

CONSELHOS

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS
E TURISMO DO ESTADO DE
SÃO PAULO | 34 | DEZ 2015/JAN 2016

NOVOS HORIZONTES

O futuro da comunicação corporativa está na nuvem. É a opinião do diretor-geral da subsidiária brasileira da **Alcatel-Lucent Enterprise**, Nuno Ribas. A empresa foi criada após a chinesa China Huaxin ter adquirido a divisão Enterprise da francesa Alcatel-Lucent

Análises:

José Cechin, Mansueto Almeida,
Almir Pazzianotto Pinto, José
Pastore, Antonio Lanzana,
Ricardo Amorim, Zeina Latif,
Roberto Waack, Joaquim Rubens
Fontes Filho, Ives Gandra
Martins, Herbert Steinberg,
Claudio Sales, Fausto De Sanctis

R\$ 18,90

ANO 06 - Nº 34 - dezembro 2015 / janeiro 2016
ISSN 2178-1863



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*

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

Senac Sesc FECOMERCIO SP

Aqui tem a força do comércio

FECOMERCIO SP

Representa muito para você.



DESTAQUES

Aspas desta edição



UMA VEZ ATINGINDO O FUNDO DO POÇO, VEREMOS UMA RECUPERAÇÃO. EM TODAS AS CRISES ECONÔMICAS DO BRASIL NOS ÚLTIMOS 20 ANOS, A RECUPERAÇÃO FOI EM V

RICARDO AMORIM,
ECONOMISTA (pág. 41)

HÁ UMA FALSA IDEIA DE QUE O TRABALHADOR É HIPOSSUFICIENTE E VÍTIMA DE DESENVOLVIMENTO MENTAL RETARDADO, O QUE LHE ASSEGURA TUTELA VITALÍCIA DO ESTADO EM ASSUNTOS RELACIONADOS AO CONTRATO DE TRABALHO

ALMIR PAZZIANOTTO PINTO,
EX-MINISTRO DO TRABALHO (pág. 30)

ACREDITO EM INTOLERÂNCIA TOTAL CONTRA A CORRUPÇÃO. É A TENDÊNCIA MUNDIAL. NÃO SE DEVE TER PENA DE QUEM AGIU DESONESTAMENTE

FAUSTO DE SANCTIS,
DESEMBARGADOR FEDERAL (pág. 94)

EXPEDIENTE

FECOMERCIO-SP

PRESIDENTE Abram Szajman
SUPERINTENDENTE Antonio Carlos Borges
CONSELHO EDITORIAL Ives Gandra Martins, Jorge Duarte, José Goldemberg, Renato Opice Blum, José Pastore, Pedro Guasti e Antonio Carlos Borges

TUTU

DIRETOR DE CONTEÚDO André Rocha **EDITOR** Carlos Ossamu
REPÓRTERES Filipe Lopes, Rachel Cardoso e Raíza Dias
ESTAGIÁRIA Priscila Oliveira **REVISÃO** Flávia Marques, Luisa Soler e Paulo Teixeira **FOTOS** Rubens Chiri

JORNALISTA RESPONSÁVEL André Rocha MTB 45 653/SP

COLABORAM NESTA EDIÇÃO Fabíola Perez, Guilherme Meirelles, Ives Gandra Martins, Roberta Prescott e Zeina Latif

DIRETORES DE ARTE Clara Voegeli e Demian Russo
EDITORA DE ARTE Carolina Lusser **DESIGNER** Laís Brevilheri
ASSISTENTES DE ARTE Paula Seco, Cíntia Funchal e Vitória Bernardes **ESTAGIÁRIO** Yuri Miyoshi

IMPRESSÃO Pancrom Indústria Gráfica
TIRAGEM 15 mil exemplares

FALE COM A GENTE publicacoes@fecomercio.com.br

REDAÇÃO Rua Santa Cruz, 722, 5º andar
Vila Mariana – CEP 04122-000 São Paulo/SP | tel.: (11) 3170-1571

Senac Sesc FECOMERCIO SP

Aqui tem a força do comércio

SUMÁRIO

NUNO RIBAS

Entrevista com o diretor-geral da subsidiária brasileira da Alcatel-Lucent Enterprise

08

O ROMBO DEVE CONTINUAR

Especialistas acreditam que a fórmula 85/95 não evita o aumento do déficit da Previdência

16

O ALTO CUSTO DA DEMISSÃO

Todos os anos, 2 milhões de processos trabalhistas dão entrada nos tribunais

26

EM BUSCA DO CRESCIMENTO PERDIDO

De pessimistas a otimistas, não há consenso sobre o futuro do Brasil em 2016

38

PENSATA

O Brasil em 2016, na visão da economista-chefe da XP Investimentos, Zeina Latif

48

GESTÃO PROFISSIONAL E SUSTENTÁVEL

Empresas brasileiras têm procurado adotar práticas de governança corporativa

52

IVES GANDRA MARTINS

Sem risco de melhorar

62

HERBERT STEINBERG

Entrevista com o fundador da Mesa Corporate Governance e autor de diversos livros sobre gestão

66

CINCO PERGUNTAS

O presidente do Instituto Acende Brasil, Claudio Sales, fala sobre a crise elétrica

74

CAMINHO DE MÚLTIPLAS VIAS

9ª Pesquisa sobre Mobilidade Urbana

80

SERÁ QUE AGORA VAI?

Em debate, a Lei Anticorrupção

90



ADEUS, ANO VELHO

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

Para muitos, fim de ano é uma época de reflexão, de realizar um balanço do período que passou e pesar os erros e acertos, as perdas e as conquistas. Mas, acima de tudo, também é tempo de planejar o próximo ano. Há muito para refletir neste momento, pois, sem dúvidas, 2015 foi um ano intenso e desafiador para todos. Acompanhamos a inflação subir, a escalada da taxa de juros, a valorização do dólar e o desemprego bater recorde, ao mesmo tempo em que o crédito ficava mais escasso, as vendas despencavam e a economia se deteriorava.

Nesta edição da revista **Conselhos**, perguntamos a diversos especialistas o que esperar de 2016. Para o presidente do Conselho Superior de Economia da FecomercioSP, Antônio Lanza, se nada mudar no cenário político, teremos mais um ano de recessão e dificuldades. Entretanto, se houver mudanças, no fim do ano, teremos uma melhora na economia. Já o economista Ricardo Amorim está mais otimista. Ele acredita que a economia deve se recuperar rapidamente, em uma trajetória em “V”.

Na mesma proporção em que cresce o desemprego, aumenta a quantidade de processos trabalhistas. Ao ser demitido, o empregado entra com uma ação na Justiça. É o passivo trabalhista, que muitas vezes a empresa não sabe que tem. O presidente do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP, José Pastore, explica que não há custos para o trabalhador mover um processo, algumas vezes sem motivo, e as chances de ganhar alguma coisa na primeira audiência chegam a 50%. São 2 milhões de processos ao ano, com forte impacto para as empresas e o País.

Em resumo, as dificuldades são muitas, mas não podemos nos deixar abater. As instituições democráticas em pleno funcionamento e a própria sociedade brasileira, cada vez mais mobilizada, nos permitem olhar o futuro com esperança e a certeza de que o Brasil é maior do que a crise. [E]

NUVEM DE OPORTUNIDADES

Aplicações em nuvem são a aposta da **Alcatel-Lucent Enterprise**, corporação que nasceu após a francesa Alcatel-Lucent vender, no fim do ano passado, sua divisão Enterprise para a China Huaxin. Nesta entrevista, Nuno Ribas, que dirige a subsidiária brasileira da companhia, fala sobre a mudança de postura da nova empresa, as tendências tecnológicas do setor de comunicação e redes corporativas e como enfrentar os desafios da crise econômica brasileira.

TEXTO **CARLOS OSSAMU**
FOTOS **FERNANDO NUNES**



ENTREVISTA

Nuno Ribas – Alcatel-Lucent Enterprise

Em 1º de outubro de 2014, na França, a Alcatel-Lucent anunciou que concluiu com sucesso uma transação de 202 milhões de euros com a China Huaxin para a venda de sua divisão Enterprise, fornecedora de soluções de comunicação, redes e nuvem para empresas. Dessa negociação, nasceu a **Alcatel-Lucent Enterprise**, uma empresa francesa com capital chinês, cuja subsidiária brasileira acaba de ser criada formalmente sob o comando do diretor-geral Nuno Ribas.

Conhecida no passado como fornecedora de PABX (do inglês, Private Automatic Branch Exchange, ou “Troca Automática de Ramais Privados”), a nova empresa aposta hoje em soluções de comunicação na nuvem. “As aplicações estão cada vez mais indo para a nuvem (*cloud computing*), para soluções *pay per use* (“pague pelo uso”). A tendência é cada vez mais levar essas aplicações de comunicação para um ambiente na nuvem e poder prover isso de maneira segura, com redundância para, caso haja um problema físico, o cliente final na ponta não fique sem comunicação”, diz Ribas. Segundo o executivo, se por um lado o aumento do dólar é um desafio, pois os produtos são importados da França, por outro, as empresas buscam em momentos de crise soluções para reduzir os custos e aumentar a produtividade. Nesse ponto, entram sistemas de áudio e videoconferência para reuniões virtuais, que diminuem a necessidade de viagens, sistemas que reduzem gastos com tarifas telefônicas e ferramentas para home office. “De 2014 para cá, aumentou muito a procura por nossas soluções”, afirma Ribas.

QUAL É O NEGÓCIO DA ALCATEL-LUCENT ENTERPRISE E O QUE MUDA NAS OPERAÇÕES DA EMPRESA APÓS ELA SER ADQUIRIDA PELA CHINA HUAXIN?

A Alcatel-Lucent Enterprise é a nova companhia que está sendo constituída globalmente. Ela é oriunda da francesa Alcatel, uma empresa quase centenária, que no fim de 2006, início de 2007, fundiu-se com a norte-americana Lucent, dando origem à Alcatel-Lucent. Havia duas grandes divisões dentro dessa companhia. A primeira, que deu origem à Alcatel, tinha como clientes as operadoras de telefonia fixa e celulares. Ela fornecia toda a infraestrutura que as operadoras de telecom precisavam para prover os seus serviços para os clientes finais, sejam pessoas físicas, sejam pessoas jurídicas.

QUAL A SEGUNDA DIVISÃO?

A outra divisão era a Enterprise, que tem no mercado corporativo, público ou privado, os seus clientes, fornecendo toda a infraestrutura necessária para comunicação de uma empresa, entre comunicação de dados de computadores via cabo ou Wi-Fi, de voz, vídeo, ferramentas de comunicação, videoconferência, audioconferência, enfim, tudo o que envolve a comunicação entre profissionais de uma companhia, a Alcatel-Lucent Enterprise era provedora.

COMO FOI A NEGOCIAÇÃO COM A CHINA HUAXIN?

Em fevereiro de 2014, foi divulgada a intenção da Alcatel-Lucent de vender essa divisão Enterprise para um fundo de investimentos, que era a China Huaxin. A negociação foi anunciada oficialmente em outubro, pois foi preciso formalizar a venda com os órgãos reguladores dos 77 países em que estamos presentes. De lá para cá, vêm acontecendo ondas

de migração em cada um dos países onde a Alcatel-Lucent Enterprise tem as suas operações. Os países mais críticos começaram primeiro, por terem operações maiores – por exemplo, na Europa, que está terminando essas migrações.

E NO BRASIL?

O Brasil ficou na “última onda”, como chamamos, e já temos constituída a Alcatel-Lucent Enterprise Brasil, ou ALE Brasil, a subsidiária brasileira da ALE Internacional, com sede na França. É bom deixar claro que a Alcatel-Lucent Enterprise é uma empresa francesa com capital chinês. Estamos fazendo a migração de pessoal aqui no Brasil, toda a criação de infraestruturas jurídica, logística e operacional para termos vida absolutamente independente da Alcatel-Lucent.

HAVERÁ MUDANÇAS NAS OPERAÇÕES AQUI NO BRASIL DEPOIS DA MIGRAÇÃO?

A operação muda no sentido de que passamos a ter autonomia e independência total e absoluta. Então, vamos operar de forma independente da antiga estrutura, inclusive fisicamente. Estamos finalizando o processo de mudança para que isso ocorra. Então, física e legalmente teremos autonomia. Em termos de negócio nada muda, mas na prática ganhamos agilidade.

COMO É FEITA A VENDA DAS SOLUÇÕES PARA O MERCADO?

Nossas vendas são 100% via canal, nem mesmo no passado fazíamos vendas diretas. É sempre por meio de redes de parceiros, que são treinados, capacitados e certificados formalmente por nós. Nossos canais fazem a integração das nossas soluções na ponta para o mundo corporativo. A venda é feita lá



“ESTAMOS FAZENDO A MIGRAÇÃO DE PESSOAL AQUI NO BRASIL, TODA A CRIAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS JURÍDICA, LOGÍSTICA E OPERACIONAL PARA TERMOS VIDA ABSOLUTAMENTE INDEPENDENTE DA ALCATEL-LUCENT”

ENTREVISTA

Nuno Ribas – Alcatel-Lucent Enterprise

fora, com preço FOB [*Free On Board*] na França. Então, os contratos de parceria entre os nossos canais e a Alcatel-Lucent Enterprise são feitos lá fora, o canal faz todo processo de importação e entrega aqui, na ponta, para o cliente final.

COMO A ALTA DO DÓLAR IMPACTA NOS NEGÓCIOS E O QUE FAZER?

Impacta muito fortemente. Como eu falei, a nossa operação é toda lá de fora. Então, eu vendo para os meus canais no exterior em dólar e isso afeta diretamente o nosso negócio, sem dúvida nenhuma. É mais uma dificuldade que precisamos aprender a contornar. Mas já passamos por essas oscilações no passado. Lembro que, em 2008, o dólar chegou a R\$ 4,10 – se não me engano, em 15 dias. Eu trabalhava numa companhia em que o pessoal falou para parar de faturar, porque não adiantava. Para a companhia era ótimo, vendia 10 mil dólares, com o dólar a R\$ 2,80, e em dez dias estaria faturando com o dólar a R\$ 4,10. Mas sabe quando o seu cliente vai te pagar? Nunca. Vai gerar uma inadimplência enorme, renegociações. Neste momento, estamos revisitando toda cadeia produtiva, comercial e de logística. Comercialmente, você tem de saber lidar com isso, ou seja, dando descontos, ajustando níveis de preço, trabalhando com os seus custos etc. É mais um desafio dos muitos que neste ano estamos enfrentando.

COMO É HOJE A POLÍTICA DE CANAIS DA ALCATEL-LUCENT ENTERPRISE? HAVERÁ ALGUMA MUDANÇA?

A política de canais se manterá como está. No início do ano, lançamos uma adaptação da nossa política de canais, buscando dar cada vez mais valor agregado, mais valor aos nos-

sos parceiros, com uma série de políticas de incentivo, políticas de marketing, treinamento, capacitação, há todo um programa *value for partner* [“valor para o parceiro”], como chamamos, elaborado para isso, e esse programa continua sendo conduzido com programas comerciais, técnicos e de marketing elaborados no início do ano e revisados trimestral e semestralmente.

QUEM SÃO OS DISTRIBUIDORES HOJE?

Hoje são três distribuidores: a Olibras, uma empresa aqui de São Paulo; a Lettel, que é uma empresa baseada no Rio Grande do Sul, mas com atuação nacional; e a Network One, que também tem atuação nacional. Os nossos canais, tanto os integradores quanto os distribuidores, têm condições de atuar com todo o nosso portfólio – em telefonia, voz, comunicação etc.

NÃO HÁ CANIBALISMO ENTRE OS CANAIS?

Não há, até por causa da nossa política de canais, que tenta preservar e apoiar aquele que iniciou a venda, que levantou uma oportunidade, que está desenvolvendo técnica e comercialmente um trabalhando dentro de um cliente final. Então, a política de canais tem uma série de pontos que ajuda a minimizar conflitos. Acabar totalmente com conflito é impossível, mas reduzimos esse tipo de problema de canibalismo. Pode acontecer de surgir uma oportunidade em determinado cliente e existem dois, cinco, dez canais com a mesma condição e eles acabam se digladiando por preço lá na ponta. Isso prejudica a marca no final, pois resulta em problemas sérios de relacionamento entre essas empresas e o cliente fim. Na medida do possível, dentro dessa política de canais, tentamos evitar que isso aconteça.



“NOSSAS VENDAS SÃO 100% VIA CANAL, NEM MESMO NO PASSADO FAZÍAMOS VENDAS DIRETAS. É SEMPRE POR MEIO DE REDES DE PARCEIROS, QUE SÃO TREINADOS, CAPACITADOS E CERTIFICADOS”

A CHEGADA DE INVESTIDORES DA CHINA HUAXIN NÃO SERIA A OPORTUNIDADE PARA A ALCATEL-LUCENT ENTERPRISE CALIBRAR MELHOR O FOCO NO MERCADO E MUDAR A SUA ATUAÇÃO, OU TUDO CONTINUA DO JEITO QUE ESTAVA?

Vamos mudar a nossa atuação, o modelo de negócios, mas não mudando o produto, a tecnologia. As aplicações estão cada vez mais indo para a nuvem [*cloud computing*], para soluções *pay per use* [*“pague pelo uso”*]. A tendência é cada vez mais levar essas aplicações de comunicação para um ambiente na nuvem e poder prover isso de maneira segu-

ENTREVISTA

Nuno Ribas – Alcatel-Lucent Enterprise

ra, com redundância para, caso haja um problema físico, que o cliente final na ponta não fique sem comunicação.

E QUEM NO PASSADO INVESTIU EM UM PABX?

Se eu pegar um PABX de cinco, oito anos atrás, e fizer uma atualização e colocar num data center, posso prestar o mesmo serviço em nuvem. Esse sempre foi o grande “pulo do gato” da Alcatel-Lucent em sua divisão Enterprise, a preservação de investimentos. Eu tenho clientes que já estão conosco há oito, 12 anos e que nos questionam: eu não quero mais um equipamento meu, quero serviço. O que eu faço com esse equipamento que tenho aqui? Não tem problema, buscamos um provedor de data center – e muitas vezes essa empresa já tem um rodando uma série de aplicações –, e levamos esse PABX para lá. O cliente terá o mesmo serviço que tinha localmente, só que agora *pay per use*, pagando com uma verba de custeio e não com uma verba de investimento.

EM MOMENTOS DE CRISE, OS FORNECEDORES DE TECNOLOGIA DIZEM QUE SÃO MAIS PROCURADOS, JÁ QUE AS EMPRESAS QUEREM REDUZIR CUSTOS, OTIMIZAR PROCESSOS E TER UM DIFERENCIAL COMPETITIVO. VOCÊS ESTÃO SENTINDO ISSO?

Sem dúvida, totalmente de acordo. A questão da tecnologia, já há algum tempo, assumiu uma posição estratégica dentro das médias e grandes companhias. Eu tenho visto uma mudança de cenário ao longo dos últimos três, talvez cinco anos, muito grande nesse sentido. Quando vamos participar de reuniões de planejamento em grandes clientes para darmos sugestões de melhoria, o CEO cada vez mais cobra soluções que otimizem processos e reduzam custos. Eu diria que os

“QUANDO VAMOS PARTICIPAR DE REUNIÕES DE PLANEJAMENTO EM GRANDES CLIENTES PARA DARMOS SUGESTÕES DE MELHORIA, O CEO CADA VEZ MAIS COBRA SOLUÇÕES QUE OTIMIZEM PROCESSOS E REDUZAM CUSTOS”



maiores negócios que estamos fazendo durante este ano de 2015 são com clientes da nossa base instalada, que estão buscando re-trabalhar a sua estrutura, e buscar novas ferramentas que otimizem os seus recursos. Por exemplo, disponibilizar ferramenta de trabalho para home office, oferecer ferramenta de trabalho em vídeo e audioconferência para minimizar custos com deslocamento e viagens, além de buscar redução de custos de degraus tarifários com as operadoras tendo a sua própria rede.

QUAL A SUA PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À CRISE ECONÔMICA, ELA DEVE PERDURAR? O MELHOR AGORA É SE RECOLHER E ESPERAR A TEMPESTADE PASSAR OU TOMAR A FRENTE E CONTINUAR INVESTINDO?

Eu acho que temos de nos preparar. Não sei dizer com exatidão quanto tempo essa crise vai durar. A minha sensação é que vivemos mais uma crise política do que efetivamente uma crise econômica. Entendo que se essas diferentes vertentes conseguirem chegar a um consenso mínimo, voltamos a crescer. Acredito que o mercado volta a respirar mais no segundo semestre de 2016, que ainda será um ano de muita luta. Falando especificamente da Alcatel-Lucent Enterprise, a nossa ideia é continuar investindo. Enquanto muitas empresas estão demitindo, nós contratamos profissionais para atuarem em nichos específicos, principalmente SMB [*pequenas e médias empresas*] e o mercado de *cloud*, que vai crescer muito, porque a tecnologia reduz muito o custo. O mercado brasileiro ainda está entendendo como funciona esse negócio de nuvem, mas já há muitas empresas, mais do que se possa imaginar, procurando esses recursos para reduzir seus custos. [&]

O ROMBO DEVE CONTINUAR

Aprovada pelo Senado e sancionada pela presidente Dilma Rousseff, a MP 676/2015, que institui nas regras de aposentadoria a fórmula 85/95 como alternativa para o fator previdenciário, vai agravar ainda mais o déficit da Previdência nos próximos anos. A opinião é de alguns dos principais especialistas no tema, que defendem ajustes mais drásticos, como a fixação de uma idade mínima e um modelo mais adequado à crescente maior expectativa de vida do brasileiro.

TEXTO **GUILHERME MEIRELLES**



Após uma queda de braço, que perdurava desde o ano passado entre o governo e a oposição em torno do fim ou da permanência do fator previdenciário, o Senado aprovou, em outubro, a Medida Provisória nº 676/2015, que altera as regras até então vigentes para a aposentadoria. Embora a aprovação possa significar uma trégua no embate sobre esse tema entre o governo e a oposição, a MP 676 está longe de ser a solução ideal para conter o crescente déficit da Previdência. Segundo o economista e professor da Universidade Cândido Mendes (RJ), Paulo Tafner, a criação da fórmula 85/95 pode ser positiva para aqueles contribuintes que estiverem próximos da aposentadoria, mas continuará acarretando despesas para a Previdência, já que os pontos estruturais do regime previdenciário não foram alterados. “Se o Produto Interno Bruto (PIB) não crescer entre 3% e 4% nos próximos anos, o gasto previdenciário vai dobrar até 2030. A proposta final aprovada cria um modelo híbrido e não extingue o fator previdenciário, tampouco se preocupa em construir um modelo sustentável para a Previdência”, afirma o economista, que acaba de lançar a obra *Reforma da Previdência – A Visita da Velha Senhora* (editora Gestão Pública).

O fantasma do déficit da Previdência assusta há anos a administração pública federal, mas, em 2015, ganhou contornos mais dramáticos em função da atual política de ajuste fiscal. De acordo com a previsão orçamentária de 2016, anunciada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o resultado das contas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) deve alcançar um déficit de R\$ 88,9 bilhões em 2015. Para 2016, a perspectiva é ainda mais assustadora – uma alta de 40%, que deve bater na casa de R\$ 124,9 bilhões. Caso a previsão se confir-

**O FANTASMA
DO DÉFICIT DA
PREVIDÊNCIA
ASSUSTA HÁ ANOS
A ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL,
MAS, EM 2015,
GANHOU CONTORNOS
MAIS DRAMÁTICOS
EM FUNÇÃO DA
ATUAL POLÍTICA
DE AJUSTE FISCAL**

me, será a primeira vez na história do País que o déficit do INSS superará a barreira dos R\$ 100 bilhões.

No primeiro semestre, o governo enviou ao Congresso a MP 664, que alterava as regras para o direito à pensão por morte, limitando o recebimento pelo cônjuge ou companheiro(a), segundo a expectativa de vida. Contudo, a contragosto do governo, os senadores aprovaram o fim do fator previdenciário e criaram a fórmula 85/95, que permite ao trabalhador pedir a aposentadoria caso as somas da idade e do tempo de contribuição for 85 para as mulheres e 95 para os homens. Em tese, essa fórmula facilita a aposentadoria para aqueles que começaram a contribuir mais cedo, medida que cai no agrado dos parlamentares em relação a seus eleitores. Já para o governo, a permanência do fator previdenciário (que limita o valor das aposentadorias precoces) é a principal causadora do déficit da Previdência.

Criado com base na Lei nº 9.876/99, o fator previdenciário é um método de ajuste de aposentadorias que se baseia em idade do requerente, tempo de contribuição, expectativa de sobrevida (medida pelo IBGE), valor médio de suas contribuições a partir de julho de 1994 e uma alíquota constante de 0,31. Quanto mais próximo ou superior a 1, maior será a aposentadoria, respeitando sempre o teto de R\$ 4.663,75, valor este reajustado anualmente. Por exemplo: um homem de 60 anos, que contribuiu para o INSS durante 35 anos, tem um fator previdenciário de 0,85. Caso opte por se aposentar aos 65 anos, com 40 anos de contribuições, seu fator passará para 1,2, o que, em tese, permite um valor maior de aposentadoria. “Mas são casos bem mais raros. A experiência aponta que a pessoa se aposenta tão logo a lei permita”, diz Tafner.

A experiência de um ano no cargo de ministro da Previdência, em 2002, permitiu ao economista José Cechin, membro do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP, tirar algumas conclusões a respeito do caos pelo qual passa a Previdência. “Após deixar o Ministério, entendi que não há por parte dos políticos e da população em geral uma noção do que seja a Previdência. Os políticos ficam constrangidos em votar medidas que impliquem uma reforma do sistema, enquanto a população acredita que é obrigação do Estado pagar o contribuinte”, afirma. Um exemplo infeliz, diz, partiu de uma declaração do ex-ministro Garibaldi Alves, que em 2012 declarou aos jornais que o fator previdenciário “guilhotinava” 40% dos direitos dos contribuintes que se aposentavam cedo. “É o tipo de declaração de um ministro que não desejava mudanças”, afirma Cechin.

Para “agradar gregos e troianos”, a solução encontrada pelo governo foi manter o fator previdenciário e criar uma regra progressiva que permitisse a aposentadoria pela soma da idade com o tempo de contribuição. Assim, a regra começa em 85(mulheres)/95 (homens), passa para 86/96 em 2019 e 2020; em 2021 e 2022, sobe para 87/97; nos dois anos seguintes, muda para 88/98; 89/99 em 2025 e 2026; e, finalmente, chega a 90/100, de 2027 em diante. Hoje, por exemplo, um homem de 55 anos, com um salário de R\$ 2,5 mil, que contribuiu por 35 anos não poderia se aposentar pela MP 676, já que a soma seria 90. Mas poderia se aposentar com um fator previdenciário de 0,70 e obter uma aposentadoria de R\$ 1.750. Já um homem de 60 anos, com o mesmo salário, que contribuiu por 35 anos, poderia se aposentar pela nova regra (60+35) com um benefício integral de R\$ 2,5 mil, enquanto que, pela



Foto: Divulgação

“A PROPOSTA FINAL APROVADA CRIA UM MODELO HÍBRIDO E NÃO EXTINGUE O FATOR PREVIDENCIÁRIO, TAMPOUCO SE PREOCUPA EM CONSTRUIR UM MODELO SUSTENTÁVEL PARA A PREVIDÊNCIA”

PAULO TAFNER, ECONOMISTA

norma antiga, teria um fator de 0,85 e um benefício de R\$ 2.125.

Para Tafner, o novo modelo vai gerar ainda mais situações em que a pessoa optará por se aposentar precocemente e continuar trabalhando. Além de onerar os cofres da Previdência com as aposentadorias, o aposentado que continuar na ativa e contribuindo para a Previdência, conforme o caso, continuará a ter os mesmos benefícios previdenciários dos demais trabalhadores, como auxílio-doença, auxílio-acidente, salário-maternidade, salário-família e BPC-Loas (para os maiores de 65 anos). “Contudo, haverá um momento em que essa pessoa não conseguirá mais se colocar no mercado de trabalho e ficará apenas com a sua baixa aposentadoria”, alerta o ex-ministro Cechin.

Partindo do princípio que as pessoas com forte potencial de se aposentarem seriam mulheres em torno de 55 anos e homens na faixa de 60 anos, Cechin estima que, em 2013, aproximadamente 13,5% da população estava nessa situação. “Fiz uma projeção para 2060 com base na expectativa de vida para as próximas décadas e cheguei ao índice de 37% de potenciais beneficiários. Nem mesmo a regra 90/100 será capaz de mudar esse quadro”, afirma.

Na forma em que o modelo previdenciário está estruturado, o aumento do déficit é inevitável, diz o economista Mansueto Almeida. “A projeção atual do governo para 2016 já representa mais de 2% do PIB. Mesmo que nos próximos anos o crescimento da economia ocorra em ritmo mais avançado, isso não será suficiente para solucionar o problema previdenciário, já que dois terços das aposentadorias são indexados pelo salário mínimo. Logo, se a economia voltar a crescer, o déficit vai acompanhar essa alta”, afirma.

**OS POLÍTICOS FICAM
CONSTRANGIDOS
EM VOTAR MEDIDAS
QUE IMPLIQUEM
UMA REFORMA DO
SISTEMA, ENQUANTO
A POPULAÇÃO
ACREDITA QUE É
OBRIGAÇÃO DO
ESTADO PAGAR
O CONTRIBUINTE**

A solução mais recomendada seria fixar uma idade mínima para a aposentadoria, a exemplo que há na esmagadora maioria dos países, defende Tafner. De acordo com estudo da assessoria técnica do Sistema de Gestão de Qualidade da FecomercioSP, além do Brasil, apenas Benin, Egito, Equador, Irã, Iraque e Kuwait possuem aposentadoria por tempo de contribuição, e não por idade. Entre os sete países, o Brasil é o único que permite que o aposentado continue na ativa e permaneça pagando a Previdência. Uma saída, diz Tafner, seria estabelecer uma idade mínima e uma tabela progressiva que permitisse realizar uma transição gradual em até 20 anos. A tabela teria como base a atual expectativa de vida do brasileiro, hoje em 74,9 anos, segundo o IBGE – em 2000, era de 69,8 anos.

“O Brasil precisará estabelecer os 65 anos como idade mínima para todos os regimes e reduzir ou acabar com a diferença de tempo de contribuição entre homens e mulheres”, afirma Almeida. Há também a questão da queda da taxa de fecundidade. Enquanto em 2000, a taxa correspondia a 2,39 filhos, em 2014, esse número baixou para 1,74. Esse fator está mudando o perfil da pirâmide etária brasileira, com a diminuição da parcela de jovens e o crescimento da fatia de idosos. Ou seja, no futuro teremos cada vez menos jovens ingressando no mercado de trabalho e contribuindo para a Previdência, enquanto o número de aposentados, considerando a tendência de ampliação da longevidade, seguirá crescendo.

A idade mínima para aposentadoria é adotada desde 2003 para os servidores públicos. De acordo com a Emenda Constitucional nº 41/2003, a idade mínima exigida para os homens é de 60 anos, com 35 anos de contribui-

PREVIDÊNCIA SOCIAL

O rombo deve continuar



Foto: Divulgação

“FIZ UMA PROJEÇÃO
PARA 2060 COM BASE
NA EXPECTATIVA DE VIDA
PARA AS PRÓXIMAS
DÉCADAS E CHEGUEI
AO ÍNDICE DE 37% DE
POTENCIAIS BENEFICIÁRIOS.
NEM MESMO A REGRA
90/100 SERÁ CAPAZ DE
MUDAR ESSE QUADRO”

**JOSÉ CECHIN, DO CONSELHO
DE EMPREGO E RELAÇÕES DO
TRABALHO DA FECOMERCIO-SP**

ção. Para as mulheres, a idade é de 55 anos, com 30 anos de contribuição. O economista Fabio Giambiagi aprova esse modelo e defende que seja estendido para todas as faixas. “Poderia ser implantado, inicialmente, com uma etapa de transição e, posteriormente, com uma elevação progressiva da idade mínima ao longo dos anos”, diz.

Além da ineficácia do modelo 85/95 para gerar um quadro de sustentabilidade na Previdência, havia ainda a possibilidade de regulamentação da reaposentadoria, que constava do texto aprovado da MP 676. Entretanto, a mudança foi vetada pela presidente Dilma Rousseff. Trata-se da situação em que a pessoa que hoje se aposentou pelo fator previdenciário e continua contribuindo com o INSS, podendo assim pleitear o valor de sua atual aposentadoria após um determinado período. “Ela poderia ser admitida, mas não com o valor da aposentadoria associado à nova combinação de idade e tempo de contribuição como se a pessoa estivesse se aposentando pela primeira vez”, explica o economista Fábio Gambiagi. Para ele, a reaposentadoria só faz sentido se ela sofrer um desconto em função das aposentadorias já recebidas, questão que nunca esteve em discussão no Congresso. “Se for pura e simplesmente a adoção de uma nova aposentadoria, maior e sem desconto, trata-se de uma irresponsabilidade que conspira contra as futuras gerações.”

Embora vetada pela Presidência, a discussão da reaposentadoria é um tema antigo no setor previdenciário. Desde 2003, o Supremo Tribunal Federal (STF) está analisando um recurso sobre o tema. Até o momento, o julgamento está empatado, com dois ministros favoráveis e dois contrários. Para Paulo Tafner, os dois lados oferecem

fortes argumentos e uma solução seria benéfica para os aposentados precocemente que não conseguem novos postos de trabalho após uma determinada idade. “Minha proposta é que houvesse uma alternativa na qual a pessoa aposentada contribuiria para o INSS com uma alíquota menor, algo na faixa de 6%”. Segundo Tafner, tal iniciativa deveria partir do Poder Executivo para análise do Legislativo.

Já Mansueto Almeida é contrário à reaposentadoria. “Se tivéssemos idade mínima para aposentadoria, não seria necessário esse debate, a não ser que parte do que essas pessoas receberam do INSS nesses anos seja descontada do recálculo da aposentadoria.” O economista também é contrário à aposentadoria especial de professores. Pela lei atual, os professores que comprovarem tempo de efetivo exercício exclusivamente no magistério, na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio, terão direito a cinco pontos na soma exigida para a aposentadoria. “Não tem justificativa”, afirma.

Além da mudança no cálculo das aposentadorias, a MP 676 estabeleceu parâmetros mais estáveis para as pensões por morte, segundo os especialistas. A MP mantém a exigência de comprovação de dois anos de casamento ou união estável antes da morte do segurado e mínimo de 18 contribuições mensais ao INSS. Caso esses requisitos não sejam cumpridos, a pensão será paga por apenas quatro meses.

A idade do cônjuge também é levada em consideração. Caso tenha menos de 21 anos, a pensão será paga por três anos. Para quem tiver entre 41 e 43 anos quando da morte do cônjuge, o benefício será pago por 20 anos. Acima de 44, torna-se vitalício. Filhos ou irmãos receberão apenas até completarem

PELA LEI ATUAL, OS PROFESSORES QUE COMPROVAREM TEMPO DE EFETIVO EXERCÍCIO EXCLUSIVAMENTE NO MAGISTÉRIO, NA EDUCAÇÃO INFANTIL E NOS ENSINOS FUNDAMENTAL E MÉDIO, TERÃO DIREITO A CINCO PONTOS NA SOMA EXIGIDA PARA A APOSENTADORIA



Foto: Miguel Schincariol

“MESMO QUE NOS PRÓXIMOS ANOS O CRESCIMENTO DA ECONOMIA OCORRA EM RITMO MAIS AVANÇADO, ISSO NÃO SERÁ SUFICIENTE PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA PREVIDENCIÁRIO, JÁ QUE DOIS TERÇOS DAS APOSENTADORIAS SÃO INDEXADOS PELO SALÁRIO MÍNIMO”

MANSUETO ALMEIDA, ECONOMISTA

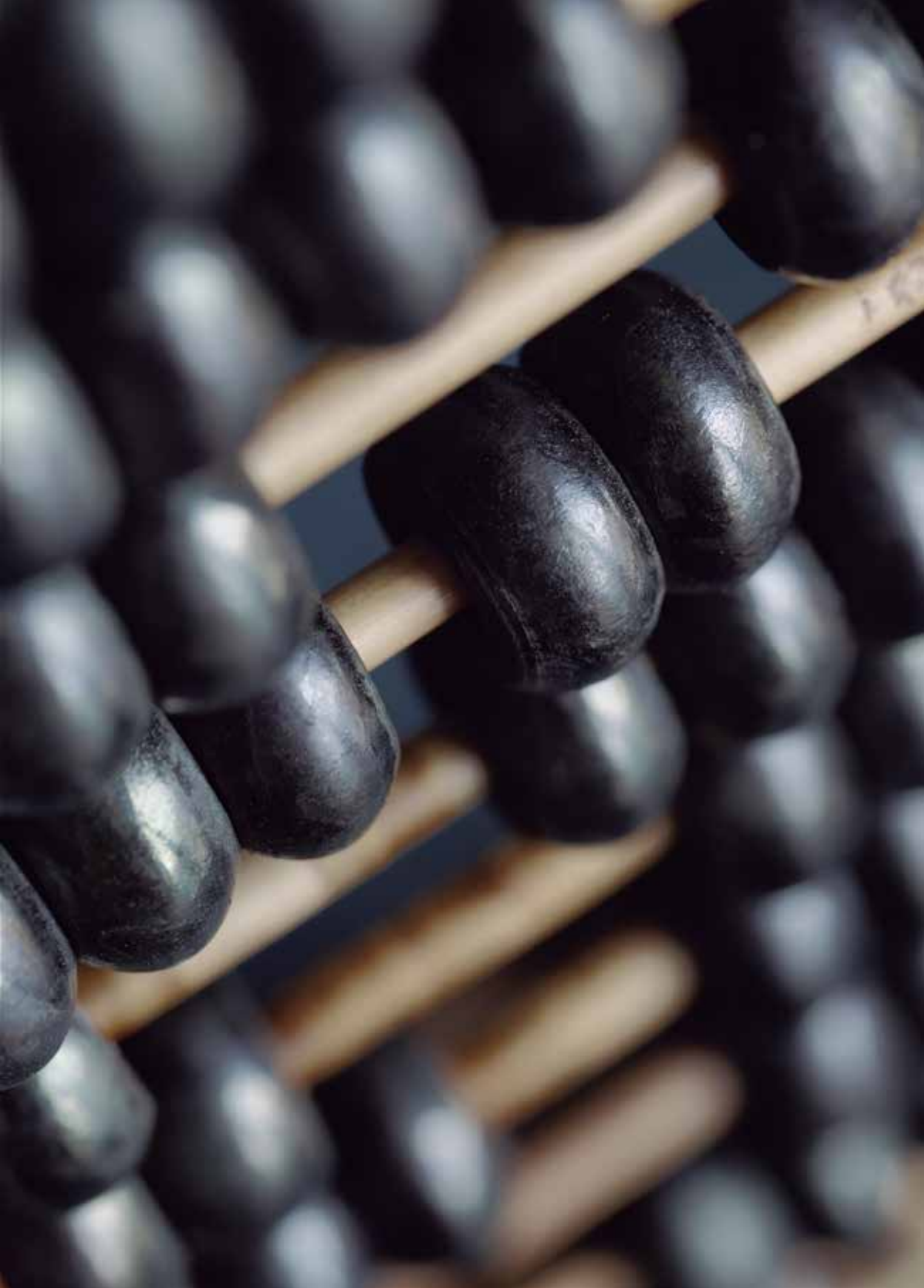
21 anos. A intenção do governo é demonstrar que as pessoas mais jovens têm mais capacidade de se inserirem no mercado de trabalho, não ficando, assim, dependentes do benefício previdenciário ao longo de sua vida laboral.

Dentro da política de ajuste fiscal, a MP tratou ainda do benefício do seguro-defeso, concedido aos pescadores artesanais nos meses em que os peixes estão em período de reprodução. Em razão da falta de controle no cadastro dos pescadores, o governo gastou em torno de R\$ 3 bilhões no pagamento de benefícios. Pelas novas regras, o pescador precisará ter registro profissional mínimo de três anos e recolhido ao INSS durante 12 meses antes da solicitação do benefício. [8]

O ALTO CUSTO DA DEMISSÃO

Em meio a um cenário de crise econômica, recessão e aumento do desemprego, o Brasil se vê diante de mais um desafio: como enfrentar os infindáveis processos trabalhistas, que, apenas nos últimos quatro anos, geraram um custo de R\$ 74 bilhões, descapitalizaram empresas e impactaram diretamente os gastos da União?

TEXTO **FABÍOLA PEREZ**



A crise econômica tem se mostrado desoladora. Setores importantes para o desenvolvimento do País como comércio, indústria e serviços já sentem os efeitos da estagnação. Com a queda nas receitas e a necessidade de diminuir custos, muitas empresas têm apelado para a redução no número de profissionais. Para se ter ideia do tamanho do problema, apenas em setembro deste ano foram fechados 95 mil postos de trabalho, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Um estudo do Conselho Federal de Economia (Cofecon) revelou que o País deve encerrar o ano com um milhão de vagas formais a menos. Na esteira das demissões, outro problema vem à tona: conflitos intermináveis entre empregadores e empregados, que geram o chamado “passivo trabalhista”. As companhias demitem na tentativa de enxugar despesas, os funcionários entram na Justiça do Trabalho para reclamar direitos e a empresa é obrigada a pagar o que não havia sido cumprido. “Passivo trabalhista é toda a irregularidade que acontece no dia a dia, como não pagamento de horas extras e férias e ausência de registro em carteira”, explica a advogada trabalhista e professora do Ibmecc do Rio de Janeiro, Karen Assis. “O aumento do desemprego está diretamente ligado ao crescimento do passivo trabalhista”, diz a especialista.

Os números são impactantes: o Brasil contabiliza hoje aproximadamente 2 milhões de processos trabalhistas por ano, segundo um levantamento do sociólogo e presidente do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP, José Pastore. Segundo ele, em artigo publicado em seu site, em países como os Estados Unidos o número de processos não passa de 75 mil, enquanto na França chega a 70 mil, e no Japão é de 2,5 mil.

No Brasil, foram registrados quase 19 milhões de processos apenas entre 2006 e 2014,

“HÁ UMA FALSA IDEIA DE QUE O TRABALHADOR É HIPOSSUFICIENTE E VÍTIMA DE DESENVOLVIMENTO MENTAL RETARDADO, O QUE LHE ASSEGURA TUTELA VITALÍCIA DO ESTADO EM ASSUNTOS RELACIONADOS AO CONTRATO DE TRABALHO”

ALMIR PAZZIANOTTO PINTO,
EX-PRESIDENTE DO TST



Foto: Rubens Chiri

segundo os relatórios anuais do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Os valores pagos aos trabalhadores que entram com a ação também chamam a atenção. Nos últimos quatro anos, estima-se que R\$ 74 bilhões foram destinados ao pagamento das ações. Uma das razões que explica o cenário caótico, segundo o advogado e ex-presidente do TST, Almir Pazzianotto Pinto, está na legislação trabalhista brasileira. “Há uma falsa ideia de que o trabalhador é hipossuficiente e vítima de desenvolvimento mental retardado, o que lhe assegura tutela vitalícia do Estado em assuntos relacionados ao contrato de trabalho”, afirma. “Como não há custos para o empregado, qualquer coisa é motivo para entrar com um processo trabalhista.” Na opinião de Pazzianotto, a solução para o País reduzir o número de processos trabalhistas é uma reforma capaz de eliminar distorções, reduzir a informalidade e incentivar a contratação de funcionários.

Mudar a legislação trabalhista não significa, porém, retirar do trabalhador a possibilidade de reivindicar seus direitos. De acordo com a advogada do Ibmec-RJ, a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) foi criada em outro momento histórico, o que a torna inadequada aos dias de hoje. “Trata-se de uma legislação que nasceu em um estado de exceção, que pressupunha que o Estado saberia sempre o que seria melhor para o trabalhador”, explica Karen. “Hoje, existem muitas modalidades de trabalho que a legislação não abrange. Por isso, é necessária uma mudança que encontre o equilíbrio entre proteção e flexibilidade.” Para a advogada, quanto mais protetiva a legislação trabalhista, mais desestímulo ela oferece à efetivação dos contratos de trabalho. Resultado: muitas pessoas trabalham sem registro, em virtude da elevada carga tributária sobre os salários.

RISCO DE PROCESSO

Com o quadro de crise econômica, todo o tipo de empresa pode ser alvo de uma reclamação trabalhista. “Até pouco tempo atrás, havia uma preocupação muito grande em mover uma ação na Justiça. Hoje, com a recessão, um funcionário demora de seis a oito meses para se recolocar, então, ele vai atrás, com mais coragem, de seus direitos que não foram reconhecidos”, diz a advogada e professora de Direito do Trabalho na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Fabíola Marques. Por outro lado, segundo ela, o período de crise também faz com que empresas deixem de pagar algumas verbas para funcionários para economizar nas despesas. Não é raro que trabalhadores em situações de dificuldade entrem com uma ação para conseguir recursos; outros já têm por hábito sair de uma companhia e processá-la. E até mesmo profissionais com nível hierárquico mais alto podem entrar na Justiça para reclamar. Atualmente, o problema tem se agravado porque muitas empresas estão com a estrutura mais enxuta, os colaboradores acumulam duas ou três funções diferentes e precisam recorrer às horas extras para dar conta do volume de trabalho. “A partir do momento que o vínculo é rompido, o empregado vai à Justiça porque não tem nada a perder, ele faz o que se chama de ‘aventura jurídica’”, diz a advogada do Ibmec-RJ.

Em artigo, José Pastore concorda com essa colocação. “As chances de se obter alguma coisa na audiência inicial são grandes – cerca de 50% das disputas se resolvem nessa fase, com o pagamento das verbas e sem custo para quem entrou com a ação”, explica o sociólogo.

Vale ressaltar, porém, que, nessa fase, o processo já gera prejuízos ao erário. “Os cofres públicos são prejudicados porque não conseguem recolher impostos, a iniciativa privada



“AS CHANCES DE SE OBTER ALGUMA COISA NA AUDIÊNCIA INICIAL SÃO GRANDES – CERCA DE 50% DAS DISPUTAS SE RESOLVEM NESTA FASE, COM O PAGAMENTO DAS VERBAS E SEM CUSTO PARA QUEM ENTROU COM A AÇÃO”

JOSÉ PASTORE,
PRESIDENTE DO CONSELHO DE EMPREGO E
RELAÇÕES DE TRABALHO DA FECOMERCIO-SP

sente os efeitos e as empresas perdem competitividade”, ressalta a especialista do Ibmec.

Apesar de oito juizes na Justiça do Trabalho por 100 mil habitantes, o volume de processos aumenta mais do que o número de magistrados e de sua produtividade. A principal causa da explosão dos processos trabalhistas no Brasil, explica Pastore em seu artigo, deve-se ao extremo detalhismo e à moldura gigante e complexa do quadro legal brasileiro. Segundo ele, a Constituição Federal tem 67 dispositivos no campo trabalhista, a CLT possui quase mil artigos e o Tribunal Superior do Trabalho já editou mais de 400 atos de jurisprudência. “Com tamanha complexidade, o sistema processual da Justiça do Trabalho é um verdadeiro convite ao litígio”, diz.

COMO ENFRENTAR

Onde há desemprego, há menos renda e, consequentemente, menos consumo. E um ambiente mais propício ao passivo trabalhista. “As empresas acumulam dívidas e ações em andamento e, com isso, perdem competitividade de mercado”, explica o advogado e professor de Direito Trabalhista da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), Paulo Sérgio João. A inadequação à legislação que dá origem às reclamações na Justiça caracteriza o passivo contencioso. Há também, como explica Karen, do Ibmecc-RJ, o passivo oculto, que pode igualmente colocar em xeque o bom andamento dos negócios de uma companhia. “São aquelas irregularidades que acontecem no dia a dia e não são levadas à Justiça. Somente depois de um determinado tempo a conta vem”, diz a advogada. Existem, no entanto, alguns cuidados que as empresas devem levar em consideração para evitar ações trabalhistas no futuro. Um dos erros mais comuns surge na hora da demissão. Especialistas desaconselham desligar um funcionário, por exemplo, quando estiver próximo da data de seu casamento ou, ainda, do nascimento de um filho. Quanto mais o trabalhador se sentir injustiçado, maiores as chances de entrar na Justiça.

Para evitar reclamações trabalhistas, é preciso investir em um trabalho preventivo. “Toda empresa precisa ter uma avaliação de contingência, de passivo trabalhista; precisa passar por auditorias, por uma análise preventiva envolvendo aspectos jurídicos e administrativos”, destaca João, advogado da FGV. Segundo a professora do Ibmecc-RJ, Karen Assis, é recomendável que toda empresa desenvolva uma avaliação sobre suas práticas trabalhistas. “Se uma companhia que não cumpre obrigações trabalhistas fizer uma fusão, ela será muito mal avaliada”, diz. Uma das práticas

que pode agravar o passivo trabalhista, segundo especialistas, é o chamado *turnover*, ou seja, a rotatividade de funcionários em uma empresa. Nesse sentido, um trabalho preventivo passa pela estruturação de um bom departamento de recursos humanos. A recomendação é que o RH desenvolva uma relação de parceria com a hierarquia da corporação para que a companhia se mantenha dentro da lei. A função do profissional de recursos humanos é conscientizar e informar os gerentes de uma organização empresarial que todos os funcionários precisam de férias, hora de descanso ou de almoço, compensação de horas extras, entre outras questões.

Outra prática importante é manter a organização de arquivos e documentos e recibos de admissão e demissão de funcionários. Nas indústrias, por exemplo, se o departamento de RH não tiver os recibos de que enviou aos funcionários o material de segurança, algum trabalhador pode alegar que não recebeu. “Os recursos humanos precisam ter não apenas o conhecimento administrativo, mas também o jurídico”, diz Fabíola, da PUC-SP. “Vemos que muitas companhias ainda querem economizar na assessoria jurídica, mas é ela quem previne futuros problemas.” De acordo com a advogada, o empresário tem de saber quais são os riscos se optar por não registrar um trabalhador.

Outra recomendação para administrar os impactos do passivo trabalhista é que a empresa tenha uma poupança, ou seja, uma reserva financeira para ser utilizada no pagamento das ações. Sem esse planejamento, e caso o funcionário esteja certo, o prejuízo pode ser grande – muitas vezes, até irreparável. A primeira orientação é verificar, por meio de uma análise, se a ação procede e se os valores estão corretos. “Quando a corporação tem um passivo trabalhista muito grande, ela não tem

AS EMPRESAS, AO CONSIDERAR AS CONCILIAÇÕES EM JUÍZO, PRECISAM SE PRECAVER DE EVENTUAIS EXCESSOS POR PARTE DOS RECLAMANTES

um futuro promissor”, diz Fabíola, da PUC-SP. Em um cenário de crise, aconselha a especialista, é necessário reavaliar o desempenho dos funcionários. “Nesse momento, é hora de ter empregados bons e competentes para manter uma estrutura enxuta.” Além disso, é fundamental saber mensurar o valor que será despendido com as eventuais indenizações. A orientação dos advogados trabalhistas é que o empresário tenha uma ideia clara sobre a possibilidade de ganhar ou perder uma demanda. Com isso, é possível traçar a melhor estratégia para enfrentar outros processos.

Vale lembrar que um mecanismo muito comum para evitar ações na Justiça é o acordo entre as partes. Nesse caso, os empregadores precisam ter em mãos cálculos bem fundamentados antes de fechar o acordo. As empresas, ao considerar as conciliações em juízo, precisam se precaver de eventuais excessos por parte dos reclamantes. O primeiro passo é avaliar qual caminho a companhia quer seguir: pagar o que está sendo reivindicado na ação, apresentar uma defesa ou propor um acordo. “É preciso prever a repercussão externa desse acordo. Isso porque a negociação pode incentivar funcionários que foram dispensados em situações semelhantes a entrar na Justiça com uma ação”, diz Karen. “O acordo dá margem para se pensar que, se a entidade empresarial está propondo uma conciliação, algo está errado, o que cria um ambiente hostil dentro da corporação.”

O PESO DAS AÇÕES

É unânime entre os especialistas que a onda de demissões que atinge o País está ecoando nos tribunais regionais do trabalho. Em São Paulo, por exemplo, os juízes receberam no ano passado 425.113 processos, um aumento de 30% em relação a 2010. Esse número cresce

CAPITAL HUMANO

O alto custo da demissão



Foto: Fernando Nunes

“NÃO É RARO QUE TRABALHADORES EM SITUAÇÕES DE DIFICULDADE ENTREM COM UMA AÇÃO PARA CONSEGUIR RECURSOS; OUTROS JÁ TÊM POR HÁBITO SAIR DE UMA COMPANHIA E PROCESSÁ-LA. E ATÉ MESMO PROFISSIONAIS COM NÍVEL HIERÁRQUICO MAIS ALTO PODEM ENTRAR NA JUSTIÇA PARA RECLAMAR”

FABÍOLA MARQUES, DA PUC-SP

a cada ano e tende a aumentar com o fechamento de vagas em todas as áreas. Além das demissões, outro motivo é apontado como um dos principais fatores que influenciou o aumento do volume de processos trabalhistas: a descentralização dos tribunais regionais. Em dezembro de 2013, o Fórum Trabalhista Zona Leste foi criado com 14 varas eletrônicas. No ano passado, outro fórum foi aberto na zona sul, com 20 varas. Tudo para desafogar as demandas concentradas no Fórum da Barra Funda. Com dois anos após a inauguração, porém, o espaço da zona leste já está sobrecarregado. Em todo o País, segundo o Tribunal Superior do Trabalho, existem hoje 1.568 varas instaladas.

Para reverter os números astronômicos das ações trabalhistas na Justiça, é preciso adotar uma série de medidas. Uma delas é a valorização dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos. Arelado a isso, especialistas defendem que seria necessário estabelecer algum risco para quem insistir em entrar na Justiça antes de usar esses caminhos alternativos. Outra medida seria a eliminação da interferência do Poder Judiciário em acordos e convenções coletivas, o que estimularia mais negociações entre empregados e empregadores sem o intermédio da Justiça do Trabalho.

O prejuízo desse volume de processos afeta a iniciativa privada e também os cofres públicos. Dados revelam que as empresas gastam cerca de R\$ 110 bilhões por ano com litígios judiciais, e a União despense R\$ 15 bilhões somente com a Justiça do Trabalho. Pazzianotto, ex-ministro do TST, ressalta que são quantias vultuosas, “que reforçam a convicção de que o Brasil é palco de intermináveis conflitos entre empregados e empregadores, um dos muitos responsáveis pelo elevado custo final de produtos e serviços.” [6]

Quando você precisa de um plano que une qualidade e melhor preço, a Qualicorp está do seu lado.¹

Empregador do Comércio: só a Qualicorp oferece o plano de saúde do jeito que você precisa, em condições especiais. São inúmeras opções com o melhor da medicina para você escolher uma que atenda às suas necessidades.

Somos líder de mercado e administramos os planos de milhões de brasileiros. Temos parceria com a FECOMERCIO-SP e mais de 500 entidades de classe e utilizamos a força dessa coletividade para negociar **preços mais baixos para você.**¹

Planos
a partir de R\$ **188**
(valor mensal por pessoa)²



Qualidade e credibilidade.



Bradesco
Saúde

SulAmérica
Saúde



FECOMERCIOSP

Qualicorp
Amplia Benefícios:
ANS nº 417175

Sulamérica:
ANS nº 006246

Bradesco Saúde:
ANS nº 005711

*Preços e condições obtidos pela negociação coletiva da Qualicorp com as operadoras de saúde parceiras: *R\$ 187,15 — Bradesco Saúde Nacional Flex E CA Copart 5 (registro na ANS nº 473.115/15-8), da Bradesco Saúde, faixa etária até 18 anos, com coparticipação e acomodação coletiva (tabela de julho/2015 – SP).

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. Agosto/2015.

Ligue agora e deixe a Qualicorp oferecer o melhor plano para você.

0800 799 3003

De segunda a sexta-feira, das 9h às 21h; aos sábados, das 10h às 16h.

www.qualicorpdoseulado.com.br



Qualicorp

Sempre do seu lado.

EM BUSCA DO CRESCIMENTO PERDIDO

Fazer previsões para os próximos 12 meses de um país é desafio notável. Mas, quando essa nação é o Brasil, a dificuldade se torna ímpar. Mesmo assim, alguns dos mais renomados especialistas nacionais em economia e política resolveram encarar a questão. Diante do amplo escopo de caminhos a serem considerados, divergiram em vários aspectos, tais como ritmo da atividade econômica, queda ou continuidade da presidente Dilma Rousseff e o momento em que a crise será parte do passado. Apesar disso, concordaram que a Lei de Responsabilidade Fiscal e a busca por eficiência das contas públicas são legados para os próximos anos. E que 2016 será um ano para arrumar a casa e ensaiar os primeiros passos para sair do atoleiro em que o País se colocou.

TEXTO **RAÍZA DIAS**



CENÁRIO

Em busca do crescimento perdido

Oficialmente, as perspectivas são sombrias. As avaliações do mercado, contidas nos boletins Focus divulgados em outubro, indicam que a economia brasileira cairá aproximadamente 3%. Para 2016, esses relatórios do Banco Central preveem baixa de pouco mais de 1,4% no Produto Interno Bruto (PIB).

Para o economista e presidente da Ricam Consultoria, Ricardo Amorim, a baixa deve ser menos acentuada do que mostram as projeções. “Nos últimos cinco anos, as expectativas [do mercado] para o ano seguinte foram piores que no ano anterior. Este será o primeiro ano que isso não será verdade. Ainda que a projeção média seja de queda no PIB para 2016, será menor que em 2015. O resultado, ainda que negativo, será menos pior do que a expectativa.”

Para 2016, Amorim espera um ensaio de retomada de crescimento. “Acredito que estejamos próximos de uma virada na economia brasileira. Costumo compará-la com um doente de câncer, que, em 2015, submeteu-se ao tratamento com quimioterapia, e continua no início de 2016. Num primeiro momento, os procedimentos fizeram o paciente se sentir ainda mais fragilizado. Mas, a persistência pelo tempo suficiente traz grandes chances de funcionar”, diz Amorim.

Estudioso de crises brasileiras e internacionais, Amorim não vê a situação caindo ainda mais e parando por um período. “Olhando as atuais projeções para os próximos trimestres, incluindo todos de 2016, o que a maioria dos economistas espera é ainda uma economia em queda no início do ano e, depois, estabilização. Nisso, eu discordo. Estou de acordo com meus colegas no que se refere à expectativa de recuo nos próximos trimestres. A diferença é que acredito que, em vez de alcançar o fundo e ficar lá, teremos uma trajetória em ‘V’.”



Foto: Ricardo Correa

“ESTOU DE ACORDO COM MEUS COLEGAS NO QUE SE REFERE À EXPECTATIVA DE RECUO NOS PRÓXIMOS TRIMESTRES. A DIFERENÇA É QUE ACREDITO QUE, EM VEZ DE ALCANÇAR O FUNDO E FICAR LÁ, TEREMOS UMA TRAJETÓRIA EM ‘V’”

**RICARDO AMORIM, PRESIDENTE
DA RICAM CONSULTORIA**

Segundo ele, esse movimento em “V” diz respeito a uma queda acentuada seguida de retomada igualmente potente. “Uma vez atingindo o fundo do poço, veremos uma recuperação. Em todas as crises econômicas do Brasil nos últimos 20 anos, a recuperação foi em “V”. No cenário internacional, mais de 90% dos processos de crise tiveram o mesmo comportamento”, indica.

A explicação para esse comportamento, de acordo com Amorim, é que a pressão que faz minguarem os indicadores é a falta de confiança. “Em um determinado momento, isso vira. Puxa a economia na direção contrária.” Para ele, apesar de ser difícil prever, o patamar mais baixo está próximo de chegar, e pode mostrar as caras logo no início de 2016.

NA POLÍTICA, O PONTO DE INFLEXÃO

Para o presidente do Conselho Superior de Economia da FecomercioSP, Antônio Lanzana, é preciso mudar o percurso político para a economia voltar ao rumo. “Mantido o clima atual, vamos viver mais um período de recessão em 2016, em um quadro mais grave. Se reverter, talvez melhore no fim do ano. Provavelmente, em 2017, o crescimento volte. Mas isso depende muito do cenário político.”

O imbróglie político é apontado pelo mercado e por especialistas como a principal trava para que o País caminhe na direção do desenvolvimento saudável e próspero. O impasse entre a presidente Dilma Rousseff e o Congresso não só emperra a celebração dos acordos necessários, como dissemina a insegurança geral, impactando a tomada de decisões e o ambiente de negócios como um todo.

“Vivemos um razoável ceticismo – que deve perdurar até o fim de 2016 – em relação à capacidade desse governo de melhorar a conjuntura econômica do País. Todos esperam algum tipo de

CENÁRIO

Em busca do crescimento perdido

estabilização política, seja no modelo Dilma, seja no afastamento da presidente. A situação atual não favorece os empresários, que não vislumbram iniciativas dessa gestão no sentido de melhorar o ambiente”, diz o economista e sócio-diretor da consultoria Prospectiva, Ricardo Sennes.

Para Lanzana, parte da resolução do dilema político passa pela emissão de sinais que recuperem a governabilidade. “Sem reconquistar a confiança empresarial, não retomará investimento. Para isso, é preciso mostrar claramente que resolverá o ajuste fiscal. Com isso, não digo que haja, necessariamente, *impeachment*, mas uma mínima postura de recuperação de confiança. Vai precisar mexer em alguns temas, que são bandeira do PT, mas seria a sinalização mais importante para reverter o quadro.”

Já o sócio-gestor do Pinheiro Neto Advogados, Alexandre Bertoldi, vê a saída na força de vontade coletiva. “Assumindo que, muito possivelmente, esse governo vá até o fim, vamos trabalhar no sentido de que o País não pode padecer por causa dessa discussão política. Deveria ter um pouco de bom senso e uma agenda pró-País e não pró-partidos. A partir do segundo semestre, há chances de um cenário político mais pacificado e, assim, um equilíbrio maior no orçamento, com inflação caindo no primeiro semestre, talvez abrindo espaço para leve queda de juros. Do terceiro para o quarto trimestre, a situação deve estar um pouco melhor.”

BAIXO PADRÃO E EXIGÊNCIAS

O transtorno político não se restringe à rejeição ao atual governo, mas envolve mudança mais profunda, defende Ricardo Sennes. “A crise vem também da manifestação da classe média, desde 2013, contra o padrão de política pública de baixa qualidade que o Brasil tem apresentado. Não é questão partidária. É a insatisfação de parte da sociedade que está

A PARTIR DO SEGUNDO SEMESTRE, HÁ CHANCES DE UM CENÁRIO POLÍTICO MAIS PACIFICADO E, ASSIM, UM EQUILÍBRIO MAIOR NO ORÇAMENTO

muito mais exigente e demandante do que costumava ser. Esse é um sinal de que está mais informada e ativa.”

Por esse motivo, o economista tem postura mais otimista com o cenário estrutural. “O Brasil como um todo tem avançado bastante, como sociedade mais moderna, educada e coletiva, com menos pobreza e instituições cada vez mais sólidas. Daí a minha perspectiva de que o País tenha uma tendência, a longo prazo, bastante positiva.”

Uma parcela do anseio da sociedade é o respeito ao dinheiro público, segundo Sennes. “Parte da crise está ligada ao fato de existir a Lei de Responsabilidade Fiscal. É um tremendo passo positivo para a governança. Em paralelo, instrumentos como Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público, Polícia Federal e o próprio Judiciário têm crescente capacidade e razoável grau de autonomia. São os atores que estão utilizando a lei para colocar em xeque uma gestão pública que a sociedade considera inadequada.”

OS NÓS ECONÔMICOS

Entretanto, a depressão econômica tem componentes que vão além da queda de braço política. Antônio Lanzana aponta alguns fatores internos que auxiliam na turbulência. “Há uma queda de salário derivada da pressão inflacionária e do aumento do desemprego. Com isso, a capacidade de compra das pessoas é reduzida.”

Para o presidente do Conselho Superior de Economia da FecomercioSP, não há perspectiva de redução na taxa de desemprego, que, em setembro de 2015, estava em 7,6% – a maior para o mês desde 2009, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). “Assim, está descartado puxar a economia via aumento de renda.” Outro motor possível seria o crédito. Mas Lanzana prevê que esse fator

“VIVEMOS UM RAZOÁVEL Ceticismo – QUE DEVE PERDURAR ATÉ O FIM DE 2016 – EM RELAÇÃO À CAPACIDADE DESSE GOVERNO DE MELHORAR A CONJUNTURA ECONÔMICA DO PAÍS. TODOS ESPERAM ALGUM TIPO DE ESTABILIZAÇÃO POLÍTICA, SEJA NO MODELO DILMA, SEJA NO AFASTAMENTO DA PRESIDENTE”

RICARDO SENNES,
SÓCIO-DIRETOR DA PROSPECTIVA



Foto: Divulgação

CENÁRIO

Em busca do crescimento perdido

também não mostre recuperação. “O comportamento está muito mais retraído e a tendência ao endividamento é menor.”

A inflação – antiga inimiga da população brasileira – deve mostrar sinais de arrefecimento em 2016, acredita o mercado. O Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) deve encerrar 2015 em torno de 9,85%, segundo os boletins Focus de outubro, e de 6,22% no próximo ano, voltando ao teto da meta, de 6,5%.

Ricardo Sennes acredita que a insatisfação do País com taxas consideradas altas é mais uma evolução. “A sociedade brasileira não tolera mais inflação de 6,5%. É um sinal interessante de respeito às regras básicas da gestão macroeconômica, independentemente de partido político.”

Para Ricardo Amorim, o governo federal errou ao segurar a correção de preços antes das eleições, deixando as remarcações acumularem. Para pressionar mais a inflação, os importados foram reajustados após a alta do dólar. “Ao elevar a taxa de juros, [o Banco Central] torna o crédito mais caro. Menos gente se dispõe a comprar e, com as vendas caindo, as empresas não podem remarcar preços como antes. A consequência é que a inflação vai cair. Aliás, já vejo os primeiros sinais de recuo, que criará condições para a taxa de juros baixar, provavelmente em um segundo momento de 2016”, diz Amorim.

Nesse cenário, ele espera que o crédito seja retomado com consumo e investimentos. O governo falhou ao optar, segundo ele, nos últimos 15 anos, pelas compras externas, encarecendo a produção nacional. “Nossa balança comercial piorava ano a ano. Isso está sendo resolvido com a grande desvalorização do real, que reduz importações e aumenta exportações. A balança comercial progrediu em 2015 e vai evoluir mais em 2016.”

O terceiro ponto crucial, na visão de Amorim, diz respeito às contas públicas. “O gover-

“TEMOS UM RISCO ENORME A CURTO PRAZO DE SER REBAIXADO PARA O GRAU ESPECULATIVO POR UMA SEGUNDA AGÊNCIA. SE ISSO OCORRER, VAI SAIR MAIS DINHEIRO DAQUI. ALGUNS FUNDOS PERMITEM APLICAÇÕES EM PAÍSES COM GRAU DE INVESTIMENTO CONCEDIDO POR, PELO MENOS, DUAS AGÊNCIAS”

**ANTÔNIO LANZANA, PRESIDENTE
DO CONSELHO SUPERIOR DE
ECONOMIA DA FECOMERCIO-SP**



no tem tentado fazer o ajuste via aumento de impostos. O problema é que essa elevação depende de aprovação do Congresso que, dada a crise política, não tem gerado as condições para que isso aconteça.”

Para o economista, esse cenário corrobora sua teoria da crise em “V”. “Não vejo como conseguir levar mais um ano com essa turbulência, a paralisia política e a consequência das contas públicas do jeito que estão.” Amorim acredita que, se o ambiente não melhorar, empresários e consumidores ficarão retraídos, com a piora da conjuntura.

LADEIRA ABAIXO

Um ponto de atenção é como o País tem sido visto pelas agências de classificação de risco, balizas fundamentais para os investidores internacionais decidirem em quais Bolsas de Valores vão aplicar seus recursos. Nesse uni-

verso, o País está indo ladeira abaixo, segundo avaliação do mercado.

Em agosto, a Moody's rebaixou a nota do Brasil e o deixou a um degrau de perder o status de bom pagador. Em setembro, foi a vez da Standard & Poor's divulgar que havia retirado o grau de investimento do País. Para piorar, ainda avisou que a avaliação tinha perspectiva negativa, reforçando as chances de novo tombo. Em outubro, a Fitch anunciou que também rebaixou o Brasil, que, entretanto, mantinha o sinal verde para investimentos, assim como a perspectiva negativa.

“Temos um risco enorme a curto prazo de ser rebaixado para o grau especulativo por uma segunda agência. Se isso ocorrer, vai sair mais dinheiro daqui. Alguns fundos permitem aplicações em países com grau de investimento concedido por, pelo menos, duas agências. Se rebaixar mais uma, vão ter de sair. Essa

**AS ORGANIZAÇÕES
TERÃO DE CONVIVER
COM UMA
LUCRATIVIDADE
MENOR, MAS
MUITA GENTE VAI
SAIR MAIS FORTE
E COMPETITIVA
DA CRISE, SE FIZER
MOVIMENTOS
CORRETOS**

possibilidade dificultará o aporte dos investimentos e pode levar a uma quebradeira de empresas endividadas em dólar, porque a moeda norte-americana vai valorizar mais”, aponta Lanzana. Para ele, um superávit primário de 0,7% do PIB em 2016, somado a outras medidas posteriores de ajustes, frearia a possibilidade de um rebaixamento próximo.

GESTÃO QUE FAZ A DIFERENÇA

O ambiente é desafiador para os negócios, mas os especialistas reforçam que os empresários têm mais condições de encarar a transição se fizerem a lição de casa. “O importante é uma boa gestão do caixa, que vira ‘rei’ nessa época de crise. Como regra geral, não dá para esperar investimentos no período, talvez apenas algo pontual para melhorar a produtividade, mas expansão não faz sentido”, diz Lanzana.

No varejo, a dica do economista é trabalhar com estoques reduzidos e evitar que o dinheiro fique parado. Outro ponto essencial é reduzir custos, assim como ficar de olho nas oportunidades do mercado, a exemplo do turismo doméstico, que pode despontar em períodos de dólar alto. O câmbio, inclusive, deve favorecer empresas interessadas em exportar. “Voltar os olhos para o exterior abre a possibilidade de sair do imobilismo.”

Alexandre Bertoldi – que trabalha diretamente com negócios e aquisições no Pinheiro Neto Advogados – acredita que os próximos meses sejam mais animadores no universo corporativo. “Acho que o Brasil está longe de acabar. É um cenário complexo, mas que apresenta grandes chances. Vemos empresas e clientes que estão reforçando suas operações no Brasil. Óbvio que haverá outras companhias fragilizadas que acabarão sendo vendidas, até por um valor bastante razoável, o que também é oportunidade para alguns. O empresário bra-



Foto: Divulgação/30

“ACHO QUE O BRASIL ESTÁ LONGE DE ACABAR. É UM CENÁRIO COMPLEXO, MAS QUE APRESENTA GRANDES CHANCES. A GENTE VÊ EMPRESAS E CLIENTES QUE ESTÃO REFORÇANDO SUAS OPERAÇÕES NO BRASIL”

ALEXANDRE BERTOLDI,
DA PINHEIRO NETO ADVOGADOS

sileiro tem chance para consolidar em certas áreas, enquanto outros têm de se preocupar em sobreviver a esses dez ou 12 meses, porque, depois, naturalmente a situação vai melhorar. E aí, eles voltam a crescer de novo. São tempos difíceis. As organizações terão de conviver com uma lucratividade menor, mas, no limite, muita gente vai sair mais forte e competitiva da crise, se fizer movimentos corretos.”

Ricardo Amorim vê um nicho de mercado que deve seguir crescendo no próximo ano: o de luxo. “Esse setor é menos dependente das variações a curto prazo, porque o consumidor tem uma folga maior no orçamento e, mesmo com uma piora econômica, ainda consegue comprar.”

O economista sugere que o empresário enxergue 2016 como um ano ainda de ajustes, e também de virada econômica. “As empresas bem posicionadas conseguirão sair da crise mais fortes.” [S]

O ANO DE 2016 SERÁ TESTE PARA A DEMOCRACIA

Não há dúvidas de que o principal culpado por este quadro atual é o governo, com seus diagnósticos equivocados e pouca convicção na necessidade de ajuste fiscal. Ainda que esforçado, um ministro sozinho não pode tudo; depende de apoio da presidente, o que não ocorreu

ZEINA LATIF, ECONOMISTA-CHEFE
DA XP INVESTIMENTOS E ESPECIALISTA
DO INSTITUTO MILLENIUM



Escolhas equivocadas e erros na condução da política econômica em 2015 irão nos custar mais recessão em 2016. O ajuste fiscal deste ano foi incompleto. O problema não é exatamente o déficit fiscal este ano, mas a incapacidade do governo de sinalizar reformas que conduzissem a superávits mais robustos a médio prazo que evitem dinâmica explosiva da dívida.

Perdemos o grau de investimento, e a economia, já tão fragilizada, sofre novo golpe decorrente da contaminação financeira sobre o setor produtivo. Na falta de acerto fiscal, a taxa de câmbio está fazendo o ajuste, só que com custo muito mais elevado.

É importante distinguir agenda fiscal a curto e longo prazos. A curto era essencial fazer um ajuste que restaurasse o equilíbrio macroeconômico, com recuo mais rápido da inflação e da taxa de juros, além de ganhar tempo com as agências de *rating* até que novas medidas a longo prazo fossem aprovadas no Congresso. Uma agenda a médio e longo prazos consistia em corrigir distorções na política fiscal, de forma a eliminar o risco de solvência da dívida decorrente da elevação automática de gastos obrigatórios. Seriam necessárias reformas nas regras que definem o orçamento público, como a indexação do salário mínimo e a vinculação a despesas da previdência, e reformas estruturais, como a da previdência.

Os desafios da política fiscal não param aí. É essencial uma reavaliação das políticas públicas para uma alocação mais eficiente dos gastos públicos, condição necessária para promover o crescimento a longo prazo com equidade.

À luz dos enormes desafios para melhorar a ação estatal, a estabilidade macro a curto prazo era certamente o mais fácil de

les. Nem isso conseguimos. A S&P perdeu a paciência com o Brasil e as demais agências já sinalizam o mesmo. Assim, o Brasil vai perdendo a credibilidade e a relevância no cenário mundial.

Enquanto os países emergentes discutem como ajustar a política econômica ao novo ciclo econômico mundial, caracterizado por preços de *commodities* em queda e moedas se depreciando, o Brasil se afunda na discussão de inflação e solvência de dívida. Temas do passado.

Os erros a curto prazo condenam 2016. Tere-mos recessão ainda por um tempo pela ausência do ajuste fiscal e a necessária estabilização macro. E uma recuperação cíclica ao longo do ano que, por ora, parece improvável. Com a tremenda resistência da inflação e a pressão cambial, não há como o Banco Central cortar taxa de juros tão cedo. A depreciação cambial – ainda que relevante para dar alguma competitividade externa à indústria brasileira a médio prazo – não será suficiente para impulsionar a economia. O Brasil é uma economia muito fechada e isolada do comércio mundial, que, por sua vez, desacelera. A dinâmica da atividade no ano que vem está mais para um formato em “L” do que em “U”. Não há motor para o crescimento cíclico.

A sensação térmica no ano que vem tende a ser pior que a de 2015, ainda que haja uma chance de a retração ser mais moderada. Afinal, trata-se de recessão em cima de recessão. A economia contraindo mais sobre uma base bastante deprimida.

Um grande risco é que a depressão prolongada poderá desestruturar o sistema produtivo, comprometendo a recuperação no futuro. A economia corre o risco de uma crise aguda, com perdas sistemáticas de notas de crédito e espiral de câmbio, inflação e taxa de juros.



Não há como ser otimista. A agenda do País hoje é evitar o pior, o colapso da economia e todas as consequências sobre a sociedade.

O abalo econômico atual é inédita, considerando o período democrático. A sociedade não apenas está sendo forçada a mudar seus planos de consumo, como sofre com o medo de perder o emprego e com a piora das condições de vida.

Não há dúvidas de que o principal culpado por esse quadro é o governo, com seus diagnósticos equivocados e pouca convicção na necessidade de ajuste fiscal. Ainda que esforçado, um ministro sozinho não pode tudo; depende de apoio da presidente, o que não ocorreu. E, sem agenda sólida, a negociação no Congresso emperra. Um governo sem apoio de sua base aliada.

Mas isso não exime a responsabilidade do Congresso, que utilizou seu maior protagonis-

mo para derrotar o governo em matérias importantes e para propor uma agenda negativa, exigindo capital político do governo não para aprovar medidas na direção correta, mas para se defender de ataques.

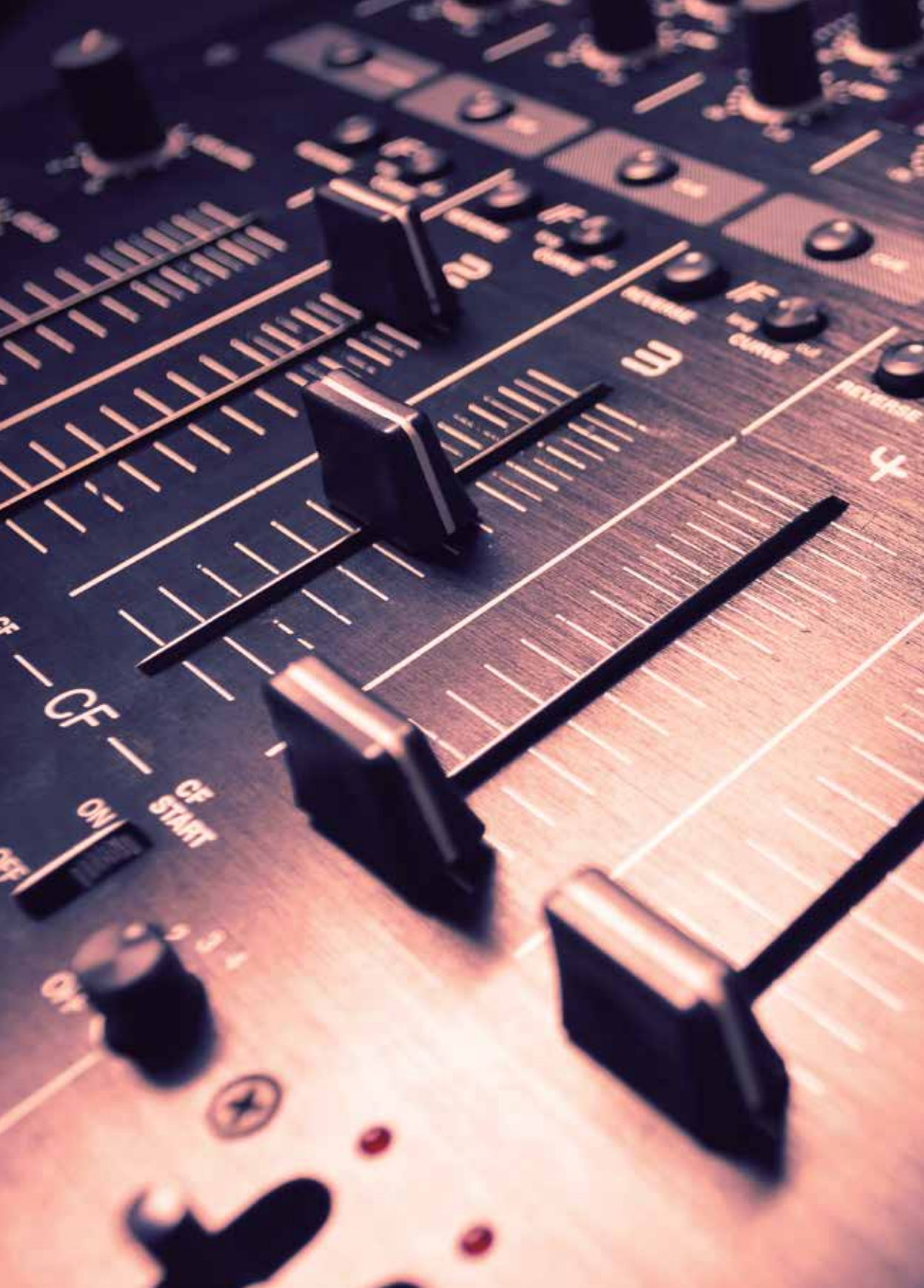
Lideranças do País também falham. Uma parte não quer abrir mão de privilégios, enquanto a outra se omite. Setores que nos últimos anos se beneficiaram com estímulos e proteções governamentais, com desconto de impostos e contribuições que elevaram a renúncia tributária do governo para 5% do PIB este ano, ante 3,6% do PIB em 2010, agora se recusam a abrir mão de benesses. A elite do funcionalismo público pressiona por ajustes salariais robustos. E assim a lista segue, com omissão do Congresso tanto na base aliada como na oposição.

O País falha. A perda é de todos. Conseguiremos reagir à altura do desafio? [6]

GESTÃO PROFISSIONAL E SUSTENTÁVEL

A governança corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

TEXTO **ROBERTA PRESCOTT**



Independentemente do porte, as empresas brasileiras têm procurado adotar práticas de governança corporativa para se tornarem mais sustentáveis, baseando suas atividades em transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Há alguns anos, esses princípios entraram no vocabulário e no escopo de muitas firmas, seja para atender às normas de mercado, seja para suportar o crescimento. Antes muito ligada a questões financeiras, a governança corporativa engloba, atualmente, um espectro mais amplo, incorporando responsabilidades ambientais e sociais e incluindo, entre suas atribuições, cuidar da ética empresarial.

O professor de Governança Corporativa, Gestão de Riscos Corporativos e Compliance da Fundação Instituto de Administração (FIA), Fábio Coimbra, prefere recorrer ao termo em espanhol *gobierno corporativo* para explicar melhor a função de dirigir a empresa que cabe à governança, verificando como donos e acionistas a coordenam e tomam conta da gestão. “As questões de governança corporativa surgem quando o agente pode atuar no seu interesse pessoal em detrimento da companhia”, explica Coimbra. “Com base nisso, surgem diversos mecanismos de controle para aferição”, diz.

Dessa perspectiva, a governança corporativa passa a ser o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Ela pode ser aplicada em todos os portes, inclusive cooperativas, fundo de pensão, organizações não governamentais, grandes corporações de capital aberto etc.

“Chega-se a um ponto que a empresa não pode depender apenas das decisões do

“NA DÉCADA DE 1990,
A ESTABILIDADE
DA MOEDA TROUXE
UMA NOVA FORMA DE
APRECIAR AS EMPRESAS,
E A GOVERNANÇA
CORPORATIVA PASSOU
A FAZER MAIS SENTIDO”

JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO,
DA FGV/EBAPE



Foto: Américo Vermelho

empreendedor que a construiu, mas precisa criar vida própria. Como fazer essa transição? É necessário criar regras, estabilidade e um conselho consultivo que possa questionar, colocar em xeque as decisões. É criar impessoalidade da empresa”, explica o professor da Fundação Getúlio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/Ebape), Joaquim Rubens Fontes Filho.

A necessidade de se adotar práticas de governança corporativa surge de diversas maneiras. Por exemplo, quando o empreendedor começa a delegar porque não consegue estar sempre presente. O agente que recebe delegação pode atuar no seu interesse pessoal, e muitas vezes esse interesse pessoal não está alinhado ao do sócio ou do dono, de quem tem a visão do empreendimento. “No século 20, falávamos que as empresas eram gerenciadas. No século 21, empresas devem ser governadas”, pontua.

EVOLUÇÃO

Discutidas após a crise de 1929 e na década de 1970, as questões de governança corporativa voltaram aos holofotes quando os Estados Unidos promulgaram, em 2002, a Lei Sarbanes-Oxley, que criou mecanismos de auditoria e segurança nas empresas, com objetivo de mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas.

No Brasil, a prática ganhou força com a criação dos segmentos especiais de listagem da BM&FBovespa, como Novo Mercado, Nível 2 e Nível, que pressupõem regras de governança corporativa e vão além das obrigações que as companhias têm perante

a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S/A). Diferentemente dos EUA, as regras da Bolsa de Valores brasileira foram uma iniciativa de autorregulação e não capitaneada pelo governo. Elas têm como objetivo melhorar a avaliação das companhias que decidem aderir, voluntariamente, a um desses níveis de listagem.

Ainda que não seja obrigatório listar as ações nesses segmentos, as corporações que abrem capital têm optado por fazê-lo. A explicação é simples: os investidores valorizam as empresas que possuem altos níveis de governança, uma vez que elas são mais transparentes, refletindo na reputação.

Além disso, leis recentes como a de Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) e a nova Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 12.683/12) também contribuíram para uma maior procura pela incorporação dos conceitos de governança corporativa do dia a dia empresarial.

Joaquim Rubens, da FGV/Ebape, aponta que houve grande avanço no Brasil nos últimos anos. “Na década de 1990, a estabilidade da moeda trouxe uma nova forma de apreciar as empresas, e a governança corporativa passou a fazer mais sentido. Com as privatizações, entraram os fundos estrangeiros, que cobraram mais governança e melhores práticas. Nos anos 2000, o novo mercado foi uma sacada genial de criar autorregulação e estipulou padrões bons de governança”, lembra. Contudo, ele aponta que, apesar dos avanços, as empresas seguiram com sérios problemas e há espaço para melhorar.

As companhias brasileiras estão caminhando para aumentar o nível de governança corporativa. Apesar de leis como a de Anticorrupção e de Lavagem de Dinheiro serem relativamente novas, elas forçam as empresas a implantar mecanismos de governança, como

**VÁRIOS ESTUDOS
MOSTRAM QUE
O NÍVEL DE
MATURIDADE DAS
EMPRESAS NO
BRASIL ESTÁ MAIS
AVANÇADO QUANDO
COMPARADO AO
DE SEUS PARES,
COMO MÉXICO E
PAÍSES DOS BRICS**

códigos de conduta e de ética, e a se comprometerem mais com a transparência e instituir meios de aferir se os processos estabelecidos são cumpridos.

“A cada ano, vemos mais empresas aderindo aos códigos de governança corporativa, de forma a apresentar mais transparências, porque os acionistas estão exigindo. Não basta apenas o balanço, o resultado, é preciso ter relatórios de sustentabilidade, de social”, afirma o professor do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Ricardo Cruz.

Coimbra, da FIA, diz que vários estudos mostram que o nível de maturidade das empresas no Brasil está mais avançado quando comparado ao de seus pares, como México e países dos Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). “Mas isso não significa que não temos espaço para melhorar.”

A governança, como governo das empresas, existe no Brasil, ainda que seja necessário aprimoramento. “Estamos desenvolvendo boas práticas. Se observar as maiores empresas, praticamente todas têm as boas práticas instaladas, pelo menos formalmente. A maioria está bem designada, mas o lado formal é uma parte da história; precisa fortalecer a cultura de governança, principalmente entre os grandes controladores, pois beneficiará todos a longo prazo”, ressalta Joaquim Rubens, da FGV/Ebape.

Muitos especialistas batem na tecla de que ainda é preciso melhorar os mecanismos relacionados aos controladores para evitar casos como o da Enron, nos Estados Unidos, que não por acaso foi o que desencadeou toda a discussão sobre governança corporativa e a criação da Lei Sarbanes-Oxley.

Entre os direcionamentos, especialistas apontam que um controlador não deve ga-



Foto: Fernando Nunes

nhar dinheiro a curto prazo ao prejudicar todo o mercado a longo prazo. Assim como o controlador (pessoa ou grupo que sozinho, ou juntamente, controla mais de 50% da empresa e indica o gestor e as principais estratégias) não pode prejudicar o minoritário. E ainda: é preciso estabelecer meios para impedir que os executivos deem preferência a não investir na empresa para garantir dividendos maiores. “As práticas têm evoluído e

“PARTE DA GOVERNANÇA É TER UM CÓDIGO DE CONDUTA, CRIAR CULTURA ÉTICA E POSSUIR MECANISMOS PARA COIBIR DESVIOS”

FABIANO COIMBRA, DA FIA

mudado a partir do momento que as necessidades mudam. Além disso, os países têm necessidades diferentes – enquanto nos EUA as companhias não têm controlador, aqui, no Brasil, somente sete das empresas listadas na Bolsa não possuem controlador”, assinala Joaquim Rubens, da FGV/Ebape.

TENDÊNCIA

O horizonte futuro para a governança corporativa vai além dos resultados financeiros. As empresas atualmente precisam sustentar o tripé econômico-financeiro, social e ambiental, em uma visão mais ampla. A governança corporativa lida com os riscos da corporação – e eles não se restringem aos financeiros – e procura fazer com que todos sejam responsáveis e capazes de olhar para a saúde da empresa. Ela é a ponte que liga a companhia a todos os *stakeholders* envolvidos em seu processo produtivo.

“Hoje, existem riscos com sistema, funcionários, fornecedores etc. As empresas precisam ter responsabilidade social cada vez maior para, inclusive, enxergar quem são seus parceiros. Por exemplo, não adianta vender produto bom se usou mão de obra escrava para produzi-lo. Mas esse não é um processo da noite para o dia”, enfatiza Ricardo Cruz, da ESPM.

Para o conselheiro de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Roberto Waack, a governança corporativa vem evoluindo, mas ainda há uma heterogeneidade muito grande com relação à sua aplicação nas empresas brasileiras e também nos outros países. Por isso, ele acredita ser difícil comparar o nível de adoção das práticas, uma vez que, ao mesmo tempo em que algumas corporações usam modelos pré-1980, outras estão muito mais adiantadas.

O próprio IBGC tem tido papel fundamental para a disseminação do conceito. O instituto publica – e atualiza periodicamente – o código das melhores práticas de governança corporativa e, de acordo com especialistas ouvidos para esta reportagem, a demanda é grande. Por não ser uma acreditação ou certificação, Waack diz que é difícil quantificar quantas empresas realmente aderem às práticas do código.

O IBGC possui, atualmente, 1.667 associados, entre pessoas físicas e jurídicas. Esse número oscila: no auge, em 2010, eram 1.737 associados pessoas físicas e 177 empresas; no ano passado, 1.408 e 183, respectivamente. “A percepção do valor da governança corporativa é crescente, não acho que seja algo de marketing”, pontua Waack, que atribui a maior procura à profissionalização das empresas familiares, à submissão de muitas auditorias e ao acesso ao capital. “A governança cresce até pela exigência da cadeira de *stakeholders*.”

A mudança no perfil dos investidores também reflete na maior adoção da governança corporativa. Quando se tem investidores a longo prazo, a governança passa a ser chave. “Tanto que as empresas que não apresentam governança sólida, mesmo presentes na BM&FBovespa, apresentam desvios. Temos visto casos de forma isolada que comprovam que quem não tem governança não vai para frente”, frisa Ricardo Cruz, da ESPM.

MUITO A MELHORAR

Por outro lado, mesmo empresas que afirmam seguir as boas práticas podem apresentar problemas. Os exemplos estão desde as companhias envolvidas nas investigações da Lava Jato até o recente caso da Volkswagen (que falsificou dados sobre emissões de po-

luentes), evidenciando falhas na governança corporativa – que não conseguiu capturar o comportamento antiético. A gigante automotiva admitiu ter instalado em 11 milhões de veículos em todo o mundo um software capaz de fraudar os testes. “Instrumentar o conselho de administração para lidar com a ética não é simples”, reconhece Roberto Waack, do IBGC.

A incorporação de práticas de governança corporativa aumenta também em razão do risco de reputação. No século 21, o acesso à internet facilita a propagação de mensagens desfavoráveis por meio das redes sociais, e quando uma empresa é envolvida em um escândalo, não raramente todo o setor pode ser comprometido, tendo sua imagem afetada negativamente. Assim, a expectativa é que haja uma mudança cultural em que as corporações cobram umas das outras em prol de um bem maior.

“Parte da governança é ter um código de conduta, criar cultura ética e possuir mecanismos para coibir desvios”, enfatiza Fabio Coimbra, da FIA. Contudo, falar em ética corporativa não é simples, na medida em que a percepção de ética muda conforme a empresa e o país. Mas Coimbra acredita que estamos passando por uma mudança da visão a longo prazo *versus* curto prazo. “Ao se pagar propina, assume-se o risco de ter impacto de reputação lá na frente”, afirma, em alusão à operação Lava Jato.

O caso da Siemens é frequentemente ressaltado como exemplo bem-sucedido. Depois de ser protagonista de um dos maiores escândalos de corrupção corporativa da Alemanha, em 2007, por tentar subornar autoridades públicas de diversos países em troca de favorecimento em contratos, a empresa iniciou um programa global de *com-*

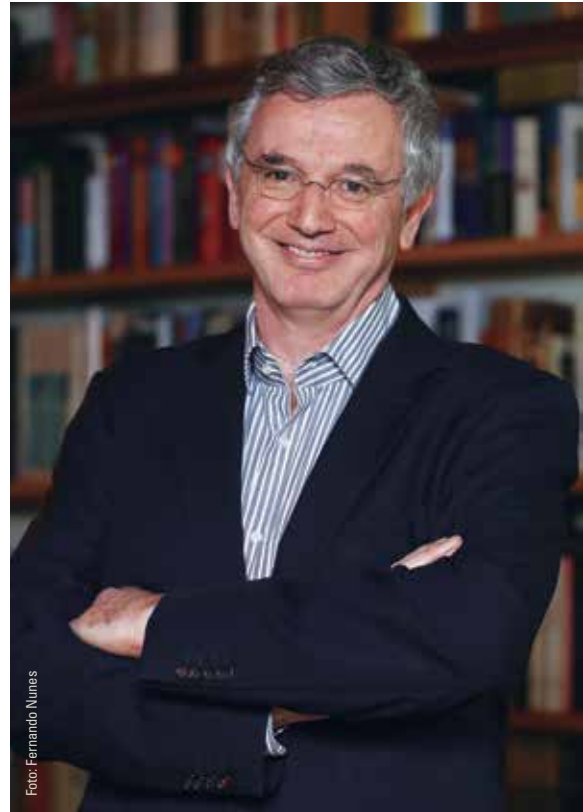


Foto: Fernando Nunes

“ENTENDA-SE POR ÉTICA O CONJUNTO DE PRINCÍPIOS E VALORES QUE CADA ORGANIZAÇÃO TEM E QUE LEVA EM CONTA, ALÉM DE OUVIR O QUE A SOCIEDADE ESTÁ FALANDO.”

ROBERTO WAACK, DO IBGC

**O CASO DA SIEMENS
FOI MUITO DISCUTIDO,
PORQUE ELA NÃO
SUBORNAVA, MAS
CONTRATAVA ALGUÉM
QUE RESOLVIA. O
CÓDIGO DE ÉTICA TEM
DE DISCUTIR ISSO**

pliance. “Ela pagou a multa [estimada em US\$ 1,6 bilhão] e se comprometeu a criar um programa de investigação e a denunciar se encontrar fraude”, acrescenta Coimbra. Foi desse movimento que resultou a delação ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) da existência de um cartel em licitações do metrô de São Paulo, do qual a Siemens fazia parte.

O exemplo mostra o impacto positivo de mudanças profundas na organização. “O caso da Siemens foi muito discutido, porque ela não subornava, mas contratava alguém que resolvia. O código de ética tem de discutir isso”, diz Joaquim Rubens, da FGV/Ebape. Mas ele explica que não existem regras que valem para todos os casos.

No caso das empresas envolvidas na Lava Jato, a maioria, relata o professor, tem capital fechado. “Elas não seguem necessariamente práticas que são reconhecidas, não têm nível de transparência que todos conhecem. A vantagem da transparência é permitir que todo mundo (não só empresa, mas o mercado, a academia) tome conta. Aumentando a visibilidade, aumenta a cobrança e se tem mecanismo de controle mais eficiente, que são os pares, pois uma empresa com problema afeta todo o mercado”, afirma Joaquim Rubens.

O caminho apontado pelos especialistas ouvidos é a incorporação de código de condutas éticas e a adoção das boas práticas de governança corporativa. Tais princípios ajudam a companhia na tomada de decisão. “Entenda-se por ética o conjunto de princípios e valores que cada organização tem e que leva em conta, além de ouvir o que a sociedade está falando. O conselho tem de monitorar se a empresa está alinhada com esses princípios”, detalha Waack, do IBGC. [&]



Sem risco de melhorar

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

A carga tributária brasileira tem crescido, desde 1996 (26,74%), de forma constante, salvo o pequeno hiato de 2009 – mantendo-se, segundo os dados disponíveis da Receita Federal em 2013, no patamar de 35,95% do PIB.

O alto peso dos tributos tem sido fruto da crise gerada por equivocada política governamental, com contração do PIB; aumentos da inflação e do desemprego; concessão de seguidas moratórias objetivando fazer caixa; pressão dos órgãos fazendários para obter receita com a lavratura de duvidosos autos de infração; retirada de incentivos setoriais; alargamento das despesas públicas de custeio, mesmo em ano de ajuste fiscal; e loteamento de cargos públicos, além de outros subterfúgios.

À evidência, um dos fatores da descompetitividade nacional em relação a outros países desenvolvidos ou emergentes é a irracionalidade dessa política tributária, pois sua imposição encarece todos os nossos produtos no mercado internacional.

A queda das importações, neste ano, não decorreu da melhoria e da maior competitividade dos produtos brasileiros, mas da falta de dinheiro, do aumento do desemprego, da inadimplência (54 milhões de brasileiros estão devendo) do consumidor e da fragilização do setor produtivo brasileiro.

Além de irracional, a carga tributária decorre de uma legislação malfeita, que exige nas três esferas de governo um imenso custo operacional das empresas para atender às imensas exigências burocráticas. Nunca é demais lembrar o levantamento feito pelo Banco Mundial, segundo o qual a média de horas perdidas, anualmente, pelas empresas nacionais para atender às exigências fiscais é de 2,6 mil, contra menos de 400 nos Estados Unidos e na Alemanha.

À nitidez, uma legislação complexa exige um quadro fiscalizatório enorme – entre fiscais, procuradores da Fazenda, auditores e membros do Ministério Público –, a ser pago pelo contribuinte. Devemos considerar ainda os encargos trabalhistas e o nível de juros aos quais os empresários brasileiros estão sujeitos, ambos entre os mais onerosos do mundo.

Ora, nesse quadro de recessão do PIB, aumento da inflação e elevação do nível de desemprego, pensar em elevar a carga tributária é, indiscutivelmente, retirar o pouco de competitividade que a sociedade empresarial brasileira ainda tem, pois ele atinge os que podem gerar empregos e desenvolvimento para inchar uma máquina burocrática esclerosada, em que, nos Três Poderes, os ajustes de vencimento este ano vão muito

além da inflação. Projetam-se aumentos, os mais variados.

Dizia o famoso jusfilósofo alemão Konrad Hesse que “a necessidade não conhece princípios”, e creio que a necessidade dos detentores do poder de nele se manterem está levando a essa louca tentativa de aumento de tributos, a qual afastará investimentos (grandes fortunas e transmissões) e onerará os produtos e o custo do dinheiro (contribuição social sobre o lucro para os bancos), acenando-se, em contrapartida, com um corte de mil concursados entre os 113 mil, havendo redução de Ministérios que, de rigor, foi apenas alteração de rótulos e compactação com os mesmos quadros.

Não há, todavia, nenhum projeto efetivo de diminuição da máquina, senão uma agenda de propostas genéricas e não especificadas, num arrependimento tardio da presidente pelo descalabro econômico que gerou e uma luta dos que estão no poder para não deixá-lo.

Enquanto os nossos fracassados dirigentes pensarem em reproduzir as ultrapassadas fórmulas de um ajuste sobre a sociedade (aumento de tributos e juros) e não sobre o governo (corte real de despesas), teremos que concordar com o saudoso amigo Roberto Campos, que dizia: “Com esta mentalidade, o Brasil não corre nenhum risco de melhorar”. [8]

“No Brasil existe uma deturpação do debate. Assuntos como a terceirização, a reforma da previdência e o salário mínimo são demonizados. Não se aceita nem o debate desses tópicos”

MANSUETO ALMEIDA, ECONOMISTA



CANAL FECOMERCIOSP. ASSISTA, ASSINE, OPINE.
DISCUTIR O BRASIL É FUNDAMENTAL.

WWW.YOUTUBE.COM/FECOMERCIOSP



TUTU



Senac Sesc FECOMERCIO^{SP}
Aqui tem a força do comércio

FECOMERCIO^{SP}
Representa muito para você.

“É NA GESTÃO DO CAOS QUE SURGE O NOVO”

Qual o objetivo de se ter governança? Para Herbert Steinberg, da **Mesa Corporate Governance**, é para ser confiável aos olhos de estranhos e, assim, levantar dinheiro mais barato. De acordo com o professor, governos e países também precisam de governança. O grau de investimento que dizem que o Brasil perdeu equivale a uma empresa que não tem governança.

TEXTO **RACHEL CARDOSO**

FOTOS **RUBENS CHIRI**



ENTREVISTA

Herbert Steinberg, fundador da Mesa Corporate Governance

Foi desenvolvida nas últimas décadas uma capacidade de marketing – não de marqueteiro – de criar a percepção e os atributos das empresas, dos produtos e dos serviços mais baseado em “parecer” do que “ser”, e esse parecer é adquirido como símbolo de status. Compra-se o conceito e, de quebra, leva-se o produto. Algo que tem arrastado para o abismo muitos negócios, segundo o professor Herbert Steinberg, da Business School São Paulo e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundador da Mesa Corporate Governance e autor de diversos livros sobre gestão. “O produto foi esquecido e a compra deu apenas a adesão àquela tribo, mas os executivos e os donos das empresas não podem esquecer a sua essência”, diz. Na avaliação de Steinberg, se um produto perder seu valor, ele deixará de existir. “É justamente porque existe que ele se torna o ‘calcanhar de aquiles’ da sobrevivência e da liderança que precisa ser imposta”, avalia. Para o especialista, é da inovação das empresas que dependerá cada vez mais sua existência diante de ciclos de transformação curtos e do tempo, que muda cada vez mais rápido. Ele afirma que a inovação não ocorre mais como há 30 anos. O centro de desenvolvimento é totalmente matricial, aberto, não funciona em somente um lugar, as contribuições vêm de várias partes e células. Nesta entrevista, Steinberg fala ainda sobre as dificuldades de se separar o joio do trigo quando o assunto é governança e o que as boas práticas poderiam fazer pelo setor público, além de avaliar a desordem na Santa Casa e na Sabesp.

COMO DEFINIR ESTRATÉGIA NO AMBIENTE CORPORATIVO?

Existe uma grande confusão sobre esse conceito, menos no setor acadêmico do que no corporativo. Quando se escuta colaboradores de uma empresa falando de estratégia, às vezes estão se referindo a planos operacionais de médio prazo. Quando fazem uma revisão de linha de produtos, um reposicionamento de marca, também chamam de estratégia. Mas não é. Acadêmicos conhecidos, como um Porter da vida [Michael Porter, professor da Harvard Business School], falam de forças e fraquezas, oportunidades e cenários. A melhor escola sempre foi a Shell, nos anos 1970, e continua sendo sólida e robusta. O que tem de mais moderno é o indiano Govindarajan [Vijay Govindarajan]. Ele faz um corolário dizendo que estratégia é igual à inovação. E faz isso com graça e muita simplicidade. Amarrando todas essas pontas e voltando à pergunta propriamente dita, estratégia é o que faz a empresa para continuar a existir. Um dos pontos é “performar” nas suas várias dimensões, acima da média. É sobrevivência a longo prazo e, para isso, é preciso se renovar. Isso é estratégia. É liderança e sobrevivência.

ISSO VALE TAMBÉM PARA O SETOR PÚBLICO?

Sim, mas acredito que o setor público tenha uma discussão mais próxima da missão, muito embora ele possua ações táticas para cumpri-la. Ocorre que muitas vezes se usa a palavra “estratégia” como um sinônimo de visão tática. No caso das empresas de capital misto, é importante não confundir – embora as públicas, como a Petrobras, sejam exatamente iguais às privadas no conceito de estratégia –, diferentemente das autarquias ou empresas de serviço, que servem à população naquilo que elas entregam.

“ATUALMENTE, EXISTE UMA DICOTOMIA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, POIS OS CONSELHEIROS NÃO SÃO PROTAGONISTAS DA MUDANÇA DA EMPRESA PARA ESTRATÉGIA. ELES SÃO FORMADOS PARA NÃO CORRER RISCOS”



ESTRATÉGIA, TÁTICA E INOVAÇÃO SÃO PALAVRAS MUITAS RECORRENTES NO AMBIENTE CORPORATIVO. ISSO TUDO NÃO VIROU CLICHÊ?

Sim. E os executivos não sabem falar português, eles designam a mesma palavra para 15 conceitos, sendo que a maioria não usa a palavra com a concepção correta.

O QUE VALE MAIS NO MERCADO: O TRADICIONAL, DE CONFIANÇA, OU A NOVIDADE?

Trata-se de um assunto complexo. É igual a jogar tênis na rede ou reagir no fundo da quadra. Existem empresas que vão para a rede, provocando o mercado, inventando, criando e pavimentando o setor para novos produtos o tempo todo, como um meio de se manter na liderança ou de sobreviver. Há outras que reagem, ou seja, uma equipe mais de fundo de quadra. Não são melhores ou piores do que os outros, seu perfil é defender e mandar a bola. É uma metáfora. Não podemos dizer que a Kodak não era uma empresa moderna, que não tinha marca, que não investiu em tecnologia. Ela só não acreditou naquilo que ela estava vendo, que aquela tecnologia iria desaparecer. Ela inventou a câmera digital e tinha tudo desenvolvido antes do mercado. Mas não acreditou e não executou a tempo. Diferentemente da Apple, que lança produtos sem parar, inclusive interrompendo coisas que ainda são úteis para se manter à frente, a fim de que a concorrência não chegue perto.

COMO A GOVERNANÇA E A BOA LIDERANÇA PODEM DIFERENCIAR AS EMPRESAS NESSE CENÁRIO COMPETITIVO?

Atualmente, existe uma dicotomia nos conselhos de administração, pois os conselheiros não são protagonistas da mudança da empresa para estratégia. Eles são formados para não correr riscos. Então, eles estão lá para

ENTREVISTA

Herbert Steinberg, fundador da Mesa Corporate Governance

controlar, para monitorar, para cumprir o orçamento. Ninguém quer ver nada diferente do planejado. É pouco provável que um conselho seja o incitador da mudança e da inovação. Ele vai cobrar novas linhas de produto e pesquisa, mas não fará rupturas tecnológicas ou na própria companhia. As empresas que não se reinventam estão fadadas a sumir, é só uma questão de tempo. Fizemos uma pesquisa para ver como os conselhos estavam lidando com a inovação, portanto, estratégia. Muito “bláblá-blá” e pouca prática.

MAS SE INOVAR SIGNIFICA ASSUMIR RISCOS, A QUEM CABE ESSE PAPEL?

Os conselhos não são formados para tomar riscos, foram formados para administrá-los – muita gente vai brigar comigo, mas é verdade. Para inovar, é preciso administrar o caos. É do caos que surge o novo.

COMO MUDAR ESSE QUADRO, ENTÃO?

É preciso um profundo debate sobre isso. Eu presido um comitê há oito anos na Câmara Americana de Comércio, um grupo especial estratégico de governança cooperativa, e temos a capacidade de discutir de forma aberta e destemida, posso falar coisas que em grandes públicos não podemos dizer. São 26 agentes de mercado e temos bancos de investimentos, conselheiros, acadêmicos etc. A maioria ali é ácida. Não é a crítica pela crítica, mas, de fato, exercemos o ativismo de governança. Estamos fazendo um código único, regulamentando tudo o que precisa estar sob governança, documentos robustos, regras para comitês, um negócio muito bem-feito e debate a respeito de temas para fomentar o mercado de capitais, para assegurar o direito dos acionistas. Quando se olha o movimento de governança há 15 anos, as preocupações estavam na cabeça dos

“FIZEMOS UMA PESQUISA
PARA VER COMO OS
CONSELHOS ESTAVAM
LIDANDO COM A INOVAÇÃO,
PORTANTO, ESTRATÉGIA.
MUITO ‘BLÁBLÁBLÁ’ E
POUCA PRÁTICA”



fundos de investimentos, ou nos bancos de fomento, dizendo o que eles queriam para dar mais dinheiro por mais tempo, ao menor preço, porque tinha menor risco. Eles queriam saber se os números eram verdadeiros e se havia alguém controlando aquelas pessoas, já que elas nascem para transgredir. O ser humano faz isso, é assim que funciona. Então, é preciso regular a natureza humana, e você precisa ter alguns acessórios que, na época, eles entendiam como suficientes para indicar esses caminhos.

HOJE NÃO SÃO MAIS SUFICIENTES?

Não adianta ter 150 regras e sistemas complexos se não for realizado o básico. E para que existe governança? Para você ser confiável aos olhos de estranhos. É para levantar dinheiro mais barato. É para isso que existe governança, para baratear o crédito e para classificar as empresas – aquelas que merecem ter investimento ou não. Fazendo um paralelo, o que tanto é esse grau de investimento que falam que o Brasil perdeu? É o equivalente a ter governança e não ter governança para uma empresa.

ENTREVISTA

Herbert Steinberg, fundador da Mesa Corporate Governance

FAZENDO OUTRO PARALELO, É POSSÍVEL COMPARAR O HOSPITAL SANTA CATARINA, QUE O SENHOR AJUDOU A RECUPERAR, E A SANTA CASA DE SÃO PAULO? AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA FARIAM DIFERENÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS?

As autarquias e as instituições confeccionais – é assim que se chamam as empresas dos padres, das madres e dos rabinos, sejam escolas, sejam hospitais – não só podem como devem ter governança, sob pena de não sobreviverem. Para serem sustentáveis, devem “performar” o serviço oferecido e possuir fonte de pagamento para continuar a oferecê-lo. É possível prestar serviços de primeira sem necessariamente ter fins lucrativos. Essas entidades são controladas e orientadas por instituições muitas vezes confeccionais. Escola ou hospital, é preciso dar transparência às informações, ter estratégia, monitorar riscos. Tudo tem de ser feito de forma profissional, não amadora. Eu aprendi trabalhando com empresas confeccionais e com cooperativas, que são iguais. Por exemplo, a Sicred (para usar uma grande organização em termos de números), que é multissetorial. Ela é uma cooperativa de crédito, quase um banco no Sul do País. E funciona com alto nível de governança. O sistema Unimed funciona. Não é a Unimed do Brasil ou toda a Unimed que vai mal. Por que vai mal? Porque faltou governança. E o que faltou? Faltou alinhamento de regras, faltou controle. A Santa Casa de São Paulo está num ponto que passou da recuperação judicial, está num ponto equivalente a uma falência. Se há um problema grave, é preciso uma ação imediata, não dá para ficar discutindo muito, pois não há tempo. A Santa Casa passou do ponto.



“A SANTA CASA DE SÃO PAULO ESTÁ NUM PONTO QUE PASSOU DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ESTÁ NUM PONTO EQUIVALENTE A UMA FALÊNCIA”

E NO CASO DE EMPRESAS COMO A SABESP, QUE TINHA UMA BOA GOVERNANÇA?

Todo mundo associa a Sabesp a política de Estado, e enxerga infraestrutura hídrica como um assunto exclusivo da Sabesp. Muito embora ela tenha sido criada para isso, não é a única a abastecer São Paulo. Antigamente, a Sabesp tinha governança e uma atuação técnica descolada do governo. Os vasos comunicantes existiam, mas a interdependência não era total, tanto que a Sabesp era uma empresa de referência. Acho que, nesses últimos anos, ela foi totalmente absorvida pela política de Estado e, na medida em que isso aconteceu, foi se misturando. Ela participou da fraude (foi uma fraude) do governador Alckmin de esconder em momento eleitoral o que estava acontecendo de grave. Exatamente como foi uma fraude eleitoral gastar o que se tinha e o que não se tinha para atender a interesses da campanha e ganhar a presidência novamente, no caso da Dilma. Há em toda parte. Mas a Sabesp tem governança, isso era mais verdade anos atrás do que hoje, é pendular. Então, não acredito que a Sabesp esteja fadada a um fracasso, tampouco chega perto do problema que houve na Petrobras, usada como política de governo, sendo que o protagonista da derrocada da Petrobras é o próprio governo.

COMO SABER SE UMA GOVERNANÇA É BOA OU NÃO?

Nesses casos, as duas são empresas abertas. Apesar de públicas, elas eram captadoras de dinheiro de investidores internos e externos, gente que investia por acreditar nas empresas, na forma como eram administradas e assim por diante. A Sabesp era um risco calculado. Agora que a casa caiu, qual é o fundo de investimento que investirá na

Petrobras ou na Sabesp? O que depende para essas empresas voltarem a receber investimentos? Serem confiáveis! Até serem confiáveis, até as pessoas terem a percepção de que são confiáveis, levará um bom tempo. Talvez o melhor seja fechar o capital, arrumar a bagunça e depois voltar a abrir em um momento mais oportuno.

NÃO EXISTE UM SELO DE BOAS PRÁTICAS?

Não existe em governança um selo ISO 9000. Já aconteceu no passado de existir alguns prêmios de governança: dava-se um prêmio para a empresa que melhor fazia isso ou aquilo. E o que determina que você vá investir numa companhia como representante de em banco? É que ela adote boas práticas de governança e que seja aferível do lado de fora. Não precisa nem estar do lado de dentro.

O GOVERNO, UMA PREFEITURA, POR EXEMPLO, PODE TER GOVERNANÇA?

Sim, pode. O Gerdau [*Jorge Gerdau Johannpeter, fundador do Movimento Brasil Competitivo*], aliás, ajudou muito este País quando financiou o Falconi [*Vicente Falconi Campos, consultor do Instituto de Desenvolvimento Gerencial*] para levar uma abordagem profissional para governos. O primeiro a usar a metodologia foi o Aécio Neves. Agora, o Marconi Perillo está fazendo em Goiás, ou seja, movimentos de instaurar a mesma abordagem empresarial nos governos. Funciona. No meu primeiro livro, *A Dimensão Humana na Governança*, eu mostro o caderno de boas práticas da Petros e da Previ, que são fundos de pensão de governo. O que está dentro desses códigos é o que de melhor há de prática escrita. Agora, aquilo lá é executado? Uma coisa é estar escrito; a outra é viver, fazer. [¶]

Apagão no setor elétrico

Todos os segmentos do setor estão mergulhados em profunda crise – geração, transmissão e distribuição. O rombo no setor é estimado em R\$ 70 bilhões, mais de R\$ 20 bilhões somente das empresas de distribuição, e nada indica que o governo federal tenha algum plano para resolver a situação de forma definitiva. O cenário só não é pior, com *blackouts*, porque a população está economizando energia, forçada pela recessão que reduziu a produção e o consumo de eletricidade.

TEXTO **CARLOS OSSAMU**

FOTOS **FERNANDO NUNES**

O setor de eletricidade nunca viu crise de tamanha envergadura. Em 2001, por exemplo, quando a condição de abastecimento ficou crítica, o governo federal reconheceu o problema e montou um grupo de gestão da crise. Houve discussões de forma transparente e as soluções foram encontradas, entre elas o racionamento, por um prazo limitado. O atual governo culpa unicamente a falta de chuvas nos reservatórios e não admite que houve má gestão ou política equivocada quando, em 2012, publicou a Medida Provisória nº 579 e anunciou, artificialmente, queda de 20% nos custos da energia. Somente este ano, segundo conta o presidente do Instituto Acende Brasil, Claudio Sales, o aumento médio na conta de luz será de cerca de 50% em comparação a 2014. No início do ano, entre fevereiro e março, houve uma revisão extraordinária de tarifa, com reajuste de 23,3%. Depois, foi anunciada a entrada da Bandeira Tarifária, encarecendo a energia em 16,3%. Por fim, diz Sales, somam-se os reajustes normais das distribuidoras, em torno de 10% na média anual. Na opinião do presidente do Instituto Acende Brasil, foram inúmeras as “barbeiragens” do governo, e quase todas tiveram origem na MP 579. Por causa delas, o setor também passa por um processo de judicialização sem precedentes – grande parte do parque gerador está se amparando em decisões liminares obtidas na Justiça.



Qual a situação hoje das empresas geradoras de energia elétrica?

O setor de geração de energia no Brasil está em absoluto e total desequilíbrio. Para dar uma medida desse desequilíbrio, de uma forma mais eloquente, basta dizer que a liquidação dos contratos de compra e venda, que era feita mensalmente na CCEE [*Câmara de Comercialização de Energia Elétrica*], deixou de acontecer. Há meses em que mais da metade da liquidação deixa de acontecer, o que significa dizer que não acontecem as transferências de dinheiro entre vendedores e compradores de energia. A principal causa dessa interrupção da liquidação é a instabilidade a que foi levado o setor de geração de energia. Em decorrência disso, as empresas estão entrando na Justiça. No último cálculo feito por nós, teria ultrapassado de 80 o número de liminares concedidas, desobrigando as companhias a fazer a liquidação. A consequência disso é esse desarranjo grave no setor. Em outubro, foram R\$ 2,2 bilhões que deixaram de ser quitados.

Em relação ao setor de transmissão de energia elétrica, qual a situação e as perspectivas?

A situação é ruim porque as mudanças regulatórias recentes impactaram negativamente as principais empresas de transmissão, prejudicando suas capacidades financeiras tanto para realizar as melhorias demandadas pelas instalações de transmissão existentes quanto para investir em novos ativos (linhas e subestações) nos leilões. Tenho de chamar a atenção para o fato de que, em 2012, quando o governo fez a MP 579 (que deixou uma herança nefasta para o setor como um todo), definiu que as empresas que optassem pela renovação antecipada das concessões de transmissão receberiam uma indenização pelos ativos que não tivessem sido amortizados, e, a partir dali, receberiam uma tarifa regulada, necessária e suficiente para operação e manutenção. Dois megaproblemas surgiram. O primeiro é que as empresas foram enganadas: não receberam a totalidade das indenizações apontadas pela MP. Enfim, há casos ainda de indenizações que não foram pagas e outras em que se discute o seu valor. O segundo megaproblema se refere à maneira como foram definidos os valores para custos de operação e manutenção. As empresas estão expostas a grandes penalidades, caso não apresentem um desempenho ideal. Por outro lado, elas estão descapitalizadas e com falta de recursos e incentivos para investimentos de forma a melhorar a qualidade da prestação de serviço.

5 PERGUNTAS PARA

para Claudio Sales, presidente do Instituto Acende Brasil



O setor de distribuição de energia elétrica parece que passa por um período bastante complicado. Qual a situação das empresas?

Quando o consumidor paga uma conta de luz de cem reais, apenas 14% (no passado, chegou a 42%) vão para a distribuidora. Todo o resto (ou 86%) se refere a impostos e encargos e aos custos da transmissão e da energia contratadas nos leilões organizados pelo governo. Esse “resto”, como o próprio percentual revela, não tem nada de resto e passou a ser muito grande. A disponibilidade de caixa somada de todas as distribuidoras não seria suficiente para adiantar esses recursos e cobrá-los dos consumidores somente nos anos seguintes, a partir das datas de reajustes tarifários. Para contornar esse problema, o governo fez um financiamento de R\$ 21,3 bilhões, que está sendo pago em quatro anos em média, diluindo o impacto tarifário para os consumidores. Mas o aumento do custo da energia é apenas uma

parte do problema. Há outras causas que têm origem na malfadada MP 579 e têm a ver com a chamada CDE [*Conta de Desenvolvimento Energético*]. O que é isso? Quando o governo pretendeu, falaciosamente, reduzir o custo de energia em 20%, quis se valer de dois instrumentos principais: um foi a antecipação de renovação de concessões, sobre o qual já comentei. O outro instrumento foi eliminar encargos que eram cobrados na conta de luz – um para subsidiar o uso de combustíveis em sistemas isolados, como na Amazônia, e outro para prover custos de programas sociais, como o Luz para Todos. O governo eliminou a cobrança dos encargos CCC e RGR, mas não eliminou os custos propriamente ditos, que passaram a ser cobertos por outro fundo, a CDE, que, para tanto, deveria receber recursos do Tesouro. Em 2014, o Tesouro fez aportes no fundo da CDE, de tal maneira que foi cobrado na conta de luz um valor complementar de R\$ 1,7 bilhão. Mas, em 2015, o Tesouro não colocou nada e os consumidores estão arcando com quase R\$ 19 bilhões. Um aumento superior a 1.000%.



Se o governo não tivesse feito essa MP 579, o senhor acredita que estaríamos em crise?

Nesta, certamente não. Vamos olhar só do ponto de vista do aumento do custo para o consumidor, que este ano chegará a 50%. O governo diz que tudo decorre do problema hidrológico, mas isso não é fato. São três problemas, e fizemos a conta aqui no instituto. O primeiro é a escassez de oferta, que responde por 54% do problema. Ela decorre de dois fatores, sendo um deles a hidrologia desfavorável. De fato, há menos geração hidrelétrica e mais termoeletrica, por escassez de chuvas. Outro fator, porém, são os atrasos em usinas e linhas de transmissão, como o caso da usina de Teles Pires, de 1,8 mil megawatts, que ficou pronta e não tinha linha para escoar a energia. O segundo problema que resultou em aumentos tem a ver com a CDE, que já comentei, e que, pelas nossas contas, foi responsável por 35% do aumento incorrido em 2015. Os 11% restantes se devem ao erro de gestão cometido pelo governo em 2012, quando deixou de fazer um leilão de energia, expondo as distribuidoras a uma desconstrução de aproximadamente 6,5 mil megawatts.

Diante do quadro atual, quais são as perspectivas para 2016?

Nada muito alvissareiro. Digo isso porque não dá para esperar, dado o tamanho dos problemas que já citei, que alguma entidade – nem mesmo o Tesouro brasileiro, por hipótese, só para efeito de raciocínio – teria condições de dizer “reconheço todos os problemas e vou resolvê-los”, pois não haveria recursos para isso. Da mesma forma, basta olhar para o balanço das empresas para verificar que não se pode mais contar com elas para adiantar esses recursos, e o mesmo se aplica aos consumidores (pessoas físicas ou jurídicas), que não suportam mais tamanhos aumentos de tarifa. Veja o que vem ocorrendo com a nossa indústria, que está deixando de produzir, pois o custo da energia ficou proibitivo para algumas cadeias produtivas em relação à concorrência global. Esta entrevista está sendo concedida no fim de outubro, e hoje não temos segurança nem em relação ao quadro político maior, que está afetando tudo. Uma nota técnica da Aneel, de 29 de outubro, trouxe alguma esperança nesse sentido, pois pode levar ao aprimoramento da repactuação do risco hidrológico e abrir caminho para o equacionamento de um dos imbróglios que promoveram a judicialização do setor, e ainda põe em risco o leilão das usinas hidrelétricas programado para o fim de novembro. [8]

ATENDIMENTO

SENAC.

Sua empresa tem muitos
para confiar em nossas



www.sp.senac.br/corporativo - 0800 707 1027

CORPORATIVO

motivos
soluções.

Publicis



+ DE **4.000**
CLIENTES

e mais de 360 mil pessoas capacitadas.



UM DOS **10**
MELHORES

fornecedores para RH em 2015.



14 vezes
VENCEDOR

Top of Mind de RH.



5 vezes
VENCEDOR

Prêmio Fornecedores de Confiança.

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

CAMINHO DE MÚLTIPLAS VIAS

Não existe saída única para resolver o impasse da mobilidade nos grandes centros. É preciso construir acordos em prol de toda a sociedade e implementar ações conjuntas para melhorar a qualidade de vida da população.

TEXTO **RACHEL CARDOSO**
FOTOS **FERNANDO NUNES**



A mobilidade urbana é uma questão que desafia toda a sociedade e não será resolvida num passe de mágica mediante a adoção de uma ou outra medida isolada. Somente um conjunto de ações implementadas concomitantemente pode amenizar os entraves em uma metrópole do porte de São Paulo e melhorar a qualidade de vida da população. “Não existem consensos, temos de construir acordos e promover uma descentralização econômica”, entende o coordenador da Secretaria Executiva da Rede Nossa São Paulo, Mauricio Broinizi.

Ele esteve presente na apresentação da 9ª Pesquisa sobre Mobilidade Urbana, em setembro, feita pelo Ibope Inteligência, a pedido da Rede e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). O Ibope ouviu 700 paulistanos, com idade acima de 16 anos.

A questão da mobilidade é bem mais complexa do que simplesmente garantir fluidez ao tráfego de veículos. Na capital paulista, os sucessivos recordes de congestionamento fazem o motorista perder mais do que a paciência. A poluição gerada pelos automóveis também consome a saúde de quem vive na metrópole. Entre os males causados pelo excesso de poluentes estão principalmente problemas no aparelho respiratório, como sinusite, rinite alérgica, bronquite, asma e enfisema pulmonar, além de conjuntivite e irritações nos olhos e nas mucosas.

Essa situação não passa despercebida pela população. Tanto que, na pesquisa do Ibope, saúde despontou como área mais problemática da cidade, com 55% de citações, seguida por segurança pública (37%); educação (33%); desemprego (33%); trânsito (29%); transporte coletivo (27%); abastecimento de água (21%); e poluição (17%).

O estudo mostra que 59% consideraram a poluição do ar como a mais grave, ante 30%

**É PRECISO REDUZIR
A EMISSÃO DE
POLUENTES E
INVESTIR NO
TRANSPORTE
COLETIVO,
PRINCIPALMENTE
SOBRE TRILHOS,
PARA MELHORAR A
QUALIDADE DE VIDA
DA POPULAÇÃO**



“NÃO HÁ COMO SEPARAR MOBILIDADE, SAÚDE E MEIO AMBIENTE. O NOVO PLANO DIRETOR DE SÃO PAULO VAI MUITO NESSA DIREÇÃO, AO PROCURAR APROXIMAR EMPREGO E MORADIA PARA REEQUILIBRAR A CIDADE”

MAURICIO BROINIZI,
DA REDE NOSSA SÃO PAULO

que citaram a da água. Nos resultados do ano passado, esse porcentual era maior: 70% apontaram a poluição do ar, enquanto 18% escolheram a da água. Ao todo, 62% dos entrevistados já tiveram problemas de saúde decorrentes da poluição na cidade.

Para o secretário de Saúde da capital paulista, Alexandre Padilha, que chegou ao evento no Sesc Consolação de bicicleta, embora muito se discuta a problemática do trânsito provocado pela falta de transporte público adequado, é preciso alertar também para esse outro lado da questão. Além das doenças desencadeadas pela qualidade do ar cada vez mais precária, ele ressalta os custos relacionados aos índices de acidentes de trânsito.

Os gastos do Sistema Único de Saúde (SUS) com reabilitação das vítimas são altíssimos: apenas em 2014, o atendimento de 9,5 mil pacientes na capital paulista custou aos cofres públicos R\$ 16 milhões. “E esses cálculos não levam em conta os danos que demandam algum tipo de assistência permanente, pois algumas pessoas nunca se recuperaram completamente”, afirma Padilha.

Para Broinizi, da Rede Nossa São Paulo, não há como separar mobilidade, saúde e meio ambiente. “O novo Plano Diretor de São Paulo vai muito nessa direção, ao procurar aproxi-

mar emprego e moradia para reequilibrar a cidade”, diz. Mas só isso não basta. É preciso reduzir a emissão de poluentes e investir no transporte coletivo, principalmente sobre trilhos, para melhorar a qualidade de vida da população, explica o especialista.

ALTERNATIVAS EM PAUTA

Outras soluções apontadas para amenizar o caos urbano envolvem medidas como home office, horários escalonados de entrada no trabalho, corredores exclusivos de ônibus, ciclovias e até mesmo a polêmica redução de velocidade nas vias da cidade, apresentada como forma de reduzir acidentes. De acordo com levantamento feito pela Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) nas seis primeiras semanas após a implantação da medida (de 20 de julho a 30 de agosto), a expectativa se confirmou: as ocorrências com vítimas nas marginais recuaram 27% em relação ao mesmo período de 2014.

E não é apenas aqui que a medida foi adotada. Nova York, Paris e Londres também reduziram a velocidade em avenidas com resultados satisfatórios. Em Londres, por exemplo, o número de acidentes fatais caiu pela metade em cinco anos – menos da metade do tempo esperado para que isso acontecesse. Mas tudo faz parte de um planejamento a longo prazo. “É necessário coragem para tomar atitudes impopulares que não sejam focadas no interesse em conquistar votos”, avalia o secretário dos Transportes da capital paulista, Jilmar Tatto.

Um exemplo é a redução dos limites de velocidade na cidade. De acordo com o levantamento do Ibope, 53% dos entrevistados reprovaram a medida. Para o secretário, não chega a ser um resultado de todo mal. Mesmo sendo um tema recente, alcançou uma aprovação de 43% – outros 4% não sou-

Mudanças à vista

Confira alguns itens apontados pela Pesquisa sobre Mobilidade Urbana deste ano em comparação com os resultados de 2014

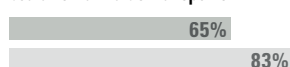
Possuem automóvel em casa



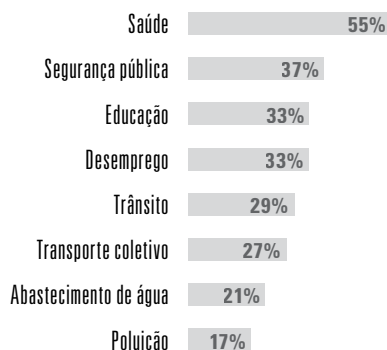
Usam carro todo dia (inclui carona e táxi)



Deixariam de usar carro se houvesse boa alternativa de transporte



Áreas mais problemáticas da cidade



beram ou não responderam. “É uma questão de tempo e educação, assim como foi com o cinto de segurança, que hoje salva tantas vidas”, destaca o secretário.

Resultados mais favoráveis foram obtidos em relação à construção de faixas e corredores de ônibus, uma das apostas da gestão Fernando Haddad (PT). Entre os 700 entrevistados, 90% apoiaram a proposta. “Mostramos que é possível aumentar a velocidade dos coletivos e, hoje, as pessoas ficam menos tempo nos pontos de ônibus”, diz Tatto. Segundo ele, a velocidade média saltou de 13 para 22 quilômetros por hora.

Mas 59% dos entrevistados disseram que os ônibus estão mais lotados. “Há linhas em que passam ônibus de três em três minutos. Não adianta colocar mais veículos porque o viário não comporta. A situação requer transporte de massa, como o metrô, e os governos estadual e federal precisam atuar de forma incisiva para melhorar a mobilidade na capital”, afirma Tatto.

Para 64% dos paulistanos ouvidos, os governos devem dar mais atenção aos transportes públicos, sendo construção/ampliação de linhas do metrô ou trem (58%) e de corredores de ônibus (37%) as medidas mais urgentes para a melhoria da mobilidade urbana.

TEMPOS DE DESLOCAMENTO

A pesquisa do Ibope também verificou o tempo médio que as pessoas ficam paradas no trânsito. Levando em conta o trajeto para a atividade principal e os deslocamentos na cidade, essa média ficou em 2h38 – apenas um pouco inferior à marca registrada no estudo de 2014, que era de 2h46. Uma parcela de 48% dos paulistanos gasta pelo menos duas horas por dia em seus deslocamentos. Entre os que utilizam carro, a média é de 2h48.



“ALÉM DAS DOENÇAS DESENCADEADAS PELA QUALIDADE DO AR CADA VEZ MAIS PRECÁRIA, HÁ OS CUSTOS RELACIONADOS AOS ÍNDICES DE ACIDENTES DE TRÂNSITO”

ALEXANDRE PADILHA,
SECRETÁRIO MUNICIPAL
DE SAÚDE DE SÃO PAULO

Garotos-propaganda

O que não deveria ser nada demais, considerando a imensa quantidade de brasileiros que se deslocam diariamente usando metrô, trem e ônibus, virou o grande burburinho no primeiro dia da SPFW, badalada semana de lançamento de moda em São Paulo. Abrindo a 40ª edição do evento, o desfile do estilista Alexandre Herchcovitch – realizado no dia 18 de outubro no saguão da Prefeitura de São Paulo, no centro da cidade – teve convites estruturados em um Bilhete Único, abastecidos com o valor de R\$ 7 (preço total das passagens de ida e volta). Ou seja, a proposta era que os convidados chegassem até o local de transporte público. O próprio Herchcovitch postou no Instagram uma imagem sua no vagão do trem, com a legenda: “Indo para o trabalho hoje de metrô”. O prefeito Fernando Haddad, que esteve presente no desfile acompanhado de sua esposa, Ana Estela, preferiu ir de ônibus. “Cada vez mais as pessoas têm optado pela mobilidade alternativa, seja de transporte público, seja a pé ou de bicicleta. Viemos de ônibus. O próprio Alexandre usa bastante metrô no dia a dia dele. É uma forma de olhar a cidade de outra maneira”, declarou o estilista na ocasião.



APESAR DE 59% DOS ENTREVISTADOS SEREM FAVORÁVEIS À CONSTRUÇÃO DE CICLOVIAS NA CIDADE, APENAS 7% DISSERAM USAR A BICICLETA DIARIAMENTE OU QUASE TODOS OS DIAS

Já para quem recorre ao transporte público diariamente, chega a 2h56.

O tempo médio de deslocamento para atividade principal (trabalho ou escola) ficou em 1h44 este ano, resultado idêntico ao registrado na pesquisa de 2014. Dos entrevistados, 23% disseram que levam pelo menos duas horas para ir e voltar; e 35%, entre uma e duas horas.

A pesquisa questionou ainda os paulistanos sobre o fechamento de vias, como a Avenida Paulista, para automóveis aos domingos. Segundo o balanço, 64% declararam ser a favor da “abertura para lazer e circulação de pedestres e ciclistas”. Contra a medida, foram 33%; e 3% não opinaram.

O percentual favorável vai ao encontro dos resultados das primeiras audiências públicas sobre o tema. Moradores que participaram das discussões concordaram em fechar as avenidas Sumaré e Paulista, aos domingos e feriados, das 10 às 17h, liberando-as para pedestres e ciclistas.

Outro ponto polêmico da gestão Haddad abordado na pesquisa do Ibope foi a construção de ciclovias. De acordo com o levantamento, 59% dos entrevistados se disseram favoráveis, ante 38% dos que são contra (3% não opinaram).

O percentual dos que usam bicicleta diariamente ou quase todos os dias, porém, foi baixo: 7% dos que foram ouvidos. Entre a maioria que não utiliza, 44% disseram que passariam a andar de bicicleta se fosse mais seguro; 18%, se tivesse mais sinalização nas ruas; 13%, mais ciclovias (em 2014, esse número era 26%). Já o contingente dos que não usariam a bicicleta “de jeito nenhum” encolheu de 24% em 2014 para 13% este ano. Além disso, aumentou de 86% para 88% a parcela de paulistanos favoráveis à construção e à ampliação de ciclovias na cidade. [8]

Você já pensou em garantir a sua proteção?

É por isso que a **FecomercioSP**, em parceria com a **JB Paglia consultora de Seguros Ltda.**, traz mais um produto inovador para seus colaboradores: o **Grupo Duxcon – Seguros**.



São diversas opções de seguro, como:



SEGURO
RESPONSABILIDADE CIVIL



SEGURO
EMPRESARIAL



SEGURO
TRANSPORTE NACIONAL



SEGURO
R. CIVIL DE EXECUTIVOS



SEGURO
TRANSPORTE



SEGURO
FIANÇA LOCATÍCIA



SEGURO
AUTOMÓVEL



SEGURO
VIDA

Tudo o que você precisa para se manter **seguro** e **protegido**.

Para mais informações:

www.duxcon.com.br/fecomerciosp

atendimento@duxcon.com.br | Telefones: (11) 3017-8640 e

0800-727 8640 (interior de SP e demais Estados)

SERÁ QUE AGORA VAI?

A edição da Lei Anticorrupção trouxe um alento para a sociedade brasileira, graças ao potencial, segundo especialistas, de acabar com a impunidade que costuma prevalecer no Brasil, principalmente quando estão envolvidas poderosas corporações privadas em projetos do Poder Público. Alguns dos mais renomados juristas brasileiros compartilham esse sentimento de esperança, mas alertam para pontos controversos, que podem estar sujeitos a diferentes interpretações por parte da Justiça.

TEXTO **GUILHERME MEIRELLES**

FOTOS **FERNANDO NUNES**



Conhecido pela alcunha de “Boca do Inferno”, o poeta baiano Gregório de Matos já dizia em seus versos, em pleno século 17, que a corrupção corria solta em toda a Colônia, então dominada por Portugal. Os anos se passaram, o Brasil conquistou a independência, passou a ser monarquia, tornou-se República e uma prática não mudou: a corrupção, ratificando a observação de Matos.

Governou após governo, todos compartilharam denúncias de favorecimento a empresas encarregadas de desempenhar obras públicas por preços extorsivos. Também dividiram suspeitas de enriquecimento ilícito de políticos e governantes, sem que jamais houvesse uma legislação específica para crimes dessa natureza.

O estopim contra essa permanente impunidade veio apenas em 2013, após as manifestações populares de junho. Finalmente, o País adotava um texto sobre as responsabilizações administrativa e civil das empresas privadas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Antes, os casos envolvendo desvios de verba pública, superfaturamento de obras ou recebimento de propinas por parte de servidores eram enquadrados em um conjunto de disposições, que incluía Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93), Combate à Improbidade Administrativa (8.429/92), Defesa da Concorrência (12.529/2011) ou até mesmo a Ficha Limpa (135/2010), além dos dispositivos do Código Penal. Nada havia que tratasse especificamente das corporações privadas e seus dirigentes.

Curiosamente, a Operação Lava Jato, o caso mais rumoroso de desvios entre construtoras e a Petrobras, não utiliza a nova ferramenta. Como entrou em vigor no dia 29 de janeiro de 2014, sua aplicação não se estende aos crimes que envolvem a estatal, já que os fatos originários se deram antes de a lei ser aprovada.

O ponto mais polêmico é o que trata da responsabilidade objetiva da pessoa jurídica nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos considerados lesivos contra a governança pública, praticados em interesse ou benefício próprio. Em outras palavras, basta que seja comprovado o ato de corrupção e o nexo de causalidade entre a empresa e a conduta do funcionário para que se configure a responsabilidade corporativa.

Para o jurista Diogo de Figueiredo Moreira Neto, doutor em Direito Administrativo, a inclusão desse dispositivo é positiva e não acarreta admissão automática de culpa ou responsabilidade integral, já que caberá à Justiça decidir se houve dolo na ação de seus administradores. “Caso não se estabeleça o nexo causal, a companhia não será penalizada administrativamente. Se ficar comprovado que o funcionário agiu em causa própria, somente ele responderá”, disse Moreira Neto, no painel em que debateu a Lei Anticorrupção, em setembro, na sede da FecomercioSP.

Moreira Neto entende que a lei traz inovações no combate aos esquemas de fraude e praticamente obriga as corporações a adotar postura mais rigorosa em seus controles de *compliance*. Ou seja, as organizações devem provar que agem de acordo com o código de ética interno, alinhado com regras e normas do País onde atuam, demonstrando que estão conscientes da postura e do comportamento de seus líderes.

“A inclusão da responsabilidade solidária das coligadas, em casos de *holding*, quando ocorrem desvios de conduta, é mais um alerta para que ajam dentro das boas práticas de mercado”, diz o jurista.

MULTAS E REPUTAÇÕES

Em caso de condenação, as multas partem de 0,1% e podem alcançar 20% do faturamento



“CASO NÃO SE ESTABELEÇA O NEXO CAUSAL, A COMPANHIA NÃO SERÁ PENALIZADA ADMINISTRATIVAMENTE. SE FICAR COMPROVADO QUE O FUNCIONÁRIO AGIU EM CAUSA PRÓPRIA, SOMENTE ELE RESPONDERÁ”

**DIOGO DE FIGUEIREDO
MOREIRA NETO, JURISTA**

bruto do último exercício anterior à instauração do processo. Se não for utilizado o critério do faturamento, a quantia mínima começa em R\$ 6 mil e vai até R\$ 60 milhões.

Para Moreira Neto, a multa torna-se até secundária em razão da perda de reputação. Ele lembra que a lei prevê que toda decisão condenatória será veiculada em meios de comunicação de circulação nacional e afixada em edital pelo prazo mínimo de 30 dias no site da companhia. “A perda de valor de mercado é mais grave do que a multa. A globalização força as empresas a serem corretas.”

Um exemplo do estrago que a perda de reputação traz foi lembrado por Carlos Higino Ribeiro de Alencar, secretário-executivo da

“ACREDITO EM INTOLERÂNCIA TOTAL CONTRA A CORRUPÇÃO. É A TENDÊNCIA MUNDIAL. NÃO SE DEVE TER PENA DE QUEM AGIU DESONESTAMENTE. O ESTADO PRECISA RESGATAR O QUE LHE FOI TIRADO INDEVIDAMENTE”

FAUSTO DE SANCTIS,
DESEMBARGADOR FEDERAL



Controladoria-Geral da União (CGU). “Foi o caso da construtora Delta, quando se tornou público o seu envolvimento com o contraventor Carlinhos Cachoeira. A organização se tornou inidônea e não conseguiu mais crédito no sistema financeiro.” Entretanto, desde junho a Delta voltou a poder participar de licitações e ser contratada pelas administrações públicas federal, estadual e municipal, graças ao ministro Gilmar Mendes, do Supremo Tribunal Federal (STF), que suspendeu a decisão de 2012 da CGU.

Com um discurso mais enfático, o desembargador federal Fausto De Sanctis defendeu a nova lei e criticou a postura dos magistrados brasileiros em casos que envolvam negócios entre entes privados e públicos. “Como desembargador, noto que os tribunais vivem fora da realidade. Acredito em intolerância total contra a corrupção. É a tendência mundial. Não se deve ter pena de quem agiu desonestamente. O Estado precisa resgatar o que lhe foi tirado indevidamente.”

Segundo De Sanctis, o novo dispositivo legal trará como efeito positivo uma mudança no comportamento das companhias privadas, que deverão monitorar cuidadosamente suas ligações estratégicas, adotando diretrizes rigorosas para colaboradores, fornecedores e parceiros de maneira geral. “A lei é boa, veio para ficar e precisa ser apoiada por todos.”

Na visão do jurista Fabio Medina Osorio, professor doutor em Direito Administrativo, a obrigação legal da pessoa jurídica em cumprir as normas de *compliance* já implica uma postura de inércia e ineficiência ante a conduta criminosa de seus administradores. “Até mesmo dificultar a investigação de órgãos e agentes públicos configura ato indevido e legitima a responsabilidade objetiva.”



“A LEI PECA AO NÃO CITAR EXPLICITAMENTE A CONCUSSÃO, CRIME DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO QUE EXIGE VANTAGEM PARA SI OU OUTROS EM VIRTUDE DO CARGO, E É PREVISTO NO ARTIGO 316 DO CÓDIGO PENAL. É O TIPO DE CRIME QUE MAIS CRESCEU NO BRASIL NOS ÚLTIMOS TEMPOS E NÃO CONSTA NO ARTIGO 5º DA LEI ANTICORRUPÇÃO”

IVES GANDRA MARTINS,
DA Fecomercio-SP

CONFLITOS LEGAIS

Apesar disso, há quem demonstre ceticismo quanto à imediata eficácia. O risco é o suposto conflito do texto com pontos do Código Penal e outros conjuntos legislativos. “Há sérias diferenças de interpretação em relação a outros dispositivos da Constituição. A responsabilidade objetiva, por exemplo, é incompatível com a responsabilidade penal e já é tratada no próprio Código Penal. O texto deveria responsabilizar as pessoas jurídicas criminalmente, de forma culposa ou por dolo”, defende o jurista Gilson Dipp, ex-ministro do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Outro equívoco, diz Dipp, é restringir as penalidades às empresas privadas, esquecendo-se de mencionar os ilícitos contra o patrimônio público e os princípios da governança pública. “Ou se aplica a lei a todos ou o sistema está fulminado.” Dipp ressalta que as empresas públicas, autarquias e de economia mista podem ter o seu patrimônio dilapidado em atos que envolvam corrupção.

Por se prender mais à postura das organizações privadas, a Lei Anticorrupção não entrou na tipificação específica dos delitos cometidos contra a administração pública. No entender do jurista Ives Gandra Martins, presidente de honra da Academia Internacional de Direito e Economia (AIDE) e do Conselho Superior de Direito da FecomercioSP, a lei peca ao não citar explicitamente a concussão, crime do funcionário público que exige vantagem para si ou outros em virtude do cargo, e é previsto no artigo 316 do Código Penal.

“É o tipo de crime que mais cresceu no Brasil nos últimos tempos e não consta no artigo 5º da Lei Anticorrupção”, afirma. Segundo Gandra, essa lacuna compromete o aspecto moral da lei em razão do “cenário de

ingovernabilidade” pelo qual passa o País em razão da crise política e dos constantes escândalos envolvendo personagens dos meios político e econômico.

Nos casos em que a empresa investigada se dispõe a colaborar, a lei inclui os acordos de leniência, que se assemelham aos de delação premiada homologados pelo Poder Judiciário com participação do Ministério Público (MP), como no caso da Lava Jato. “A dúvida que fica é saber se entre as partes haverá acesso aos depoimentos, já que os membros do MP serão diferentes nas duas situações dentro de um mesmo caso”, diz Edson Fabio Garutti Moreira, delegado da Polícia Federal.

RELAÇÃO PROMÍSCUA

Além dos aspectos técnicos, há por parte dos juristas uma preocupação com os fatores estruturais que permitem a ramificação da desonestidade em todas as esferas do governo. “O Brasil ainda vive uma fase de pré-capitalismo comparado a países como os Estados Unidos. É inadmissível que ainda perdue uma relação direta entre as empreiteiras e o Poder Público”, aponta o jurista e professor Modesto Carvalhosa. Para ele, o que prevalece é uma relação promíscua entre grandes empreiteiras familiares e uma elite política que se beneficia de vantagens, que vão das generosas propinas até brindes e viagens, gerando círculo vicioso que nem o arcabouço legal consegue romper.

A saída, diz Carvalhosa, estaria em um novo modelo nos processos licitatórios, semelhante ao existente, desde o século 19, nos Estados Unidos. Lá, a relação entre a empreiteira e o ente público é mediada pela figura jurídica da companhia seguradora, que entra por meio do instrumento de cobertura denominado Performance Bond. Nesse modelo,



“O BRASIL AINDA VIVE UMA FASE DE PRÉ-CAPITALISMO COMPARADO A PAÍSES COMO OS ESTADOS UNIDOS. É INADMISSÍVEL QUE AINDA PERDURE UMA RELAÇÃO DIRETA ENTRE AS EMPREITEIRAS E O PODER PÚBLICO”

MODESTO CARVALHOSA,
JURISTA E PROFESSOR

a execução da obra é garantida em contrato contra a inadimplência da empreiteira e aditamentos que possam maquiarr o superfaturamento. Caso a contratada não cumpra o combinado, cabe à seguradora indenizar o governo. “Como a seguradora é interessada direta, vai fiscalizar a obra, e não o Estado, como acontece no Brasil”, diz Carvalhosa. Esse arranjo gera um relacionamento mais transparente, já que as seguradoras podem recusar contratos em que estejam presentes empresas envolvidas em casos de corrupção ou que não implementem *compliance* com as normas de mercado.

No Brasil, pelo menos a curto prazo, essa situação está longe de se tornar realidade. “Como imaginar que os funcionários da Petrobras irão fiscalizar suas obras?”, questiona o desembargador Fábio Prieto de Souza, presidente do Tribunal Federal da 3ª Região. Souza critica a estrutura e a competência do Judiciário, mencionando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que age de maneira “corporativa e sindical”, sem priorizar a produtividade na análise e decisões dos processos. Segundo Souza, há excesso de varas, juizes mal remunerados e um sistema anacrônico, no qual os magistrados chegam a ficar quatro meses de férias no ano.

Para o ex-procurador-geral da Fazenda Nacional, Cid Heráclito de Queiroz, o gigantismo do Estado é responsável direto pelos desvios. “A corrupção tem como maior fonte a burocracia, daí vem a cobrança da propina”, afirma Queiroz, que atuou na área de crimes contra o sistema financeiro no governo José Sarney (1985-1990).

Na trilha da burocracia, o consenso, no âmbito federal, é de que os instrumentos jurídicos poderiam ser mais eficazes caso houvesse uma nova cultura entre os membros do

Judiciário. Segundo o presidente da Comissão de Ética Pública da Presidência da República, Américo Lacombe, há um vício dos advogados na formulação de petições extensas, que poderiam ser condensadas em poucas páginas para agilizar a tramitação dos processos. “Dá para resumir em quatro páginas o que muitos colocam em 40. Apenas no STF, cada ministro recebe cerca de cem processos por dia. Esse acúmulo gera morosidade e clima de insegurança jurídica”, diz.

Para Lacombe, prevalece um clima de moralismo no Judiciário, que corre o risco de se confundir com os princípios da legalidade e contaminar a opinião pública. Ele ressalva que a transparência com a qual vem sendo tratada a Operação Lava Jato trará benefícios para o Brasil. “Não sei se vai mudar o País, mas certamente mudará o comportamento das pessoas.”

Em determinados momentos, como o que o Brasil atravessa, alas do meio jurídico veem o risco de se criar um modelo neoconstitucionalista, diz o chefe da Controladoria-Geral da União (CGU), José Levi Mello do Amaral Junior. “As decisões devem partir da aplicação da Constituição e não do poder único de um magistrado. A história ensina que decisões equivocadas de um legislador podem ser corrigidas pela própria Justiça. Não cabe a um legislador interpretar segundo seu desejo os princípios da legitimidade.”

Para o advogado criminalista Antonio Claudio Mariz de Oliveira, que tem entre seus clientes pessoas inclusas nos escândalos do Mensalão e da Lava Jato, há um clima exacerbado na condução das investigações, em que se busca “o combate à corrupção a qualquer preço”. Segundo Oliveira, a impressão que se passa para a sociedade é que o advogado é um apologista do ilícito. “Sinto que às vezes sou confundido com os meus clientes”, finaliza. [8]

MANHAS & MANIAS PROJETOS CULTURAIS
APRESENTA

[O SUCESSO VOLTOU AGORA]
[NO TEATRO RAUL CORTEZ]

[VISTO POR MAIS
DE 80 MIL PESSOAS]

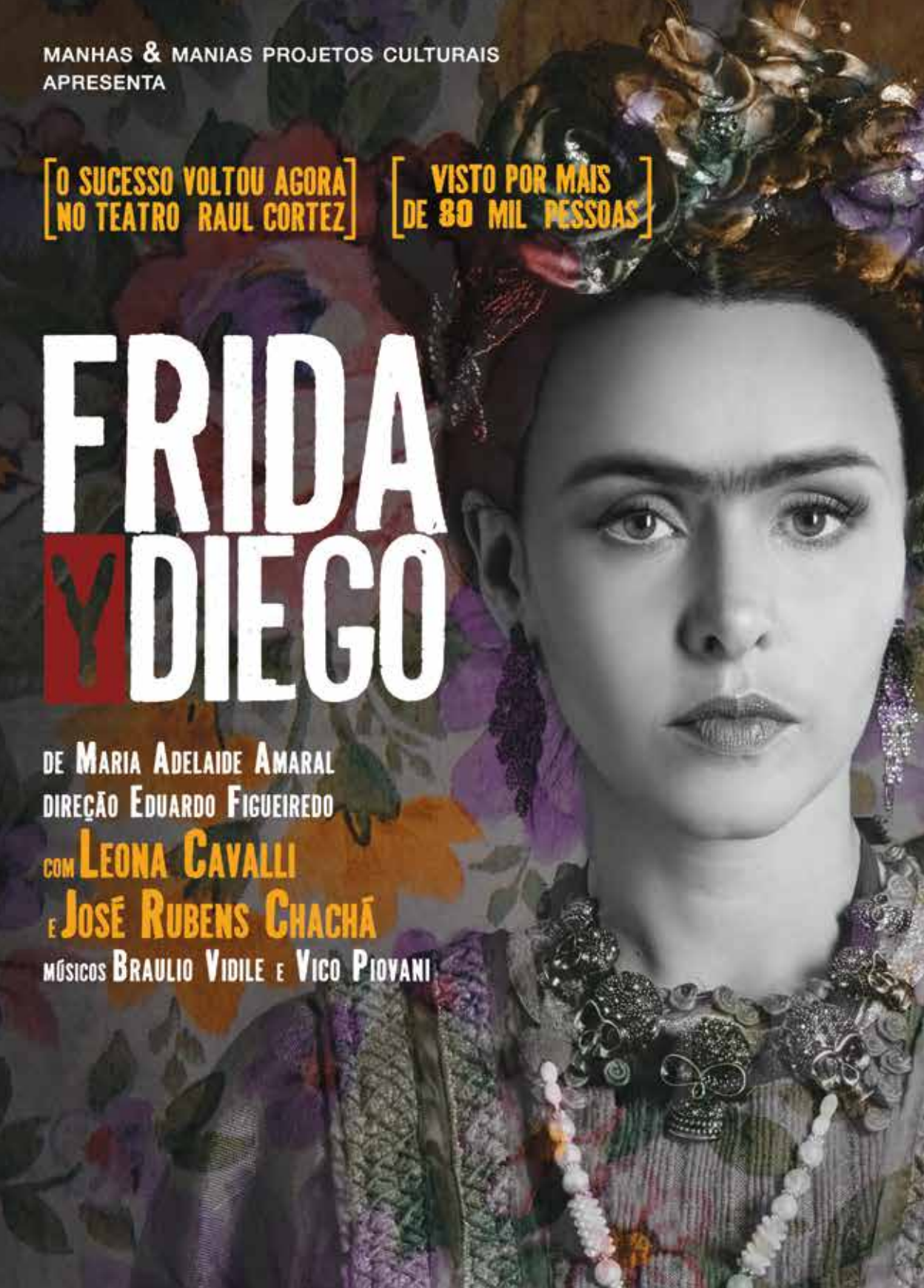
FRIDA Y DIEGO

DE MARIA ADELAIDE AMARAL
DIREÇÃO EDUARDO FIGUEIREDO

COM LEONA CAVALLI

E JOSÉ RUBENS CHACHÃ

MÚSICOS BRAULIO VIDILE E VICO PIOYANI



★ ★ ★
FOLHA DE SP E VEJA

7 NOV A 31 JAN
SÁB. 21H E DOM. 19H

TEATRO
RAUL CORTEZ

RUA DOUTOR PLÍNIO BARRETO, 285
BELA VISTA - INFO: 3254-1631
VALET SERVICE NO LOCAL

VENDAS ANTECIPADAS
COMPREINGRESSOS
11 2626.5282
compreingressos.com

APOIO

PORTO
SEGURO 

PROMOÇÃO



REALIZAÇÃO E PRODUÇÃO

manhas&manias
projetos culturais