estimado anteriormente, que era de R\$ 1,8 mil. Na média, os brasileiros permaneceram 4,4 dias na cidade, enquanto os visitantes de outros países passaram 8,3 dias por aqui. Isso impactou positivamente a movimentação econômica gerada pelos visitantes. No total, a receita da cidade de São Paulo com os turistas no período da Copa do Mundo alcançou R\$ 1,8 bilhão.



---

## “OS GRANDES EVENTOS PROMOVEM O BRASIL LÁ FORA”

---

**EDSON PINTO, DIRETOR DA  
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TURISMO  
(CNT) E MEMBRO DA ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA DE GASTRONOMIA,  
HOSPEDAGEM E TURISMO (ABRESI)**

Em razão do foco dos visitantes, o setor de serviços se beneficiou do movimento. O comércio em geral, no entanto, foi prejudicado pelo grande número de feriados, como mostraram os números da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). Em junho do ano passado, a atividade somou R\$ 39,4 bilhões em vendas, com queda de 7,2% em relação ao mesmo mês de 2013 e de 9,1% sobre maio. Se observado apenas o segmento de vestuário, tecidos e calçados, itens mais procurados pelo turismo de compras, essa queda foi de 10% e de 9%, respectivamente. “São Paulo já é um centro comercial importante e superconsolidado que atrai muita gente, mas essa dinâmica não foi favorecida pela Copa, pois tivemos menos dias úteis”, explica a assessora econômica da FecomercioSP, Julia Ximenes.

A diretora do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (Ibevar) e coordenadora da Academia do Varejo, Patricia Cotti, reconhece que nem sempre o fluxo de pessoas de um evento se traduz em vendas, mas o impacto é positivo para o setor de serviços. “Os eventos geram turismo entre Estados e podem ser utilizados para alavancar as marcas em campanhas específicas”, diz.

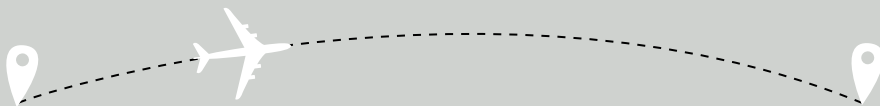
Para o diretor da Confederação Nacional de Turismo (CNT), Edson Pinto, que também integra a diretoria da Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (Abresi), a capital paulista segue consolidada como referência entre os maiores centros de consumo do mundo. “Os grandes eventos promovem o Brasil lá fora”, diz ele, ressaltando que a maior movimentação do turismo de compras é feita por turistas domésticos – e não estrangeiros – com pontos altos em julho e dezembro.

---

## Destino premiado

O ano de 2014 foi de grandes prêmios para São Paulo, começando com o reconhecimento do site Trip Advisor como melhor destino turístico do Brasil, eleito pelos próprios internautas. Ganhou também o selo internacional IFEA de “cidades dos eventos e festivais” e foi mencionada pela CNN como detentora da quarta melhor vida noturna do mundo. O D.O.M. permanece entre os dez melhores restaurantes globais. Também recebeu o prêmio maior do Ministério do Turismo, que lançou por meio de estudo da FGV o Índice de Competitividade no Turismo Nacional – e São Paulo ficou em primeiro lugar, sendo a única cidade com nível cinco de excelência em turismo no Brasil. A capital paulista ainda recebeu um “upgrade” na sua estrutura turística em 2014. Foram instaladas mais de 450 novas placas de sinalização turística para pedestres e mais de 450 placas viárias (para motoristas), que sinalizam dezenas de pontos turísticos na cidade. São Paulo também ganhou dez

novas Centrais de Informação Turística (CITs), sendo duas com estrutura fixa (Congonhas e Tietê) e oito móveis. Sem contar as centenas de capacitações e treinamentos de mão de obra turística, guias e folhetos, campanhas e o lançamento do roteiro São Paulo Geek, que movimentou um mercado novo de jovens turistas sedentos por novidades da cultura pop. O setor de eventos também fechou o ano com saldo positivo. Melhorias foram anunciadas nos principais centros de exposições da cidade – inclusive no Anhembi. O Autódromo de Interlagos passou por grandes reformas que serão concluídas neste ano e grandes shows atraíram milhares de visitantes, como foi o caso das apresentações de Paul McCartney. Feiras estreadam, como a Comic Con Experience, e antigas atrações ficaram mais atuais do que nunca, como a Bienal do Livro, o Salão do Automóvel e a Fórmula 1, alcançando grande público.



## O TURISTA DE COMPRAS EM SÃO PAULO TEM DOIS PERFIS

Compradores de produtos  
para uso pessoal:

- São turistas de negócios que se hospedam em hotéis;
- Têm idade entre 30 e 50 anos;
- Têm compras como sua segunda principal atividade;
- Além da compra, interessam-se por gastronomia.

Em 2014, esse turista injetou R\$ 2,9 bilhões na economia da cidade somente com compras pessoais.

Compradores para revenda:

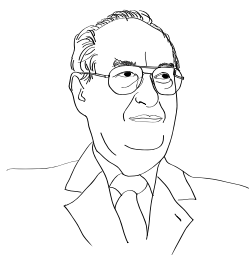
- O carro-chefe são as compras populares, principalmente na região central de São Paulo;
- 50,5% são mulheres;
- 49,5% são homens;
- Moradores de cidades do interior do Estado de São Paulo representam 72,2% do total;
- 28,4% estão na faixa etária de 30 a 39 anos;
- 21,3% têm entre 40 e 49 anos.

Fonte: SPTuris

Somente em dezembro, o turismo de compras movimentou cerca de R\$ 5 bilhões no tradicional comércio da região da Rua 25 de Março. A Associação de Lojistas do Brás (Albras) estima uma receita de mais de R\$ 12,8 bilhões anualmente. Esse montante compreende parte do comércio popular do Bom Retiro, do Brás e da região da Rua 25 de Março, o maior shopping a céu aberto da América Latina. Não há um número oficial que englobe o turismo de compras nas mais de 240 mil lojas distribuídas nas ruas de todas as regiões da cidade e concentradas nos 77 shopping centers, nas 60 ruas de comércio especializado, nas feiras de antiguidades e nos chamados minishoppings – centros comerciais instalados nos diversos bairros da capital. A cidade atende ainda a quem procura o consumo sofisticado de endereços como a Rua Oscar Freire – uma das dez mais luxuosas do mundo –, Daslu, Alameda Gabriel Monteiro da Silva e centros de compras como o Iguatemi, o Cidade Jardim e o Vila Olímpia.

Hoje quem chega a São Paulo encontra ainda 60 cozinhas típicas representadas, uma diversidade que vai além de Paris e Nova York. Segundo a SPTuris, são, ao todo, 15 mil bares e restaurantes, mas o número sobe para 80 mil se contabilizados os estabelecimentos populares, de acordo com a Abresi. E 90% dos turistas de compras se alimentam nesses lugares, como o Mercado Municipal, abrindo uma grande oportunidade de negócios. “É preciso um olhar diferente para esses estabelecimentos que conciliam visitação, compras e gastronomia”, diz Pinto.

Seduzidos também por essa diversidade de opções, os turistas aproveitam a visita à cidade para fazer boas compras. E lugar para esticar a estadia não falta. No quesito acomodação, a cidade não deixa a desejar, com 42 mil leitos de 410 hotéis. [8]



## “Cristofobia”, homofobia, racismo e o princípio da igualdade

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

Os recentes e trágicos episódios que levaram ao assassinato de 12 dirigentes do jornal *Charlie Hebdo*, dedicado a ironizar todas as crenças e costumes, a título de uma ilimitada liberdade de expressão, traz novamente à baila a discussão sobre o conteúdo desse conceito e o respeito aos direitos alheios numa democracia, até porque os direitos naturais e fundamentais à dignidade humana ganham cada vez mais evidência no mundo atual.

Ora, a “liberdade de expressão” é um direito fundamental, cláusula pétrea na Constituição brasileira (art. 5º, inciso IV), assim como, a meu ver, também o é a liberdade da imprensa (art. 220 da Lei Suprema, *caput*). Há a necessidade, todavia, de não se confundir “liberdade de expressão” com “irresponsabilidade de manifestação”, para que não se transforme a “liberdade” sem “responsabilidade” em uma espécie de “vaca sagrada indiana”. Intocável.

No Brasil, o exercício da liberdade de expressão tem levado a distorções profundas. De um lado, pretende-se considerar qualquer piada sobre homossexuais – há projetos de lei e reivindicações nesse sentido – profunda violência à dignidade da pessoa humana, com potencial delitivo superior a homicídio, latrocínio, agressões, atentados à propriedade, roubo, furto, estelionato, peculato etc. O mesmo se diga em relação à raça negra, chegando-se

---

ao cúmulo de pretender-se proibir a circulação de livros de Monteiro Lobato, a pretexto de que neles haveria conotações racistas!

Sou um profundo respeitador dos direitos alheios. Tenho grande admiração pela cultura negra e respeito ao direito dos homossexuais. Há, todavia, uma espécie de síndrome de “irracionalidade” ao se pretender tornar inafiançável qualquer observação ou piada que se possa fazer sobre “gays”, muito embora todos possam fazer piadas sobre a presidente da República, sobre crenças religiosas, sobre sacerdotes e sobre preferências de pessoas por clubes de futebol – em que a linguagem, nos campos, nem sempre é publicável nos jornais.

Por outro lado, da parte de uma minoria não crente em Deus – cuja opinião respeito –, há uma forte tendência a ironizar e atacar a esmagadora maioria de brasileiros que creem. Na França, o próprio jornal *Charlie Hebdo* é especializado em ironizar, o mais das vezes com pouco humor e muita grosseria, a Igreja Católica e outras religiões.


Consideram, os que atacam Cristo, seus seguidores e os que acreditam em Deus, que estão exercendo o direito à liberdade de expressão. Mas entendem caracterizar homofobia qualquer observação que se faça sobre os gays; e racismo qualquer referência a pessoas

negras, a ponto de defenderem a caracterização como crimes inafiançáveis.

De rigor, ninguém é mais preconceituoso do que o intelectual elitista, que não se limita a defender suas ideias, mas usa as palavras para atacar todos os valores difundidos pelos que creem em Deus e, principalmente, em Cristo. A maioria da população brasileira é cristã (católicos, evangélicos e pentecostais). Há por parte dessa “intelectualidade” uma evidente “cristofobia”, apesar de intransigente defensora de punição à “homofobia”.

Pelo princípio da igualdade e pelo respeito aos direitos humanos, deve-se considerar que qualquer agressão real à dignidade humana não pode ser acobertada pela “liberdade de expressão”, tanto que enseja responsabilização. Violentar tais princípios numa democracia, criando distorções que a Constituição não permite (art. 5º, *caput* e § 1º da Lei Suprema, que por três vezes reafirma a inviolabilidade do princípio da igualdade), além de injurídico, é absolutamente irracional e antidemocrático.

Por fim, sobre o *Charlie*: enquanto as charges sobre Maomé trouxeram a morte a seus dirigentes pelas mãos dos radicais islâmicos, as charges sobre o Papa provocaram, em grande parte dos católicos apostólicos romanos, orações por suas almas. [¶]



# **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

# “Não tem mágica. É tudo ciência”

Laboratório inaugurado pela Nielsen em São Paulo usa técnicas da neurociência para identificar as reações primárias do cérebro quando submetido a estímulos comerciais, como peças publicitárias ou embalagens. O objetivo é melhorar a efetividade das ações de marketing de anunciantes e varejistas.

---

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**

FOTOS **RUBENS CHIRI**

A leitura das ondas cerebrais permite identificar três variáveis do comportamento do consumidor em relação a um determinado produto ou campanha publicitária: atenção, memória e emoção. A técnica envolve um eletroencefalograma – 32 sensores que medem as manifestações elétricas do cérebro 500 vezes por segundo – combinado ao monitoramento ocular, ou *eye tracking*, que identifica quais elementos criativos captam a atenção da audiência. A diretora da Nielsen Neuro Brasil, Juliana Acquarone, explica que a neurociência aplicada ao consumo permite acessar informações que as pessoas não são capazes de articular verbalmente porque envolvem a emoção, exercendo um papel importante sobre a tomada de decisão na hora da compra. Inaugurado em novembro, o laboratório é o 13º da companhia no mundo e o primeiro no Brasil. “É uma técnica muito nova para o mundo da pesquisa de mercado. A Nielsen está nesse negócio há apenas três anos”, diz ela em entrevista à **Conselhos**.





## O que é o NeuroLab e qual é o objetivo das pesquisas desenvolvidas no local?

O objetivo do laboratório é avaliar como os estímulos de marketing interferem nos processos de decisão, que não são racionais – como se pensava nos anos 1970. A neurociência evoluiu muito e hoje sabemos que as decisões tomadas no dia a dia são fortemente guiadas pela emoção. Os processos tradicionais de pesquisa de mercado captam o que as pessoas são capazes de articular. No entanto, muitas decisões em relação a produtos e marcas vêm de um componente emocional, que o consumidor não consegue verbalizar. Por que você gosta mais de um produto do que de outro? Nem sempre é possível explicar isso verbalmente. No laboratório identificamos como esse estímulo de marketing interfere na emoção, como ele consegue ou não chamar a atenção das pessoas. Usamos técnicas de neurociência que não são novas: o eletroencefalograma e o *eye tracking*, ou monitoramento ocular, que captam as reações não articuláveis e

que são, portanto, impossíveis de serem identificadas pelas pesquisas tradicionais, mas cuja importância para a construção das marcas é considerável. O eletroencefalograma consiste na leitura da atividade cerebral por meio de 32 sensores. O *eye tracking* funciona como uma medida complementar. A técnica revela o ponto para onde as pessoas estão olhando e identifica qual elemento criativo gerou as respostas e as manifestações lidas no eletroencefalograma. O voluntário é submetido ao estímulo, que pode ser um comercial, uma embalagem ou um cartaz a ser exposto no ponto de venda.

## CINCO PERGUNTAS

Juliana Acquarone, diretora da Nielsen Neuro Brasil

---



### O que os testes identificam exatamente?

---

Monitoramos três métricas: atenção, memória e emoção. Com a primeira medimos o nível de atenção ao material; a segunda identifica quanto daquele conteúdo será lembrado no futuro; e a terceira mostra o engajamento emocional para sabermos o grau de aproximação ou afastamento das pessoas em relação ao conteúdo. Não tem mágica. É tudo ciência. São manifestações passíveis de leitura por meio da onda elétrica cerebral que tem comprovadamente uma interferência muito grande na tomada de decisão. Aplicamos isso no universo dos materiais mercadológicos, das propagandas e dos anúncios de uma maneira geral. O cérebro produz diversos tipos de ondas e a combinação delas é exatamente a leitura que fazemos no laboratório. Determinadas combinações nos ajudam a entender se aquele conteúdo foi atraente e chamou a atenção. Analisamos uma manifestação muito primária, então, a variabilidade de uma pessoa para outra é muito baixa. Lemos a manifestação elétrica do cérebro em 32 pontos diferentes, 500 vezes por segundo.

### Quem são os potenciais clientes do laboratório?

---

Todas as indústrias que têm algum tipo de atividade de marketing voltada para o consumidor final. Nossos clientes são os anunciantes porque uma das principais aplicações da técnica é garantir a efetividade das propagandas e o retorno do investimento. Nosso trabalho permite a criação de versões mais curtas e eficientes dos filmes publicitários. Normalmente, as campanhas preveem filmes de 30 segundos apenas na fase de lançamento. A sustentação é feita com filmes de 15 segundos e, muitas vezes, apenas com vinhetas. A mensuração da efetividade dos filmes publicitários segundo a segundo permite identificar a combinação das métricas de atenção, emoção e memória. Com isso, é possível produzir versões curtas ideais, que mantêm as cenas mais engajadoras. O trabalho do laboratório contribui para maximizar o retorno sobre o investimento publicitário. Trabalhamos com a indústria de bens de consumo não duráveis e com redes de varejo, que também são grandes anunciantes.



## Como a tecnologia se aplica ao varejo?

Basicamente de duas formas: analisando os anúncios e a disposição dos produtos no ponto de venda. Os varejistas anunciam muito e precisam otimizar os materiais publicitários. Para fazer isso, eles têm de responder certas perguntas, como: que tipo de imagem deve estar na capa dos tabloides de anúncios?; o que chama mais a atenção do consumidor?; em que momento a mensagem começa a saturar?. As dúvidas também atingem a comunicação no ponto de venda, como anúncios, sinalizadores, *displays*, adesivos de chão, entre outros. Todos os materiais podem ser testados em laboratório e depois transpostos para o chão de loja. Uma tomada de decisão por uma marca ou por um produto diante da gôndola de supermercado é feita em 30 segundos. Nesse período, não é possível articular e racionalizar todas as opções disponíveis. A tomada de decisão é intuitiva. Com o número de estímulos que recebemos todos os dias e com o volume de decisões que precisam ser tomadas, o cérebro evoluiu e criou atalhos. Hoje, o entendimento disso está disponível aos anunciantes.

## O consumidor é bombardeado por um volume muito grande de informação. Isso aumenta os desafios para as marcas?

Sem dúvida. Essa é uma das grandes razões pelas quais a técnica é tão necessária. Com esse bombardeio de informações, o anunciante compete com um volume gigante de estímulos para ganhar a atenção do espectador. Então, medir a atenção é fundamental. Sem isso, aumenta-se a chance de a marca não conseguir engajar o consumidor, mesmo com uma mensagem adequada. As técnicas tradicionais de pesquisa de mercado não identificam qual é a habilidade daquele estímulo para obter a atenção em uma gôndola de supermercado, por exemplo. Com a neurociência, temos uma avaliação muito mais precisa, sem fazer uma única pergunta ao consumidor. Ele não é questionado sobre o que gostou ou sobre a mensagem. Toda a interpretação se dá pela leitura da atividade elétrica cerebral. Elimina-se o risco de o consumidor mentir, como seria possível em pesquisas de mercado tradicionais, e inibem-se outros vieses que tendem a acompanhar as respostas articuladas de forma explícita, como posturas politicamente corretas ou que estão sob a influência de grupos. Com a neurociência, contorna-se tudo isso. Não estou dizendo que a pesquisa tradicional não funciona. Ela funciona e é muito necessária, mas somente 50% do processo de decisão vem de coisas que a gente consegue articular. A outra metade surge dessas reações que não articulamos e que, até agora, não eram acessíveis ao mundo do marketing. [8]

# TRANSPARÊNCIA QUE ACELERA

O crescimento econômico brasileiro depende da retomada da confiança dos investidores. A lisura no trato da propriedade pública e a prestação de contas ajudam a reduzir as incertezas, mas isso esbarra no quesito transparência, no qual o Brasil deixa a desejar. De zero a dez, a média nacional é de apenas 5,6. O Estado de São Paulo fica em terceiro lugar, mas lidera a atração de investimentos pelo potencial de mercado.

---

TEXTO **FILIPE LOPES**



“O reequilíbrio macroeconômico é condição fundamental para o fortalecimento da confiança dos agentes econômicos e da retomada de um crescimento mais vigoroso, que deve ter como principal objetivo o aumento dos investimentos, das exportações e da produtividade.” Esse foi o diagnóstico para o crescimento do Brasil dado pelo então senador Armando Monteiro (PTB/PE) em discurso proferido em dezembro de 2014, quando foi confirmado como ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio para a segunda gestão da presidente Dilma Rousseff.

A retomada da confiança e da competitividade do Brasil, no entanto, depende de um ambiente seguro para os investidores, algo abalado não só pelas incertezas econômicas como também pelos diversos escândalos envolvendo empresas privadas e estatais e órgãos públicos. As investigações deixam clara a falta de transparência nos contratos entre as partes e na divulgação de informações relativas aos negócios.

Apesar da existência de dispositivos que garantem acesso aos gastos públicos e aos balanços das empresas públicas, esses dados ainda não são totalmente transparentes e dão margem a incertezas. Em vigor desde 2009, a Lei da Transparência (LC nº 131) obriga os governos municipais, estaduais e federal a disponibilizar informações detalhadas sobre as execuções orçamentária e financeira em tempo real, via internet. Contudo, muitos Estados ainda não têm os processos digitalizados, o que dificulta o cumprimento da lei.

Segundo o Índice de Transparência 2014 – que avalia o nível de transparência do País e dos Estados brasileiros, com notas de zero a dez –, elaborado pela Associação Contas Abertas desde 2010, o governo do Espírito Santo é o mais transparente na divulgação de gas-

“MUITOS MUNICÍPIOS E ESTADOS NÃO TÊM ESTRUTURA PARA PREENCHER TODOS OS REQUISITOS DA LEI E UTILIZAR A PLATAFORMA DIGITAL PARA PRESTAR CONTAS. ENTRETANTO, DEVEM PERSEGUIR A TRANSPARÊNCIA E PRESTAR CONTAS PARA A POPULAÇÃO”

---

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



tos. O Estado capixaba recebeu nota 8,9 e superou São Paulo (7,9), que caiu da liderança na pesquisa anterior para a terceira posição. Pernambuco, antes terceiro colocado, agora ocupa o segundo lugar (8,1). Essa foi a terceira edição do levantamento, que se baseia na Lei da Transparência e considera três parâmetros (conteúdo, atualizações e usabilidade) para chegar à avaliação final, que lista os sites com as informações mais acessíveis para qualquer cidadão, independentemente de ele ser entendedor do tema ou não.

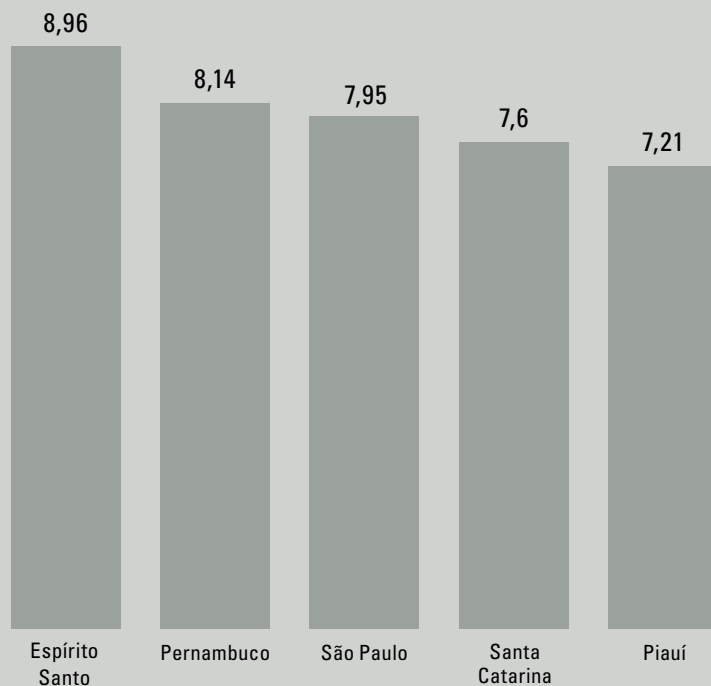
A média nacional de transparência ficou em 5,6, muito abaixo dos Estados que ocupam as primeiras posições. Nos quesitos conteúdo (5,98) e atualização (7,64), o País está acima da média, porém o que ajudou a rebaixar o índice consolidado foi a usabilidade dos sites que prestam contas governamentais, que recebeu

nota 5. Observando-se o ranking de baixo para cima, estão os Estados de Rondônia (0,85), Sergipe (2,42), Roraima (3,53), Acre (3,58) e Tocantins (3,92).

Para o presidente do Conselho Superior de Direito da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), Ives Gandra Martins, o compromisso dos governos com a transparência é assegurado pela Constituição Federal de 1988, mas, por falta de infraestrutura ou vontade política, muitos Estados e municípios ainda não prestam contas de forma adequada. “Muitos municípios e Estados não têm estrutura para preencher todos os requisitos da lei e utilizar a plataforma digital para prestar contas. Entretanto, devem perseguir a transparência e prestar contas para a população”, afirma.

## Os melhores do ranking

Segundo o Índice de Transparência 2014, o Espírito Santo é o Estado brasileiro mais transparente na divulgação de gastos do governo, com nota de 8,9. São Paulo contabilizou nota de 7,9 e perdeu a liderança pela primeira vez desde o início da apuração do índice, em 2010. A média nacional de transparência está em 5,6.



Fonte: Índice de Transparência 2014

---



---

“O SETOR PÚBLICO DEVERIA DAR O EXEMPLO. LAMENTAVELMENTE, NÃO FALTAM NOTÍCIAS SOBRE CORRUPÇÃO E DESVIO DE RECURSOS. ESSE TIPO DE CRIME AUMENTA A DESCONFIANÇA E PASSA SENSÇÃO DE INSEGURANÇA. POR CONSEQUÊNCIA, O MERCADO SE RETRAI E DIMINUI O NÚMERO DE NEGÓCIOS”

---

**JORGE DUARTE**, PRESIDENTE DO CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL DA FECOMERCIO-SP



### REFLEXOS NEGATIVOS

A Lei de Transparência prevê punições aos Estados e municípios que não realizarem a prestação de contas à sociedade. As sanções “podem resultar em bloqueio de repasse de verbas e de financiamentos feitos pela União”, como explica Martins. Contudo, o saldo mais negativo da falta de transparência é, sem dúvida, o impacto sobre a atração de investimentos e sobre o desenvolvimento do empreendedorismo local, dada a falta de informação sobre abertura de empresas, tributação e estudos de mercado.

Para o presidente do Conselho de Desenvolvimento Local da FecomercioSP, Jorge Duarte, a transparência nas transações comerciais traz confiança, elemento essencial para que as pessoas ampliem a sua capacidade de realizar negócios. “O setor público deveria dar o



Foto: divulgação

exemplo. Lamentavelmente, não faltam notícias sobre corrupção e desvio de recursos. Esse tipo de crime aumenta a desconfiança e passa sensação de insegurança. Por consequência, o mercado se retrai e diminui o número de negócios”, afirma. Segundo Duarte, esses escândalos geram desconfiança também na sociedade em geral e diminuem a credibilidade das instituições como um todo. Isso traz consequências econômicas e políticas, pois coloca em dúvida o processo democrático do País.

Apesar da existência de mecanismos de acompanhamento, como o Portal da Transparência, que tem por objetivo assegurar a correta aplicação dos recursos públicos, Duarte afirma que o País ainda precisa ultrapassar a falta de acesso a informações sobre projetos em andamento. “As informações se con-

centram no projeto e onde os recursos foram aplicados. Falta acesso a um sistema de informações que mostre os resultados da aplicação do dinheiro e o cumprimento dos prazos dos projetos financiados”, pondera.

#### **DNA COMPETITIVO**

Apesar de oscilar da primeira para a terceira posição no Índice de Transparência 2014, São Paulo manteve a liderança no ranking de Estados que apresentam o melhor ambiente para negócios, segundo o Ranking de Gestão dos Estados Brasileiros, elaborado pela Economist Intelligence Unit (EIU), consultoria ligada à revista *The Economist*. “Sem transparência, os investidores gastam mais tempo se inteirando sobre como funcionam os processos licitatórios, tributários e de mercado. A transparên-

---

“SEM TRANSPARÊNCIA,  
OS INVESTIDORES GASTAM  
MAIS TEMPO SE INTEIRANDO  
SOBRE COMO FUNCIONAM  
OS PROCESSOS LICITATÓRIOS,  
TRIBUTÁRIOS E DE MERCADO.  
A TRANSPARÊNCIA DÁ  
AO INVESTIDOR OU À EMPRESA  
QUE PRETENDE SE INSTALAR  
A SEGURANÇA NECESSÁRIA,  
SINALIZANDO AS REGRAS  
DO JOGO. COM ESSA SEGURANÇA,  
O INVESTIDOR SE PREOCUPA  
APENAS COM O SERVIÇO QUE  
VAI PRESTAR”

---

**SÉRGIO COSTA, DIRETOR DE RELAÇÕES  
INSTITUCIONAIS E INTERNACIONAIS  
DO INVESTE SP**

cia dá ao investidor ou à empresa que pretende se instalar a segurança necessária, sinalizando as regras do jogo. Com essa segurança, o investidor se preocupa apenas com o serviço que vai prestar”, afirma o diretor de relações institucionais e internacionais do Investe SP, Sérgio Costa. Segundo ele, São Paulo tem uma agenda competitiva que atrai os investidores para fazerem negócios, com a oferta de uma economia diversificada, considerada o maior mercado consumidor da América Latina, infraestrutura, mão de obra qualificada, centros de inovação e tecnologia, lazer e turismo, entre outros quesitos.

Em função desses atrativos, em quatro anos o Investe SP atendeu 92 empresas, que trouxeram investimentos para São Paulo e movimentaram US\$ 13,4 bilhões, gerando 54 mil empregos. O Estado paulista também foi pioneiro no formato de contrato de parceria público-privada (PPP) para concessões de infraestrutura e transporte, como o Aeroporto Internacional de Guarulhos e a Linha 4-Amarela do Metrô. “Esse formato de parceria foi premiado pelo Banco Mundial e atrai muitas empresas interessadas em investir no País e em São Paulo”, afirma Costa. A credibilidade do mercado paulista se espalha internacionalmente e, segundo o executivo, 40% da clientela chega a São Paulo por meio de recomendações de outras companhias que já estão por aqui.

#### **IDEAL PARA O FUTURO**

Para retomar o crescimento, os Estados devem investir em ferramentas digitais efetivas de divulgação das contas públicas, de processos licitatórios e de estratégias de investimentos em áreas específicas, a fim de proporcionar um ambiente seguro para os investidores. “Atrairíamos mais investimentos estrangei-

**PARA RETOMAR O  
CRESCIMENTO, OS ESTADOS  
DEVEM INVESTIR EM  
FERRAMENTAS DIGITAIS  
EFETIVAS DE DIVULGAÇÃO  
DAS CONTAS PÚBLICAS, DE  
PROCESSOS LICITATÓRIOS  
E DE ESTRATÉGIAS  
DE INVESTIMENTOS  
EM ÁREAS ESPECÍFICAS,  
A FIM DE PROPORCIONAR  
UM AMBIENTE SEGURO  
PARA OS INVESTIDORES**

ros e teríamos uma sociedade mais confiante nas instituições e com maior ânimo para empreender e investir”, afirma Duarte. Para isso, segundo ele, o País precisa de uma política econômica mais clara e de mecanismos mais transparentes de gestão, inclusive para corrigir erros de forma mais rápida quando eles ocorrerem. “O mercado não pode viver de suposições e de previsões que não se concretizam. Isso gera insegurança. É no ambiente transparente que as pessoas aumentam os vínculos de confiança e realizam mais projetos e negócios, além de inovar”, avalia.

Para o jurista Ives Gandra Martins, o Brasil caminhou bastante no campo da transparência em relação aos anos anteriores, mas ainda precisa continuar investindo em meios democráticos para se tornar uma nação confiável. “O Brasil deve dar cada vez mais espaço para ações civis públicas e populares, para definir orçamentos. Estamos caminhando, já há uma interação com a sociedade, e o Portal da Transparência é importante para que os cidadãos tenham noção dos gastos públicos”, afirma. Segundo ele, na Europa e nos Estados Unidos existe uma maior tradição democrática de a população acompanhar de perto o desempenho do governo e cobrar ética e transparência. “O País está passando por um momento propício para ações de participação popular que reconquistem a democracia. As manifestações nas ruas demonstram que as instituições devem agir e, quanto mais transparentes forem, mais contarão com o envolvimento das pessoas e a menor corrupção”, afirma. Um cenário no qual todos ganham, principalmente o País. [E]



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 Buscapê, para mais de 20 milhões de pessoas.

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



# O PREÇO DA LONGEVIDADE

A necessidade de reforma da Previdência Social volta à pauta na esteira dos debates em torno dos gastos públicos. Pivô de acaloradas discussões durante as eleições presidenciais, o fator previdenciário continua em evidência diante da maior expectativa de vida do brasileiro. O desafio é encontrar alternativas ao mecanismo capazes de garantir o equilíbrio das contas sem penalizar trabalhadores ou empresários.

---

TEXTO **FILIPÉ LOPES**



## LEGISLAÇÃO

*O preço da longevidade*

A reforma da Previdência Social ganhou as manchetes por ocasião da corrida presidencial e, com isso, o fator previdenciário, cuja possibilidade de extinção polarizou os debates entre governo e oposição, ficou em evidência. Passadas as eleições, o tema continua atual: o governo alterou as regras de pensão por morte e o tempo de contribuição aumentou em razão da maior expectativa de vida do brasileiro, anunciada em dezembro pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Pelas contas da entidade, a projeção de vida do brasileiro subiu de 74,6 para 74,9 anos. Como o cálculo do fator previdenciário considera a expectativa de sobrevivência, as pessoas precisam contribuir por mais tempo à medida que vivem mais. Hoje, um segurado com 55 anos de idade e 35 anos de contribuição, por exemplo, tem de contribuir por mais 79 dias corridos para ter direito ao mesmo valor da aposentadoria que receberia se tivesse pedido o benefício em novembro.

Diante da nova realidade que “pune” os brasileiros por viverem mais, o debate sobre o fim do fator previdenciário ou a busca por alternativas que substituam o mecanismo ganha força e divide a opinião de governo, oposição, trabalhadores e economistas.

Criado em 1999, no segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, como uma medida para conter o crescente déficit da Previdência e desestimular as aposentadorias precoces, o fator previdenciário é defendido pelo atual governo como dispositivo necessário à contenção de gastos. Para cálculo do benefício, o mecanismo leva em conta o tempo de contribuição, a idade e a expectativa de vida do segurado.

A extinção do fator previdenciário é uma antiga reivindicação das centrais sindicais, que afirmam que os únicos prejudicados pela sua manutenção são os trabalhadores de baixa



Foto: Clete Silveiro



---

“PRECISAMOS DE UMA  
REFORMA GERAL PARA  
REVER DISCREPÂNCIAS NA  
APOSENTADORIA DESDE  
A CONTRIBUIÇÃO ATÉ A  
DISTRIBUIÇÃO DO BENEFÍCIO”

---

**MARCOS SILVA, COORDENADOR DE  
RECURSOS HUMANOS DA CONSULTORIA  
CROWE HORWATH**

renda do setor privado. Para os trabalhadores dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, o teto é de R\$ 30 mil, a aposentadoria é integral e o dispositivo não é aplicado. Já no Regime Geral de Previdência Social (RGPS), para os trabalhadores comuns, o teto é de R\$ 4,159 mil e o fator também não é aplicado.

Durante as eleições, a oposição engrossou o coro pelo fim do mecanismo, mas mantém cautela sobre o tema. O governo afirma que a manutenção do cálculo é uma segurança econômica para a Previdência, pois o seu fim traria um impacto de, pelo menos, R\$ 40 bilhões aos cofres públicos.

De acordo com a assessora jurídica da FecomercioSP, Sarina Manata, poucos países levam em consideração a idade do trabalhador na hora de calcular a aposentadoria. “Havia um acordo para o fim da equação por tempo de contribuição, mas o argumento de que o fator previdenciário inibe a aposentadoria precoce mantém essa prática. Contudo, isso não é verdade, pois a aposentadoria virou complemento de renda para muitas pessoas que continuam trabalhando”, afirma.

Enquanto o governo defende a manutenção do fator previdenciário, tramita na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 3.299/2008, de autoria do senador Paulo Paim (PT/RS), que propõe o fim do cálculo. “Essa é a lei mais maldita e cruel depois da ditadura militar, pois penaliza o assalariado mais pobre. Cerca de 90% dos benefícios são atingidos pelo fator, que retira, no ato da aposentadoria, até 50% do salário da mulher e até 45% do salário do homem”, afirma o parlamentar. Apesar das recentes declarações da presidente Dilma de que não mexeria nos direitos trabalhistas, Paim acredita que alternativas ao fator previdenciário serão discutidas neste ano. “A Dilma deu sua palavra ao declarar que isso aconteceria em 2015”, destaca.

Na avaliação do senador, todas as camadas da sociedade pedem pelo fim do fator, exceto os bancos privados. “Os bancos pintam um cenário de pessimismo e caos para desestimular os trabalhadores a contribuir para a previdência social e investir cada vez mais na previdência privada. E o governo se curva a isso”, revela Paim.

**QUEM PAGA A CONTA?**

Se realmente fosse decretado o fim do fator previdenciário, quem arcaria com o rombo de R\$ 40 bilhões nos cofres da Previdência? Essa questão de “quem pagará a conta” sempre assombra o empresariado brasileiro, acostumado a arcar com a alta dos tributos para sustentar os gastos do governo. “Com a extinção do fator, o governo teria de aumentar a arrecadação de alguma maneira”, afirma Sarina. Por isso, ela pondera que, antes da extinção, é preciso buscar uma alternativa sustentável para equilibrar as contas da Previdência Social e não impor mais essa pressão tributária sobre a atividade produtiva.

Além dos R\$ 40 bilhões que o governo teria de suprir com o fim do fator, há a questão dos déficits anuais bilionários registrados pelo sistema público de seguridade. Segundo dados do Ministério da Fazenda, o déficit da Previdência em 2013 foi de R\$ 49,9 bilhões e a projeção para 2014, baseada no relatório de avaliação das receitas e despesas do 4º bimestre do ano passado, é de R\$ 41,4 bilhões, o que corresponde a 0,8% do Produto Interno Bruto (PIB) do País. A expectativa para este ano, segundo o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), é um rombo de R\$ 43,7 bilhões.

Mesmo com os consecutivos déficits, o senador gaúcho afirma que o órgão não está “quebrado”, como muitos atestam, e que mesmo com o fim do fator previdenciário, o governo teria meios de garantir o pagamento dos

“OS BANCOS PINTAM UM CENÁRIO DE PESSIMISMO E CAOS PARA DESESTIMULAR OS TRABALHADORES A CONTRIBUIR PARA A PREVIDÊNCIA SOCIAL E INVESTIR CADA VEZ MAIS NA PREVIDÊNCIA PRIVADA. E O GOVERNO SE CURVA A ISSO”

---

**PAULO PAIM, SENADOR**



benefícios. “A cada ano, milhões de reais saem oficialmente dos cofres da Seguridade Social para aplicação em outros fins. Os operadores do ‘déficit’ levam em conta apenas a arrecadação do RGPS e as despesas com benefícios. Esquecem, intencionalmente, que a Seguridade Social é integrada não só pela Previdência, mas também incorpora os gastos com saúde e com assistência social”, afirma Paim. Segundo ele, a aprovação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 24/2003, a qual determina que o dinheiro da seguridade não pode ser usado para outros fins, garantiria à Previdência capacidade para arcar com os gastos decorrentes do fim do fator previdenciário.

#### **ALTERNATIVAS POSSÍVEIS**

Na busca por alternativas para substituir o fator previdenciário, economistas, contadores,

consultores e políticos apresentam as mais variadas fórmulas para equilibrar as contas. O projeto de lei do senador Paulo Paim propõe a volta do cálculo da aposentadoria com base nos últimos 36 meses de contribuição, apurados em período não superior a 48 meses. Outra proposta é a chamada “fórmula 85/95”, que soma a idade dos trabalhadores ao tempo de contribuição até atingir o índice de 85 para mulheres e 95 para homens. Assim, um homem que contribuiu por 35 anos pode se aposentar com 100% do salário-benefício aos 60 anos de idade.

Para o coordenador de Recursos Humanos da consultoria Crowe Horwath, Marcos Silva, além do fator previdenciário, o governo precisa reparar algumas incongruências na lei. “Precisamos de uma reforma geral para rever discrepâncias na aposentadoria desde a contribuição

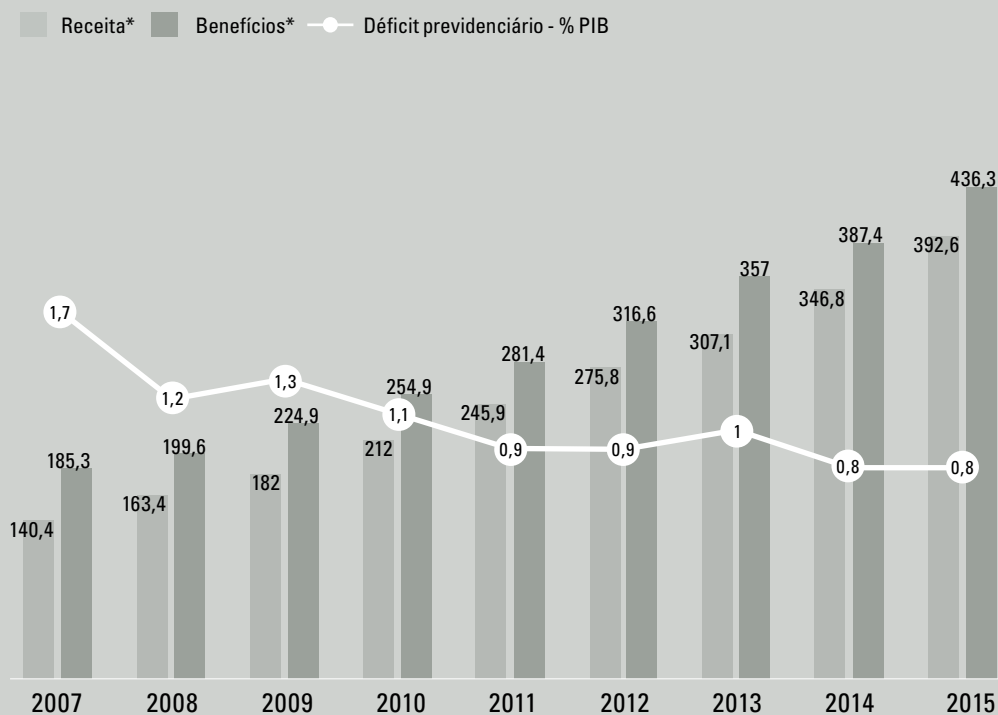
## **PARA CÁLCULO DO BENEFÍCIO, O MECANISMO LEVA EM CONTA O TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO, A IDADE E A EXPECTATIVA DE VIDA DO SEGURADO**

até a distribuição do benefício”, afirma Silva. Segundo ele, o governo deve fiscalizar o que é arrecadado, definir o que deve ser tributado ou não e cobrar as empresas inadimplentes – que deixaram de recolher R\$ 34,9 bilhões em 2013, segundo a Associação Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil (Anfip) –, além de uniformizar os critérios de repasse do benefício para todas as categorias, não podendo mais haver discrepâncias, como acontece com o funcionalismo público e com altos cargos do Executivo, Legislativo e Judiciário.

Existe ainda a figura da “desaposentação”, ou “desaposentadoria”, por meio da qual o trabalhador que se aposenta e continua trabalhando (e contribuindo para a Previdência) requer nova aposentadoria anos depois. Com mais tempo de contribuição, o valor do benefício aumenta. Esse recálculo, no entanto, está na pauta do Supremo Tribunal Federal (STF), já que, na ausência de regulamentação, a devolução ou não dos valores recebidos anteriormente é motivo de questionamento judicial.

Para a assessora jurídica da FecomercioSP, o governo deve dar prosseguimento à reforma das regras para concessão de benefícios, como fez no caso de pensão por morte. Desde dezembro, exige-se o prazo mínimo de 24 meses de contribuição pelo segurado para que o cônjuge possa receber o benefício. Só tem direito à pensão quem tiver pelo menos dois anos de casamento ou união estável. A legislação anterior não estabelecia prazos mínimos. “Qualquer mudança na Previdência deve ser realizada agora para refletir no longo prazo”, pondera Sarina. A assessora afirma ainda que, na busca por alternativas ao fim do fator previdenciário, é fundamental a ocorrência de mudanças para tornar a distribuição do benefício mais justa aos trabalhadores comuns, funcionários públicos, empresários e governo. [6]

# Previdência Social: receita x benefícios



\* Em bilhões de reais

Fonte: Ministério da Fazenda

## 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@fecomercio.com.br](mailto:certificado@fecomercio.com.br)*

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

Senac Sesc FECOMERCIOSP

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIOSP

Representa muito para você.



# “MUITA COISA AINDA ESTÁ POR ACONTECER NO MERCADO DE CAFÉ”

O café é expresso, mas o tempo médio de permanência na loja é de 40 minutos, no caso dos clientes recorrentes. Para muita gente, a cafeteria é lugar de encontrar os amigos, colocar a leitura em dia e até fazer reunião de negócios. Isso estimula as redes a transformar as lojas em uma mistura de lanchonete, *lounge* e cafeteria. A preocupação é proporcionar ao cliente uma experiência única, como define o diretor-executivo e sócio do **Fran's Café**, Henrique Ribeiro. Em entrevista à **Conselhos**, ele fala sobre os planos de expansão da rede, comenta os novos hábitos de consumo de café do brasileiro e garante que a concorrência com cadeias internacionais não assusta, uma vez que ainda há muito espaço para crescer no mercado local.

---

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**

FOTOS **CIETE SILVÉRIO**





FRAN'S  
*cafe*

FRANCHISE



## ENTREVISTA

Henrique Ribeiro, sócio e diretor executivo do Fran's Café

---

O mercado brasileiro de café vem absorvendo uma série de inovações, como a disseminação das máquinas domésticas de expresso e a valorização das linhas de café premium. As duas frentes não passam despercebidas ao Fran's Café. Atenta às novidades, a rede estuda a viabilidade das cápsulas e começa a levar para as prateleiras dos supermercados a linha de cafés especiais de marca própria. Fundado em 1972 na cidade paulista de Bauru, o Fran's Café tem hoje 150 lojas e planos de encerrar o ano com mais de 170 unidades. A rede divide o mercado com cadeias nacionais e estrangeiras, mas não pensa em se lançar fora do País, apesar das inúmeras propostas para internacionalizar a marca. "Ainda temos muito a apostar no Brasil", diz o diretor-executivo e sócio do Fran's Café, Henrique Ribeiro. Ele acredita que o mercado brasileiro ainda tem muito espaço para crescer, a começar pelo consumo per capita – que foi de 81 litros por habitante em 2014, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic). O aumento foi de apenas 1,2% em relação ao ano anterior. "O consumo é estimulado à medida que você oferece a melhor experiência ao consumidor", afirma Ribeiro. Para isso, a rede explora vários modelos de lojas e flexibiliza o cardápio de acordo com o público, incluindo a venda de produtos regionais nas lojas das regiões Norte e Nordeste.

**TODAS AS GRANDES REDES DE CAFETERIAS TÊM PLANOS ARROJADOS DE EXPANSÃO. O BRASILEIRO ESTÁ TOMANDO MAIS CAFÉ OU A DEMANDA REPRIMIDA AINDA É MUITO GRANDE?**

O brasileiro sempre tomou muito café e somos os maiores produtores do mundo. Esses dois aspectos atraem a concorrência, mas muita coisa ainda está por acontecer neste mercado. Há muito espaço para o aumento do consumo per capita e a concorrência não nos assusta. Pelo contrário, ela nos encoraja a melhorar aspectos como atendimento ao cliente e qualidade dos produtos. Com isso, cuidamos de nosso maior patrimônio, que é o cliente.

**AS MÁQUINAS DOMÉSTICAS DE CAFÉ EXPRESSO ESTÃO SE POPULARIZANDO. ISSO CONTRIBUI POSITIVA OU NEGATIVAMENTE PARA O NEGÓCIO DAS CAFETERIAS?**

Não é uma concorrência. Isso, portanto, contribui positivamente para o negócio. Quanto mais café de boa qualidade você toma em casa, mais estimula as cafeterias, levando para a rua o hábito que tem em casa, de tomar café expresso. Para muita gente, tomar café é um programa e tem sido assim desde que o Fran [Francisco Conte, fundador da rede] montou a primeira loja em abril de 1972, na cidade de Bauru. Esse hábito sempre vai existir.

**O QUE AINDA VAI ACONTECER NESTE MERCADO? COMO AUMENTAR O CONSUMO PER CAPITA DE CAFÉ?**

O consumo é estimulado à medida que você oferece a melhor experiência ao consumidor. Para isso, é preciso ter o melhor equipamento, o melhor produto, o melhor *blend*, servido de forma exemplar. Para o brasileiro, o ato de tomar café possui um significado especial. Por isso, um de nossos produtos tem ótima aceitação: o café de coador. O pró-

---

“NAS LOJAS DO NORTE E DO NORDESTE, POR EXEMPLO, LIBERAMOS O FRANQUEADO PARA A VENDA DE PRODUTOS REGIONAIS. NÃO É DE GRANDE EXPRESSÃO, MAS É IMPORTANTE DAR ESSA OPÇÃO AO CLIENTE”



prio cliente coa o café na intensidade que desejar, mais forte ou mais fraco. É o prazer de uma experiência única.

**A REDE TEM VÁRIOS MODELOS DE LOJAS: AS STATIONS, AS 24 HORAS E AS CONCENTRADAS EM SHOPPING CENTERS. QUAL É A TENDÊNCIA PARA CADA UM DOS MODELOS?**

Acompanhamos as tendências, mas seguimos o nosso *feeling* e o da rede de franqueados, que traz sempre experiências novas. Por isso, estamos sempre em busca do melhor dentro de cada modelo. O *station*, por exemplo, oferece um cardápio menor. Temos lojas 16 horas que abrem e fecham; temos lojas 24 horas; temos lojas em aeroportos e dentro de hospitais. Para cada uma delas há adequações de acordo com o público, mas cerca de 80% dos produtos são iguais em todas as lojas.

**HÁ DIFERENÇAS REGIONAIS?**

Nas lojas do Norte e do Nordeste, por exemplo, liberamos o franqueado para a venda de produtos regionais. Não é de grande expressão, mas é importante dar essa opção ao cliente.

**QUAL É A PARTICIPAÇÃO DO CAFÉ NO TOTAL DAS VENDAS?**

No total, 38% das vendas envolvem a bebida café, em todas as suas variações.

**A TENDÊNCIA É REDUZIR O MIX DE PRODUTOS?**

Tínhamos muito mais produtos há alguns anos. À medida que crescemos, percebemos a necessidade de reduzir o número e focar nos itens de maior saída por questões de logística e de estoque. O mix tem de ser cada vez mais enxuto porque o cliente quer ser atendido rapidamente. Quanto maior o cardápio, maior o tempo gasto na escolha. A ideia é nos concentrarmos em produtos com maior praticidade

## ENTREVISTA

Henrique Ribeiro, sócio e diretor executivo do Fran's Café

---



no preparo. Quando um produto demora um pouco mais para ficar pronto, o cliente é avisado ou a informação consta no cardápio. Nossa preocupação é com a agilidade, ainda que o cliente queira ficar mais tempo na loja.

### COMO TEM SIDO A ACEITAÇÃO DOS PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA?

A recepção tem sido muito boa, a ponto de investirmos na distribuição dos itens fora das nossas lojas. Nas próximas semanas, iniciaremos a venda da linha premium do café moído com a nossa marca em grandes redes de supermercados.

### TEREMOS CÁPSULAS DE CAFÉ COM A MARCA FRAN'S?

Ainda não estou convencido deste nicho de mercado, mas estamos avaliando. Pode ser al-

guma coisa para o futuro, mas não é prioridade. A prioridade é o café moído para o cliente levar para casa.

### QUAIS SÃO OS PLANOS DE CRESCIMENTO DA REDE?

Operamos com 150 lojas e devemos inaugurar outras 16 até junho. Para o segundo semestre deste ano, estimamos pelo menos outras dez inaugurações.

### AS PERSPECTIVAS DE RETRAÇÃO DA ECONOMIA NÃO INIBEM O INVESTIMENTO?

Em 2014, falou-se muito que o País ia parar em decorrência da Copa do Mundo e das eleições. Agora, falam de crise para 2015. Eu não posso me deixar influenciar por expectativas negativas. É preciso enfrentar a crise. Como?

---

“NAS PRÓXIMAS SEMANAS,  
INICIAREMOS A VENDA  
DA LINHA PREMIUM DO CAFÉ  
MOÍDO COM A NOSSA MARCA  
EM GRANDES REDES  
DE SUPERMERCADOS”

Com o melhor serviço e o melhor produto e com uma loja perfeita e treinada para proporcionar a melhor experiência ao cliente, que é o nosso maior patrimônio. Não é fácil, porque temos, em média, de 600 a 700 pessoas por dia em cada loja.

**É UM SERVIÇO FORTEMENTE BASEADO EM MÃO DE OBRA E O BRASIL REGISTRA TAXAS BAIXAS DE DESEMPREGO. EXISTEM DIFICULDADES PARA CONTRATAÇÕES?**

Hoje temos 3 mil pessoas trabalhando na rede e cerca de 400 vagas abertas, que não conseguimos repor. Existem oportunidades em praticamente todas as lojas, mas é muito difícil encontrar pessoal qualificado para ocupá-las. Aumentamos as exigências para contratação, incluindo o nível de escolaridade, sempre com a preocupação de atender melhor. Não olhamos para os nossos colaboradores como mão de obra de baixa qualificação, pois eles representam a marca e são responsáveis pelo atendimento ao cliente. Sem um bom atendimento não adianta se preocupar com cardápio, arquitetura ou ambientação das lojas.

**O FRAN'S CAFÉ CHEGOU A ANUNCIAR UM MODELO DE LOJAS DE PRODUTOS MAIS BARATOS. O PROJETO FOI ABANDONADO?**

Não desistimos, mas ainda não encontramos o modelo ideal, de algo que expresse rapidez. O projeto foi batizado de Express e privilegia produtos mais rápidos. Só que isso, automaticamente, aumenta o custo, porque o copo passa a ser de isopor, por exemplo, para dar agilidade ao atendimento. Hoje, temos um meio-termo com o modelo *station*, que trabalha com produtos de preparação mais rápida. São estações de atendimento normalmente instaladas em prédios corporativos, onde há

## ENTREVISTA

Henrique Ribeiro, sócio e diretor executivo do Fran's Café

---

um fluxo muito grande de pessoas e o público é bastante heterogêneo.

### HÁ PLANOS DE INTERNACIONALIZAR A MARCA?

Já tivemos algumas investidas para levar a marca para fora do Brasil, inclusive para países asiáticos, como China, Coreia e Japão. As demandas mais comuns são para os Estados Unidos e para países da América do Sul. Entendo que para sairmos do Brasil, são necessários três pilares: produto, marca e recursos para investimento. Os países têm características e necessidades diferentes, o que torna a decisão muito complexa. Nos Estados Unidos, por exemplo, teríamos limitação em relação ao mix de produtos, pois não poderíamos levar pão de queijo. Não quero levar apenas a marca Fran's Café, com dois ou três produtos, cuja experiência tende a ser decepcionante para quem já a conhece no Brasil. A essas dificuldades, soma-se o fato de que ainda temos muito a apostar no Brasil.

### EM QUAIS ESTADOS VOCÊS AINDA NÃO ESTÃO PRESENTES?

Inauguramos a primeira loja em Palmas, no Tocantins, e ainda faltam alguns Estados: Acre, Rondônia, Roraima, Maranhão e Pará.

### HÁ O ASSÉDIO DE FUNDOS DE INVESTIMENTOS INTERESSADOS EM ADQUIRIR PARTICIPAÇÃO OU A TOTALIDADE DO FRAN'S?

De 2000 para cá, tivemos mais de 30 investidas de fundos nacionais e estrangeiros, bancos e até pessoas físicas. O Fran's é uma empresa familiar com três sócios, todos com mais de 60 anos, mas não pensamos em deixar o negócio. Acreditamos que vamos viver para sempre [risos]. Dois dos sócios – Francisco e eu – têm filhos e eles estão envolvidos com a operação, trabalhando ao nosso lado. Está dando certo assim.



---

“PARA SAIRMOS DO BRASIL, SÃO NECESSÁRIOS TRÊS PILARES: PRODUTO, MARCA E RECURSOS PARA INVESTIMENTO. OS PAÍSES TÊM CARACTERÍSTICAS E NECESSIDADES DIFERENTES, O QUE TORNA A DECISÃO MUITO COMPLEXA”

**A VENDA DE UMA PARTICIPAÇÃO NÃO AJUDARIA A ACELERAR A EXPANSÃO?**

Já pensamos nessa equação. Hoje, temos 150 lojas e a empresa vale “X”. Se colocarmos mais dinheiro, teremos 500 lojas e o valor da empresa será maior. Entretanto, será na mesma proporção? Nós queremos trabalhar apenas como gestores e ter um sócio controlador? Ainda não estamos convencidos disso. Quem sabe um dia...

**QUAL É A DEMANDA POR FRANQUIAS DA MARCA? QUAIS SÃO AS EXIGÊNCIAS PARA SER UM FRANQUEADO?**

Todos os meses, cerca de 40 a 50 pessoas nos procuram com interesse em abrir uma loja do Fran’s Café. Desse total, nos reunimos com uns dez e o número de aprovações é ainda menor: dois ou três por mês. Procuramos ser bastante seletivos. Damos preferência a pessoas que queiram se dedicar ao negócio e não apenas investir nele. É preciso analisar o perfil de cada candidato. Pessoas com perfil de relações públicas, que gostam de ficar na loja, têm mais chances de sucesso. Se a pessoa não gosta muito do lado administrativo, a opção é contratar um profissional ou ter um sócio com esse perfil. Procuramos manter uma relação de proximidade com o franqueado, ouvindo o que ele tem a dizer e honrando os compromissos assumidos. Normalmente, temos pelo menos uma convenção anual, na qual abordamos temas de interesse da empresa, como fornecedores, logística e o cenário do País.

**DAS 150, QUANTAS SÃO FRANQUEADAS?**

São 140 lojas franqueadas e um total de 120 franqueados, pois há pessoas com mais de uma loja. A melhor prova de que estamos no caminho certo é a demanda dos atuais franqueados por novas lojas. Temos solicitações de pelo menos dez deles. [8]

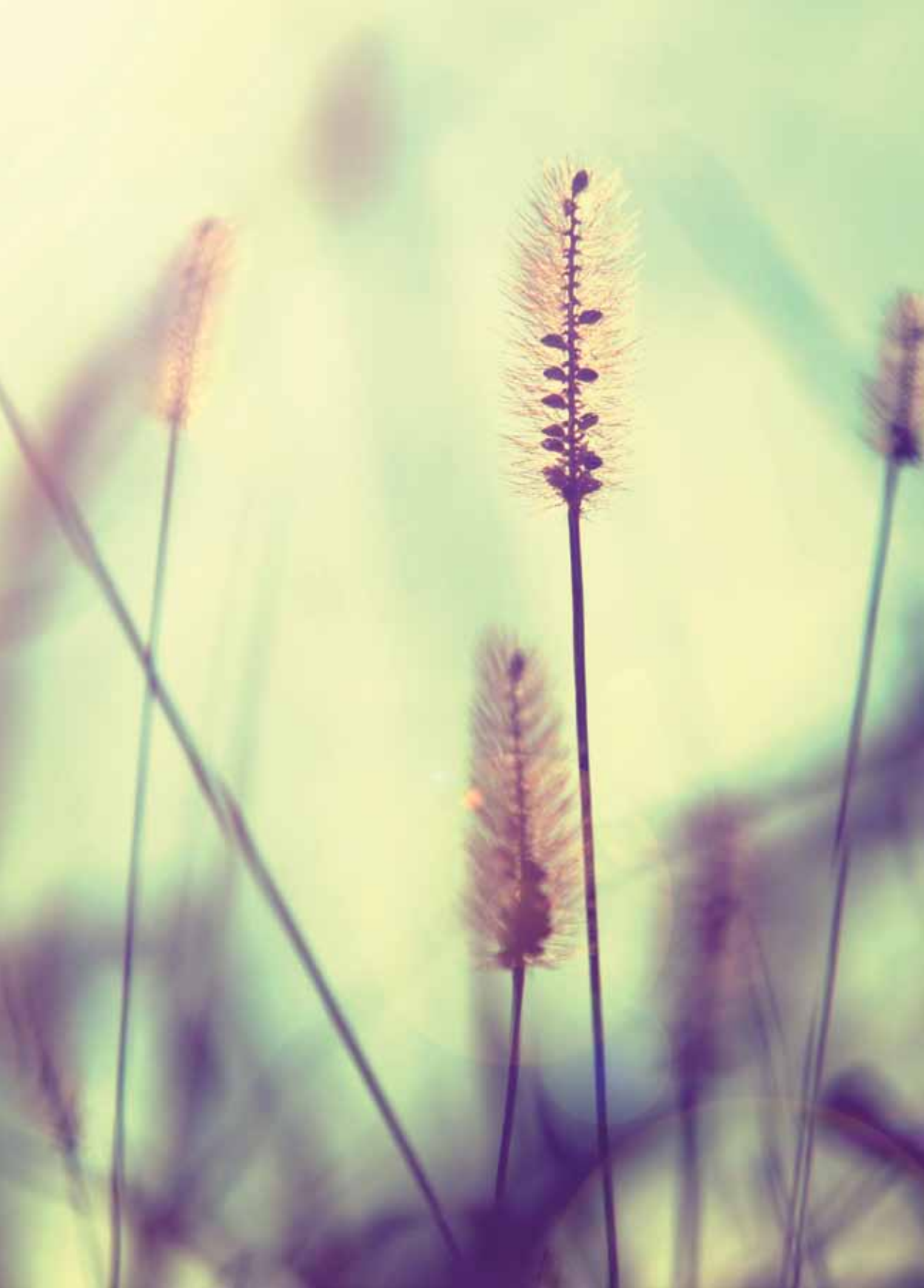
# É HORA DE OS CONSELHOS FOCAREM NOS ASPECTOS “SOFT”

Importantes avanços no aprimoramento dos conselhos de administração das empresas brasileiras são registrados, principalmente no que diz respeito a gerenciamento de riscos e a melhorias dos mecanismos de controle. A evolução, no entanto, ainda não alcançou itens mais “soft”, como aspectos comportamentais e cultura organizacional dos conselheiros.

---

**PAULO CONTE VASCONCELLOS** É CONSELHEIRO INDEPENDENTE  
E COORDENADOR DA COMISSÃO DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)





Nos últimos anos, tenho observado um aprimoramento nos conselhos de administração das empresas brasileiras, principalmente no que diz respeito àqueles que podemos chamar de aspectos “hard” da Governança. Agora, para dar um salto quântico na qualidade de nossos conselhos, é preciso aumentar o foco nos aspectos “soft”.

Os aspectos “hard” de um sistema de Governança Corporativa incluem a definição do papel do Conselho de Administração (CA) e a separação das funções do CA e dos demais órgãos do sistema, tais como diretoria, conselho de sócios, conselho de família, conselho fiscal e comitês. Uma clara definição do seu papel e dos objetivos dos sócios é condição essencial para o bom funcionamento do CA. A estrutura estabelece o número de conselheiros – bem como sua experiência e conhecimento –, a existência de comitês e o apoio de uma secretaria de Governança. Os processos do conselho definem a elaboração da pauta e da ata, o envio do material, a duração e a frequência das reuniões. Tudo isso é importante, mas não suficiente.

Quando se pensa nos temas a serem abordados pelo CA, os itens “hard” incluem o monitoramento, a gestão de riscos e a definição da estratégia. Nesses itens, pude observar avanços importantes no passado recente, com o aprimoramento dos controles internos, a introdução de gerenciamento de riscos, a criação de comitês de auditoria, a melhoria de relatórios de performance e o maior envolvimento dos conselheiros no desenvolvimento da estratégia.

A evolução de nossos conselhos passa pelo foco nos aspectos “soft”. O início deste processo se dá na própria seleção de conselheiros. Hoje a tendência é buscar conselheiros pensando somente nos aspectos técnicos, tais como experiência, conhecimentos e cargos ocupados. Os aspectos comportamentais ficam em segundo plano ou nem são analisados. Isso é um

**COMPREENDER E  
CONTRIBUIR PARA  
O DESENVOLVIMENTO  
DA CULTURA DE UMA  
EMPRESA REQUER  
QUE OS CONSELHEIROS  
CONHEÇAM  
PRÁTICAS DE GESTÃO,  
ESTRUTURAS E  
PROCESSOS, VALORES  
E CRENÇAS E – O QUE  
É MAIS DIFÍCIL  
POR NÃO SER TÃO  
APARENTE – A FORMA  
COMO AS PESSOAS  
DA EMPRESA SE  
COMUNICAM, PENSAM  
E SE RELACIONAM**



grande erro, já que características como saber trabalhar em equipe, saber perguntar, saber ouvir e respeitar a opinião de seus colegas, saber negociar propostas, ter comprometimento com a empresa e coragem de defender aquilo que é melhor para ela são características tão ou mais importantes que os aspectos técnicos. Acima de tudo, o conselheiro precisa ter a percepção clara da responsabilidade que a função requer. Temos visto vários casos de conselhos formados por profissionais de grande conhecimento e experiência que fracassaram por falta de um maior comprometimento com a companhia e por não saberem quanta dedicação a função demanda.

Nos temas “soft”, incluo a Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional. Com a série de escândalos de executivos levando para casa altas somas enquanto a empresa tinha prejuízo ou quebrava, os conselhos passaram a dar mais atenção aos pacotes de remuneração, mas ainda há muito a ser aprimorado no Brasil. Com grande parte das empresas brasileiras sendo de controle definido, é comum haver confusão entre o que é remuneração de sócios e o que é remuneração de conselheiros e executivos. Abusos são frequentes. A questão da remuneração é apenas um dos itens da pauta de Gestão de Pessoas. **É fundamental que o CA se preocupe com o processo sucessório em todos os níveis hierárquicos**, e principalmente com a sucessão do diretor-presidente. O CA precisa aprovar uma política de atração, de desenvolvimento e de retenção de talentos que garanta

a sustentabilidade e a robustez da equipe para enfrentar os futuros desafios. Com uma situação de farta liquidez financeira internacional e acesso fácil a novas tecnologias, o maior fator de diferenciação competitiva na atualidade é gente. No Brasil, a carência de gente qualificada vai desde o chão de fábrica até as altas posições executivas – esta tem de ser uma das grandes preocupações de um CA.

Finalmente, um tema “soft” importantíssimo é a Cultura Organizacional, que muitas vezes só aparece na mesa do CA na forma de uma simples pesquisa de clima organizacional. Compreender e contribuir para o desenvolvimento da cultura de uma empresa requer que os conselheiros conheçam práticas de gestão, estruturas e processos, valores e crenças e – o que é mais difícil por não ser tão aparente – a forma como as pessoas da empresa se comunicam, pensam e se relacionam. O bom entendimento dessa cultura organizacional permitirá que os conselheiros saibam lidar de forma eficaz com os sócios, executivos e *stakeholders* da empresa, e tenham maior sucesso na hora de disseminar estratégias e boas práticas de gestão.

Os grandes desafios do momento para aprimorar os conselhos de administração no Brasil são a busca de conselheiros que tenham os aspectos comportamentais desejados e a maior atenção dos CAs aos temas “soft”, principalmente à Gestão de Pessoas e à Cultura Organizacional. Dessa forma, os CAs poderão contribuir efetivamente para a criação de valor e a construção de empresas longevas. [8]



**10** CONGRESSO  
DE EDUCAÇÃO  
DIGITAL

**DE OLHO**  
NO USO DA TECNOLOGIA

**5 DE MAIO DE 2015**

SAVE THE DATE

NTNU

A era da informação contribuiu para a evolução da sociedade, mas seu crescimento acelerado trouxe alguns desafios que precisam ser discutidos, como a privacidade, a liberdade de expressão na web e o comportamento dos usuários nas redes sociais.

Com o objetivo de estimular a educação digital de qualidade, a FecomercioSP apresenta o **I Congresso de Educação Digital** no dia 5 de maio de 2015. O evento apresentará questões como a necessidade de uma alfabetização digital, os benefícios e riscos do uso da tecnologia, além das consequências da utilização inapropriada da internet.

P · A · R · T · I · C · I · P · E

Informações pelo site [www.fecomercio.com.br](http://www.fecomercio.com.br)

Realização

**FECOMERCIO SP**  
Representa muito para você



TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO  
QUALIDADE  
E INOVACÃO

Curadoria



# EQUÍVOCO EDUCACIONAL

Ensino técnico ainda é visto com preconceito pelo brasileiro, que valoriza o diploma de curso superior em detrimento da formação profissionalizante. O resultado é a escassez de profissionais, o que obriga o País a importar estrangeiros para funções operacionais. Programas do governo, como o Pronatec, prometem mudar o cenário, mas a má formação básica compromete a qualidade dessa mão de obra.

---

TEXTO **ENZO BERTOLINI**

FOTOS **RUBENS CHIRI**



cm<sup>3</sup>  
Jn  
20°C  
BN

100

90

80

70

60

50

40

O Brasil exporta gerentes e importa trabalhadores para funções operacionais. Parece um contrassenso, considerando a tão falada escassez de mão de obra qualificada, mas a situação é um reflexo da pouca importância dada ao ensino técnico no País. Para o brasileiro, mais vale um diploma de ensino superior em faculdade de terceira linha do que um curso técnico em uma instituição de primeira. O resultado disso é que, em uma ponta, estão jovens desempregados e, na outra, empresas com vagas a preencher.

Dos brasileiros que trabalham no exterior, 57% ocupam cargos de gerência e 31% desempenham funções técnicas. Entre os estrangeiros que fizeram o caminho inverso, a maior parcela (31%) ocupa cargos operacionais e apenas 18% estão no País como gerentes. Os dados são da pesquisa Mobility Brasil 2014, da consultoria Global Line, que ouviu 170 multinacionais com fluxo de expatriados que têm relação com o Brasil.

A deficiência do Brasil na formação de técnicos explica esse movimento, segundo o responsável pelo estudo, Marcelo Ribeiro. “É grande o número de estrangeiros em funções técnicas e operacionais por causa da transferência de tecnologia. O Brasil tem uma indústria abrangente, mas estamos longe de mercados mais desenvolvidos no que diz respeito à tecnologia, salvo raros bolsões de excelência”, diz ele.

As razões para essa realidade são diversas, mas o desinteresse dos jovens pela educação profissionalizante é parte do problema. Na sociedade brasileira ainda predomina a percepção de que o diploma de curso superior abre portas para a carreira, enquanto o curso técnico é opção para a renda mais baixa. O supervisor de Avaliação Educacional do Senai-SP, Paulo Rogério Borges, reconhece o preconceito que ronda a educação profissionalizante.

**NA SOCIEDADE  
BRASILEIRA AINDA  
PREDOMINA A  
PERCEPÇÃO DE  
QUE O DIPLOMA  
DE CURSO SUPERIOR  
ABRE PORTAS  
PARA A CARREIRA,  
ENQUANTO O CURSO  
TÉCNICO É OPÇÃO  
PARA A RENDA  
MAIS BAIXA**





“Normalmente, os pais se surpreendem quando tomam conhecimento do salário pago a técnicos formados nos nossos cursos. Precisamos divulgar mais a importância da educação técnica”, afirma.

No Brasil, a articulação de cursos técnicos com o ensino médio se dá de três formas: integrada, concomitante ou subsequente. Na forma integrada, o curso reúne, em uma única matrícula, os conhecimentos do ensino médio às competências da educação profissional. Na forma concomitante, ocorre uma complementaridade entre o curso técnico e o ensino médio. Nessa modalidade, o aluno tem duas matrículas. Na forma subsequente,

“A PRODUTIVIDADE E  
COMPETITIVIDADE BRASILEIRAS  
SÃO IMPACTADAS PELO  
NÍVEL DE FORMAÇÃO DOS  
TRABALHADORES”

---

**ANA LUIZA MARINO KULLER,**  
COORDENADORA DE EDUCAÇÃO  
DO SENAC-SP

o aluno do curso técnico já deve ter concluído o ensino médio.

Números da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) 2007, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que 22,4% dos brasileiros passaram por algum curso de educação profissionalizante. A maioria (81,1%) passou por cursos de qualificação profissional. Apenas 18,2% haviam passado pelo curso técnico de nível médio e 0,7% pela graduação tecnológica. “É grande o desinteresse dos jovens pelos cursos técnicos”, diz Ribeiro. A consequência da escassez de profissionais é a valorização, o que se reflete nos salários. “Fica difícil contratar”, resume o gerente da Page Personnel, Julio Jota.

Ambos defendem uma maior articulação entre Estado e empresas para mudar a situação. Pelo lado do Estado, a iniciativa atende pelo nome de Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), criado em 2011 para expandir e democratizar a oferta de cursos de educação profissional. As empresas fazem a parte delas por meio do chamado “Sistema S”, que reúne instituições como Senai, Senac e Senar.

A parceria entre os dois já resultou na oferta de 8 milhões de vagas, e mais 12 milhões devem ser criadas a partir deste ano em 220 cursos técnicos e 646 cursos de qualificação das instituições parceiras. Apesar dos números positivos, o Pronatec registra alta taxa de evasão. “A oferta de profissionais é tão escassa que muitos alunos são empregados antes mesmo de concluir o curso. Eles abandonam os estudos pela urgência de ter um salário”, explica Borges.

O sucesso do programa, no entanto, pode ser impactado pela fraca formação dos alunos. Com ensino médio deficiente, boa parte deles desconhece princípios básicos de matemática e de outras matérias, o que acaba se refletindo no de-



---

## “A GRANDE VANTAGEM DO SISTEMA DUAL É A APROXIMAÇÃO COM A EMPRESA”

---

**BERND DOS SANTOS MAYER, DIRETOR DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-ALEMANHA**

sempenho profissional. “É um efeito dominó”, diz Jota. As deficiências de formação chegam a limitar as turmas. “Há cursos que exigem conhecimento de trigonometria e algumas escolas não conseguem formar uma turma porque não há alunos com conhecimento mínimo exigido”, relata o supervisor do Senai-SP.

O ambiente de negócios e a produtividade são diretamente afetados pela falta de mão de obra qualificada. Para Ribeiro, da Global Line, a ausência desses profissionais impede que o Brasil se posicione como plataforma exportadora de produtos de alto valor agregado. Para atender a demandas específicas de profissionais, o Senac-SP possui uma equipe de atendimento corporativo que recebe procura e oferece cursos específicos para as empresas. Nos últimos cinco anos, foram mais de 3 mil empresas e mais de 260 mil pessoas capacitadas de forma presencial ou a distância. “A produtividade e competitividade brasileiras são impactadas pelo nível de formação dos trabalhadores”, diz a coordenadora de Educação do Senac-SP, Ana Luiza Marino Kuller.

### **EMPREGABILIDADE**

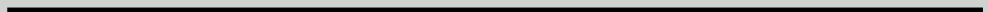
Os cursos técnicos ainda não emplacaram como política de Estado, mas têm mostrado bons resultados para quem os faz. Os formados do Senac-SP possuem uma taxa de empregabilidade de 73% pós-curso. No Senai-SP, o percentual é de 72%. Borges atribui o alto índice de inserção à oferta de cursos que atendem à demanda real do mercado. “Não temos uma política de expansão de matrículas ou cursos sem a certeza de empregabilidade. Esse cenário mostra que estamos no caminho certo.”

Exemplos internacionais apontam que a educação profissionalizante rende dividendos para os estudantes e para o País. A Alemanha é uma das nações que mais aposta

---

## Pontos importantes que garantem a qualidade do sistema dual alemão

- Aceitação pela sociedade – governo e sindicatos fazem marketing do curso técnico;
- Financiamento conjunto entre governo e empresas – o governo entra com as escolas e a estrutura; as empresas oferecem as vagas e os salários;
- Decisões conjuntas – governo, sindicatos patronais e sindicatos dos trabalhadores trabalham em consenso para definir aspectos curriculares e número de vagas. O Instituto Federal para Educação Vocacional e Treinamento (BIBB, na sigla em alemão) pesquisa o que o mercado precisa e dá consultoria aWos sindicatos;
- Padrão de qualidade – as partes atuam em conjunto para garantir a qualidade dos currículos e da infraestrutura que as empresas precisam para receber um aluno.



---

“NÃO TEMOS UMA POLÍTICA DE EXPANSÃO DE MATRÍCULAS OU CURSOS SEM A CERTEZA DE EMPREGABILIDADE. ESSE CENÁRIO MOSTRA QUE ESTAMOS NO CAMINHO CERTO”

---

**PAULO ROGÉRIO BORGES, SUPERVISOR DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL DO SENAI-SP**



nessa modalidade de ensino. Lá, a taxa de desemprego entre os jovens é de 8%, a menor da União Europeia, onde 21 de cada 100 jovens com menor de 25 anos estão sem ocupação. Os alemães têm um sistema dual de educação profissional por meio do qual os alunos aprendem os fundamentos científicos na escola e os colocam em prática no ambiente real de trabalho. O curso técnico envolve um dia por semana na escola e quatro dias na empresa. Os estudantes têm garantida uma bolsa de estudo desde o início do curso técnico e o valor é reajustado anualmente. Ao fim do terceiro ano, o valor é muito próximo do que é pago a um profissional. “A grande vantagem desse sistema é a aproximação com a empresa”, ressalta o diretor de Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, Bernd dos Santos Mayer. O dado mais atual, de 2012, revela que 56% (1,4 milhão) dos jovens alemães começaram curso técnico.

Para a empresa, a vantagem é formar os futuros funcionários. O aluno ganha com a formação teórica aliada à prática e com a garantia de emprego ao fim do curso. Os cursos duram em média três anos em período integral. “São quase 6 mil horas de formação para o curso técnico”, explica Mayer.

O financiamento da educação profissional dual é compartilhado entre governo e empresas: 57% pago pelo governo e 43% pela empresa. O governo paga a escola, o prédio, os professores e a estrutura. As empresas pagam o salário, as ferramentas, as máquinas e os equipamentos. O ensino profissionalizante é tão bem aceito entre os alemães que muitos jovens optam por não ingressar na universidade. Assim, há uma possibilidade de carreira fora da vida acadêmica, algo que seria muito bem-vindo no Brasil. [&]



## Qualidade de vida em baixa na cidade (in)sustentável

**JORGE DUARTE**

PRESIDENTE DO CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL DA FECOMERCIO-SP

Em termos de qualidade de vida, o paulistano tem pouco a comemorar no aniversário da cidade. No dia 22 de janeiro de 2015, foram lançados, em evento na FecomercioSP, os Indicadores de Referência de Bem-Estar no Município de São Paulo (Irbem). A iniciativa da ação é do movimento “Rede Nossa São Paulo”, que, desde 2009, sempre no mês de dezembro, levanta o nível de satisfação da população com os temas e aspectos mais citados como importantes para a qualidade de vida e o bem-estar na cidade, permitindo o acompanhamento da evolução destes indicadores. A pesquisa é realizada pelo Ibope, que teve apoio da FecomercioSP na edição 2014. É uma importante parceria com esse movimento, que nasceu em 2007, em um momento em que a credibilidade das instituições políticas está abalada, promovendo iniciativas que articulam sociedade e governos para trabalhar por uma agenda e por metas que tragam melhoria da qualidade de vida para o cidadão paulistano, visão também compartilhada pela FecomercioSP.

A pesquisa aponta as condições de vida ligadas à infraestrutura: acesso à educação, saneamento básico, segurança, saúde, mobilidade, urbanização e meio ambiente, cultura e lazer – itens que tiveram pouca alteração em relação às pesquisas anteriores e demonstram que, do ponto de vista do acesso físico, a maioria atende aos paulistanos.

O cenário muda quando a avaliação é bem-estar e qualidade de vida na cidade. Das 25 áreas levantadas, apenas quatro ficaram acima da média de 5,1. São elas: relações humanas, evidenciando que as pessoas estão se

---

relacionando melhor com família e amigos; religião e espiritualidade, em que se valoriza a prática da religião e o respeito à diversidade; trabalho, do ponto de vista do ambiente e das possibilidades de ascensão na carreira; e tecnologia da informação, que encurtou o tempo para o agendamento de serviços.

E os piores itens, avaliados muito abaixo da média, foram: acessibilidade à pessoa com deficiência – há nesta área uma dívida muito grande da sociedade em geral, uma vez que a cidade é que é deficiente e não as pessoas; desigualdade social (ainda são brutais as diferenças entre pobres e ricos); segurança ou sensação de insegurança que atinge a todos; e transparência e participação política, o pior item avaliado. É vergonhoso o momento em que vivemos com relação à credibilidade das instituições políticas. Câmara de Vereadores, prefeitura, Tribunal de Contas e até o Ministério Público são mal vistos pela população. Para o prefeito, um dos desafios revelados pela pesquisa é a participação da sociedade. “Essa participação tem de encontrar canais para acontecer”, apontou ele, lembrando algumas ações de sua gestão nessa área, como a criação do Conselho Participativo e de outros conselhos, além das inúmeras audiências públicas realizadas.

É verdade que aumentaram o número de audiências públicas nos últimos dois anos, mas é igualmente verdadeira a inoperância dessas audiências e vergonhosa a manipulação que o Poder Público exerce sobre a população nesses espaços. Não há interação, não há diálogo. O modelo está falido e é cada vez mais desmotivador participar da vida política – o que coloca em risco a própria democracia.

Ainda um ponto que merece a atenção por ter melhorado o seu índice é transporte público. As pessoas apontam diminuição na espera do ônibus e mais agilidade desse meio de transporte.

Contudo, na avaliação geral dos últimos quatro anos (2010-2014), houve uma média de 82% na insatisfação dos atributos abaixo da média e uma média de 17% nos atributos acima. Diante dessa realidade, mais da metade dos paulistanos deixaria a cidade se tivesse oportunidades de trabalho em outro lugar.

A pesquisa não aponta somente problemas, como também destaca soluções. Ou seja, atinge o seu objetivo de motivar iniciativa privada e Poder Público a realizar ações que venham a contribuir para uma melhor qualidade de vida na cidade.

Uma das ações que a FecomercioSP realiza é apoiar o desenvolvimento de Planos de Bairro por meio do Conselho de Desenvolvimento Local, que reúne líderes comunitários e conselheiros participativos municipais.

Acreditamos que é nesse espaço territorial que o cidadão pode interagir com a sua comunidade, pensar nos seus problemas e propor soluções.

Por isso, a nossa expectativa é que os indicadores, além de apontar ações para os setores público e privado, possam também orientar a sociedade e a prefeitura a realizar ações que efetivem os Planos de Bairro como importante instrumento de planejamento urbano e de melhoria da qualidade de vida do paulistano. [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*

**FECOMERCIO SP**  
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.

# A PASSOS LENTOS

As medidas adotadas por Portugal para enfrentar a grave crise econômica que se instalou a partir de 2011 começam a dar os primeiros resultados. Com decisões muitas vezes impopulares, o governo vem reduzindo gastos públicos e ajustando a máquina, mas o desemprego ainda é alto e o caminho até a plena recuperação é longo. Fortemente dependente da economia europeia, o país precisa que seus vizinhos também saiam do sufoco.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**



Em crise desde 2011, a economia portuguesa dá sinais de lenta recuperação e aponta que os ajustes promovidos pelo governo podem, de fato, levar o país a recuperar a credibilidade com os mercados, a despeito do custo social das medidas adotadas. O caminho até a plena recuperação econômica, no entanto, ainda é longo e complexo, principalmente por não depender apenas dos portugueses. Fortemente ligado à economia europeia, Portugal fica ao sabor dos ventos que sopram do leste, notadamente da Alemanha, da França e da Espanha, seus maiores parceiros comerciais.

Os ajustes se traduziram em redução dos gastos públicos, menor déficit orçamentário e aumento das exportações. Todavia, Portugal deverá carregar marcas profundas do plano de austeridade imposto por Banco Central Europeu, Comissão Europeia e Fundo Monetário Internacional como contrapartida aos 78 milhões de euros concedidos ao país em 2011 a título de resgate, depois da derrocada da Grécia e da Irlanda, que resultou em escassez de crédito e colocou em risco a dívida soberana portuguesa. Como condição, o governo português se comprometeu a adotar medidas duras e sem precedentes para reduzir o déficit orçamentário, com reduções de salários e aumento de impostos, além de outras reformas estruturais que levaram milhões de portugueses a protestar nas ruas contra a alta do custo de vida e o desemprego elevado.

Este último indicador continua preocupante, embora dê sinais de arrefecimento: saiu de 17,7% em janeiro de 2013 para 13,9% em novembro de 2014, mas ainda é uma das mais altas taxas da União Europeia, onde a média de desemprego foi de 10% naquele mesmo mês.

Outros indicadores da economia portuguesa mostram que as melhorias não são muito efetivas. A Comissão Europeia reviu para

baixo algumas projeções para o país, cujos números oficiais de dezembro ainda não haviam sido divulgados até o fechamento desta edição: o crescimento do Produto Interno Bruto deve ficar em 0,9% em 2014 e 1,3% em 2015, diante das previsões anteriores de expansão de 1,2% e 1,5%, respectivamente. Além disso, o país não deve atingir as metas orçamentárias previstas no programa de resgate. A estimativa para o déficit orçamentário é de 4,9% do PIB para 2014, com recuo para 3,3% em 2015. Ambas as previsões são maiores do que as metas a que Portugal se comprometeu no âmbito do programa de resgate, que ambicionava um déficit de 4% do PIB para 2014 e de 2,5% para este ano.

O cenário tem levado à redução do número de pessoas mais jovens em razão da combinação da queda da taxa de fertilidade e do aumento da emigração – o que sugere que Portugal sairá da crise de longo prazo mais velho, mais pobre, mais desigual e mais violento, segundo avaliação feita pelo economista João Ferreira do Amaral durante a conferência Que Portugal Depois da Crise, realizada em dezembro na cidade de Fátima. “Vamos, porém, sair mais educados, com lições duríssimas e por meio da reestruturação do nosso sistema produtivo”, afirmou Amaral, que também é presidente do Instituto Superior de Economia e Gestão (Iseg). “Um país não pode sobreviver enquanto a indústria pesar apenas pouco mais de 10% do Produto Interno Bruto (PIB)”, disse.

Compartilha da mesma opinião Paulo Roberto Feldmann, professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e consultor da FecomercioSP, que não vê melhoras efetivas enquanto a Europa não se recuperar. Segundo ele, falta a Portugal o mesmo que falta ao Brasil: uma política industrial agressiva, focada em ciên-

---

“A MAIOR PARTE DAS  
MEDIDAS CORRETIVAS  
PREVISTAS FOI  
IMPLEMENTADA, CERCA  
DE 500, AO TODO”

---

**MIGUEL FRASQUILHO,**  
PRESIDENTE DA AGÊNCIA PARA  
O INVESTIMENTO E COMÉRCIO  
EXTERNO DE PORTUGAL (AICEP)

cia, tecnologia e inovação. “Ambos ainda são extremamente dependentes de *commodities* e estão à mercê de outras economias: Alemanha, França e Espanha no caso português, e Argentina, China e Estados Unidos no caso brasileiro”, destacou.

Especialista em conjuntura econômica mundial, Feldmann vê outra semelhança entre Brasil e Portugal: o déficit orçamentário – em torno de 4,5% do PIB –, mas destaca que uma comparação entre os dois países é inviável, principalmente em razão das complexidades impostas pelas dimensões territoriais brasi-

Foto: divulgação



leiras. Portugal tem cerca de 11 milhões de habitantes, população menor do que a da cidade de São Paulo.

Para o economista Otto Nogami, sócio da Nogami Participações e professor do Inesper, **as economias brasileira e portuguesa atravessaram ciclos semelhantes desde a crise de 2008**, o que deixa clara a importância do componente externo para a performance dos dois países. Ele ressalta, no entanto, que cada país desenvolveu seu modelo de política econômica, ambos intervencionistas.

No contexto da paridade do poder de compra, a sociedade portuguesa levou vantagem: em 2013, o indicador de Portugal foi 1,72 vezes maior do que o do brasileiro. Assim, a qualidade de vida portuguesa é melhor que a nacional, conforme atesta o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos dois países. No relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), Portugal registrou IDH de 0,822 (41ª colocação) e o Brasil, de 0,744 (79ª colocação). “Podemos afirmar que a concentração de renda é menor no país europeu do que no Brasil”, concluiu Nogami.

A tendência, no entanto, é de que as diferenças se acentuem, na avaliação de Amaral. **“Poderemos e deveremos contar com o aumento da pobreza, do qual serão necessários muitos anos para recuperação”**, disse ele no evento de dezembro, destacando que isso possivelmente se refletirá no aumento da violência e no êxodo dos cidadãos. O fluxo de emigração já é uma realidade: até 2013, foram três anos seguidos de diminuição da população portuguesa.

### RETOMADA DA CREDIBILIDADE

Para o presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), Miguel Frاسquilho, apesar das dificuldades, os

“PODEMOS AFIRMAR QUE A  
CONCENTRAÇÃO DE RENDA  
É MENOR NO PAÍS EUROPEU  
DO QUE NO BRASIL”

---

**OTTO NOGAMI, SÓCIO DA  
NOGAMI PARTICIPAÇÕES E  
PROFESSOR DO INSPEP**



Foto: Cléte Silvério

avanços conquistados pelo país são visíveis. Ele explica que as exigências do Programa de Assistência Econômica e Financeira, como foi batizado o plano de socorro, passavam por uma consolidação orçamental e por um conjunto de reformas estruturais para reforçar a estabilidade do sistema financeiro e da gestão pública e reduzir os riscos orçamentais, além de reformas nas áreas de saúde, trabalho, educação, habitação, sistemas fiscal e judicial e mercados de bens e serviços.

Os objetivos das medidas eram claros: corrigir os desequilíbrios estruturais da economia portuguesa (internos e externos), aumentar a competitividade, estimular o crescimento e recuperar a credibilidade e a autonomia financeira. “A maior parte das medidas corretivas previstas foi implementada, cerca de 500, ao todo”, afirmou.

No que se refere à recuperação da credibilidade e da confiança dos investidores, o Estado português deu importante sinalização de retomada no início de janeiro, com o anúncio de que preparava a colocação de títulos de dez e de 30 anos no mercado internacional. Trata-se da primeira emissão em prazo tão longo desde 2006, o que mostra que o governo está confiante na capacidade de se financiar via mercado. “As necessidades de financiamento para alguns meses de 2015 já estão asseguradas”, disse Frasquilho.

Ele destacou ainda as condições das contas públicas, que estão em trajetória de correção. Dados do governo português mostram que a despesa pública total passou de 51,8% do PIB em 2010 para 49,2% em 2014, com projeção de alcançar 47,3% neste ano. A redução da despesa pública, em boa parte, foi às custas de menores despesas com pessoal, que saíram de 13,7% do PIB em 2010 para 11,6% no ano passado, com estimativa de chegar a 10,9% até dezembro deste ano.



Foto: Emiliano Haggis

“BRASIL E PORTUGAL AINDA SÃO EXTREMAMENTE DEPENDENTES DE *COMMODITIES* E ESTÃO À MERCÊ DE OUTRAS ECONOMIAS: ALEMANHA, FRANÇA E ESPANHA NO CASO PORTUGUÊS, E ARGENTINA, CHINA E ESTADOS UNIDOS NO CASO BRASILEIRO”

**PAULO ROBERTO FELDMANN, PROFESSOR DA FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (FEA/USP) E CONSULTOR DA FECOMERCIO-SP**

Pelo lado das exportações, o aumento vem se dando de forma sustentada. As vendas externas atingiram participação de 39,3% do PIB em 2013, com projeção de 41% em 2014, mantendo a trajetória de alta pelo quinto ano consecutivo. Dados mais recentes do Banco de Portugal indicam que, entre janeiro e outubro do ano passado, Portugal exportou 59.795 milhões de euros, com alta de 3,3% em relação a igual período de 2013.

O grande impulsionador das vendas externas e maior suporte da balança comercial foi o setor de serviços que, incentivado pelo turismo, cresceu 6,1% em 2014, enquanto os bens duráveis subiram 1,9%. O peso dos serviços no total das exportações é de 32,6%, quase um ponto porcentual acima da marca de 2013. [8]



---

# Principais desafios de Portugal

- Continuar a corrigir desequilíbrios das contas públicas e a reduzir o endividamento;
- Manter o ímpeto reformista observado desde o início da crise, com foco no esforço fiscal;
- Reforçar a aposta em drivers de crescimento, como as exportações e os investimentos;
- Apesar do crescimento das exportações, a sustentabilidade delas depende da capacidade de o país aumentar os investimentos no sistema produtivo.





Ministério da  
Cultura



Bradesco apresentam

ARY FONTOURA EM  
**O COMEDIANTE**

De **JOSEPH MEYER**

Direção **JOSÉ WILKER**  
**ANDERSON CUNHA**

com

**CAROL LOBACK**  
**GUSTAVO ARTHIDORO**  
**ANGELA REBELLO**  
como Norma

SEX • 21h30 • SÁB • 21h • DOM • 19h

**TEATRO RAUL CORTEZ**

Rua Dr. Plínio Barreto, 285 Bela Vista



12

PROMOÇÃO



ALPHA FM

FOLHA

APOIO



LANDMARK



REALIZAÇÃO

ABEFE



XYZE

Mistério da  
Cultura

BRASIL



MASERATI

QUATTROPORTE

AN ELEGANT PERFORMANCE



Respeite a sinalização de trânsito.

**NOVA QUATTROPORTE.  
A CELEBRAÇÃO DA ELEGÂNCIA, TECNOLOGIA  
E POTÊNCIA.**

A nova Maserati Quattroporte é mais do que apenas o melhor sedan esportivo. Ela combina extraordinária beleza com o desempenho impressionante do novo motor V8. Um clássico granturismo com inconfundível design italiano e precisão de engenharia que só Maserati pode lhe oferecer.

3799 CC, MOTOR - POTÊNCIA MÁXIMA: 530 CV A 6500 RPM - TORQUE MÁXIMO: 650 NM (710 NM C/ OVERBOOST) A 2000 RPM (2250 C/ OVERBOOST) - VELOCIDADE MÁXIMA: 307 KM/H - ACELERAÇÃO 0-100 KM/H EM 4,7 SEGUNDOS - CICLO COMBINADO DE CONSUMO: 11,8 L/100 KM - EMISSÃO CO2: 274 G/KM.

[www.maserati.com](http://www.maserati.com)

**BÔNUS DE FÁBRICA**

De R\$ 1.090.000,00 por  
**R\$ 990.000,00**

\* Apenas três unidades 14/14

Chassi 1081059 - Grigio Metaalico / Marrone  
Chassi 1071577 - Preto / Preto  
Chassi 1081058 - Preto / Cuoio



Visite o novo Showroom exclusivo!

**SHOWROOM MASERATI**

Rua Colômbia, 635 - Jardim América  
São Paulo - SP  
Tel. (11) 3065 7474

Horário de funcionamento:  
Segunda a sexta-feira: 10h às 19h  
Sábados: 10h às 14h  
[www.maseratidealers.com/brazil](http://www.maseratidealers.com/brazil)