

# CONSELHOS

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS  
E TURISMO DO ESTADO DE  
SÃO PAULO | 36 | ABR/MAI 2016



## CORRIDA PARA O INTERIOR

Jaime Drummond, fundador e presidente da fabricante e varejista de cosméticos **Mahogany**, iniciou um movimento de abertura de lojas em cidades de menor porte, longe das capitais.

---

### Análises:

Antonio Carlos Sartini,  
Deborah Vieitas, Gunther Ruzit,  
Ives Gandra da Silva Martins,  
Marco Stefanini, Marcos  
Madureira, Norman Gall e  
Wilson Abrahão Rabahy

R\$ 18,90



AN 088 • V 36 • ABR/MAI 2016

ISSN 2178-1583

9

722128

158403

Só quem conhece a sua rotina  
sabe do que você precisa





TUTU

Todos os dias, você, empreendedor, levanta cedo, abre a loja e segue em frente em busca dos seus objetivos para ir cada vez mais longe.

Nós, da FecomercioSP, temos orgulho de ser uma entidade que oferece apoio e suporte ao empreendedor porque conhecemos a sua rotina e os seus desafios. Para obter informações importantes e tomar decisões com segurança, lançamos o novo Portal FecomercioSP: mais intuitivo, mais fácil de navegar e mais acessível.

Lá, você encontra artigos e estudos sobre economia, sustentabilidade, legislação, negócios, e-commerce, tecnologia, capacitação, educação e cultura.



TUTU

**Acesse agora: [www.fecomercio.com.br](http://www.fecomercio.com.br)**

Senac Sesc FECOMERCIO SP

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIO SP

Representa muito para você.



## DESTAQUES

Aspas desta edição

---



GERALMENTE, UM PRODUTO LICENCIADO VENDE 20% MAIS DO QUE SEM A MARCA

---

**MARICI FERREIRA,**  
PRESIDENTE DA ABRAL [pg. 28]

O TURISMO PODERIA VIR A SE CONSTITUIR EM UM DOS SETORES PARA ALAVANCAR A RETOMADA DO CRESCIMENTO

---

**WILSON ABRAHÃO RABAHY,**  
PESQUISADOR DA FIPE [pg. 36]

A EMPRESA DEVE ANALISAR O QUE É MELHOR: PAGAR POR UM ANÚNCIO EM UMA REVISTA OU INVESTIR EM PATROCÍNIO DIRETO EM UM MUSEU?

---

**FLÁVIA CONSTANT,**  
GERENTE DA FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO [pg. 76]

## 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  
FOTOS Rubens Chiri e Débora Klempons

JORNALISTA RESPONSÁVEL André Rocha MTB 45 653/SP

COLABORAM NESTA EDIÇÃO Françoise Terzian, Guilherme Meirelles, Gunther Rudzit, Ives Gandra da Silva Martins, Lúcia Camargo, Sheila Calgaro e Wilson Abrahão Rabahy

DIRETORES DE ARTE Clara Voegeli e Demian Russo  
EDITORA DE ARTE Carolina Lusser DESIGNERS Laís Brevilheri, Paula Seco, Maria Fernanda Gama e Fabio Corazza  
ASSISTENTES DE ARTE Cintia 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** 

*Aqui tem a força do comércio*

## SUMÁRIO

---

<b>JAIME DRUMMOND</b> <i>Entrevista com o presidente da Mahogany</i>	08
<b>TRADIÇÃO REINVENTADA</b> <i>Restaurantes tradicionais que inovaram</i>	18
<b>LICENÇA PARA O SUCESSO</b> <i>Cresce o mercado de marcas licenciadas</i>	26
<b>O TURISMO E A CRISE</b> <i>Wilson Abrahão Rabahy</i>	36
<b>TUBARÕES À SOLTA</b> <i>Estrangeiros de olho em empresas brasileiras</i>	40
<b>REFUGIADOS E A CRISE EUROPEIA</b> <i>Gunther Rudzit</i>	48
<b>LUXO INABALÁVEL</b> <i>Mercado cresce dois dígitos e esnoba a crise</i>	52
<b>PARLAMENTARISMO</b> <i>Ives Gandra da Silva Martins</i>	60
<b>HENRY MAKSOUND NETO</b> <i>Entrevista com o presidente do Maksoud Plaza</i>	64
<b>MARKETING CULTURAL</b> <i>Iniciativa privada investe em museus</i>	72
<b>CINCO PERGUNTAS</b> <i>Para João Marcelo Furlan, presidente da Enora Leaders</i>	84
<b>ELEIÇÕES AMERICANAS</b> <i>Quem é melhor para o Brasil?</i>	90





# O PAÍS PRECISA SE REINVENTAR

---

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

No início de março, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou o resultado do PIB (Produto Interno Bruto) do ano passado. Não houve grandes surpresas, mas a notícia oficial de um recuo de 3,8% causou desapontamento e apreensão após análise dos números. Foram quatro trimestres consecutivos de queda no ano (-0,8%, -2,1%, -1,7% e -1,4%). Pior do que isso é que o PIB per capita caiu 4,6% e o consumo das famílias recuou 4%, o que mostra a redução do poder de compra da população, que deixou de consumir como antes. Isso tem reflexos imediatos em comércio e serviços. Já o recuo de 14% nos investimentos das empresas em 2015 mostra o desalento dos empresários.

O Brasil precisa se reinventar, encontrar novo rumo e se adaptar às mudanças do cenário global. Nesta edição da revista **Conselhos**, temos duas matérias que trazem exemplos de empresas que se reinventaram para não morrer. Uma é sobre restaurantes tradicionais (La Casserole, Rubaiyat e Terraço Itália), que se adaptaram aos novos tempos e ainda fazem sucesso, ao contrário de outros, que fecharam as portas recentemente. Outra matéria é uma entrevista com o empresário Henry Maksoud Neto, que por meio de parcerias, está trazendo o hotel Maksoud Plaza de volta ao roteiro dos grandes hotéis paulistanos.

Já a nossa entrevista de capa é com Jaime Drummond, fundador da fabricante de cosméticos Mahogany, empresa que vem se destacando neste concorrido mercado de beleza. Também na contramão da atual crise, o mercado de licenciamento de marcas mostra resiliência, ao ver o faturamento saltar de R\$ 13,2 bilhões em 2014 para R\$ 17 bilhões no ano passado.

Tais exemplos nos inspiram a continuar trabalhando por dias melhores para todos os brasileiros que constroem a riqueza deste País, em especial os empreendedores. [ & ]

# “GOSTARIA DE PODER INVESTIR MAIS”

Com uma receita de R\$ 110 milhões e 160 lojas em operação, a **Mahogany** é uma das maiores fabricantes de cosméticos premium do mercado nacional, que neste ano vai investir R\$ 1 milhão em novas linhas e processos. Jaime Drummond, fundador e presidente da empresa, relembra os desafios do passado, principalmente a alta inflação dos anos de 1980 e 1990, época em que muitas empresas quebraram, e defende a volta dos investimentos para tirar o País da paralisação e do pessimismo atuais.

---

TEXTO **FRANÇOISE TERZIAN**  
FOTOS **DÉBORA KLEMPOUS**





## ENTREVISTA

Jaime Drummond, presidente da Mahogany

---

Há 25 anos, Jaime Drummond fundou a Mahogany, negócio que teve início apenas como indústria e que fez barulho graças aos seus famosos sabonetes líquidos, que eram vendidos em embalagens grandes, coloridas e com válvula de segunda geração, numa época em que o produto era praticamente um mito no Brasil. Naquele tempo, os lavabos mais elegantes ostentavam a versão de erva-doce da Natura, cuja embalagem era pequena. Com essa inovação, Drummond chegou a liderar a categoria no Brasil e a ter 60% de *market share*.

Os inúmeros acontecimentos da economia o obrigaram a vivenciar os mais diferentes tipos de obstáculos. Muitas crises depois, hoje ele é dono de um dos negócios familiares mais promissores do setor na atualidade. Após enfrentar mais de duas décadas de desafios – da “quebradeira” das lojas de departamento no fim da década de 1990 até a crise política do PT –, seu negócio cresce a despeito do cenário desfavorável. Em 2015, sua companhia faturou R\$ 110 milhões, 6% a mais que em 2014, e chegou a 160 lojas (140 no formato tradicional e 20 compactas).

Hoje, atuando como fabricante e varejista de cosméticos, a Mahogany passou a olhar mais atentamente para mercados pouco explorados e iniciou um movimento de abertura de lojas em cidades do interior do País, deixando para trás aquela obrigatoriedade de só se instalar em municípios com pelo menos 100 mil habitantes. Pelo contrário: atualmente, ele já está presente em cidades com 30, 50 e 60 mil habitantes.

### COMO FOI SUA ESTREIA NO SETOR DE COSMÉTICOS E O QUE MUDOU DE LÁ PARA CÁ?

Sou engenheiro mecânico formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Vim para São Paulo aos 25 anos e trabalhei em metalurgia por muito tempo. Depois, fiz pós-graduação em Administração de Empresas, na Faap, e acabei tendo contato com o pessoal de cosméticos. Deu aquela vontade de empreender. Naquela época, o cosmético natural estava muito em voga. O Boticário tinha começado há pouco tempo assim como a Água de Cheiro e uma série de outras empresas. Era uma moda, fim do movimento hippie. Tinha muito *hare krishna* na rua. Era fim dos anos de 1970, início dos 1980. Iniciamos a empresa em 1981, sob o nome fantasia de Cabeça Feita. Depois, constituímos outra empresa, também do grupo, chamada July & Joy. Tivemos um sucesso bastante grande. Éramos o sexto maior vendedor de fragrâncias no Brasil e o quinto de desodorantes. Durante quatro anos, de 1986 a 1989, fizemos parceria com a Natura, que fabricava para nós produtos mais complexos, como maquiagem. Depois, por determinadas circunstâncias, acabei me separando do grupo do qual era sócio.

### QUAL FOI O PASSO SEGUINTE?

Era 1990, o Brasil não podia importar nada até que [o presidente Fernando] Collor começou a abrir o mercado e, gradativamente, o País foi se internacionalizando. Só que as ofertas de cosméticos no Brasil eram muito simples. Verificamos que, na parte capilar, a Phytoervas estava forte no varejo. Na parte de venda direta, tinha a Natura e a Avon. Em franquias, tinha o Boticário, que ainda não estava estruturado como franquia, mas já possuía cerca de mil lojas, além da existência da Água de Cheiro e da L'acqua di Fiori. Então, ficaria mais difícil entrar nesses dois canais (vendas diretas e franquias).



“NAQUELA ÉPOCA,  
O COSMÉTICO NATURAL  
ESTAVA MUITO EM VOGA.  
O BOTICÁRIO TINHA  
COMEÇADO HÁ POUCO  
TEMPO ASSIM COMO  
A ÁGUA DE CHEIRO E  
UMA SÉRIE DE OUTRAS  
EMPRESAS. ERA UMA MODA,  
FIM DO MOVIMENTO HIPPIE”

Decidimos ir para o varejo tradicional, que conhecíamos bem. Iniciamos, em março de 1991, a venda da marca Mahogany em lojas de departamento, que eram muito fortes – como a Mesbla e o Mappin –, e também nas perfumarias. Começamos com algumas fragrâncias e, depois, sabonetes. Havia um *gap* muito grande de produto para corpo com nível mais elevado. Existia pouca concorrência e sabonete líquido era quase um mito, porque tinha pouco no Brasil e de pouquíssimas marcas. A marca líder, na época, vendia sabonete por US\$ 25. Era o Erva Doce, da Natura. Naquela época, de 1995/1996, era um mercado de 3 a 4 milhões de dólares. Muito pequeno. Criamos uma embalagem maior, com uma válvula que trouxemos da Itália, e demos mais volume ao produto, mudando a média brasileira (que era de 200 ml a 220 ml). Começamos com 350 ml, fomos para 600 ml e chegamos aos 1.000 ml.

#### ENTÃO TUDO IA BEM...

Tudo ia bem até 1998, quando houve uma quebra generalizada de todas as lojas de departamento, tirando a Renner, que estava mais focada em moda. Então, quebraram Mesbla e Mappin. Nessa época, todas as empresas estavam alavancadas e o que interessava era como você corrigia diariamente o dinheiro em OTN, OTNF, BTN, BTNF. Então, todos que podiam deixavam o dinheiro corrigido, de modo que a inflação, que era alta, não afetava. Então, quando surgiu o Plano Real, cuja inflação era na faixa de 35%, 40% por mês, a inflação foi drasticamente reduzida. Com o Plano Real, o juro real passou a ser 3%, 4% por mês, ou seja, se você tivesse uma dívida de US\$ 100 milhões, ela passaria a ser de US\$ 150 milhões em um ano. Só que você não conseguia lucratividade, porque não havia mais correção de preço mensal. A correção passou a ser semestral ou anual. Então, aquela van-

## ENTREVISTA

Jaime Drummond, presidente da Mahogany

---



tagem econômica que ele tinha, acabou. Todas essas empresas estavam muito alavancadas e devendo. Quebraram todas.

### E ESSE CENÁRIO IMPACTOU DIRETAMENTE A MAHOGANY?

Em 1998, 1999, perdemos mais de 50% de nosso faturamento. Não adianta chorar. Pensei: vamos ver o que fazer. Nessa época, o Walmart estava vindo para cá com uma proposta um pouco diferenciada, com mais categorias e produtos. Sua chegada obrigou as outras redes, como Carrefour e Pão de Açúcar, a melhorar a perfumaria. Experimentamos esses canais. Só que por não sermos uma grande empresa, não tínhamos muita força. Com a relação de força desigual, a rentabilidade da operação não era positiva. Além disso, é mui-

to difícil construir marca quando se ocupa um pequeno espaço na prateleira.

### FOI ENTÃO QUE SURTIU A IDEIA DE PARTIR PARA LOJAS PRÓPRIAS?

Sim, em 2006 tive a ideia de abrir loja, até porque onde atuávamos, em espaço restrito, a marca não podia crescer nem alçar voos maiores. Além disso, não sobrava dinheiro para investir e reinvestir. Então, em 2005 fizemos um estudo de mercado e passamos a desenvolver todas as partes arquitetônica, de produtos e de treinamentos para, em 2006, ir ao mercado oferecer franquia. Montamos uma loja no Shopping Tijuca, no Rio de Janeiro, e também uma no Shopping Ibirapuera, em São Paulo. A do Rio, em especial, foi tão bem que a vendemos quatro meses depois para um franqueado.

---

“UM SABONETE SÓLIDO CUSTA EM TORNO DE R\$ 1, ENQUANTO UM SABONETE LÍQUIDO CUSTA NA FAIXA DE R\$ 6 A R\$ 7. OU SEJA, QUANDO MELHORA A RENDA, VOCÊ CONSUME IOGURTE E PODE COMPRAR UM SABONETE LÍQUIDO. BAIXOU A RENDA, VOCÊ CORTA”

Em paralelo e gradativamente, fomos tirando os produtos Mahogany do varejo. Ter loja pressupõe exclusividade e uma certa sofisticação para aquela marca, que não pode estar muito espalhada e mal colocada.

#### COMO SE DEU A EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO E COMO FOI A EXPERIÊNCIA DE MIGRAR DA INDÚSTRIA PARA O VAREJO?

Em 2006, fechamos o ano com dez lojas. Em 2007, foram 26. Em 2008, 48. A experiência, pelo menos no começo, foi como a de pisar em cristais. Inclusive, ao retirar a Mahogany dos aproximados 3 mil pontos de vendas de varejistas onde atuávamos antes, muitos ficaram ressentidos. Como dizia Nietzsche: “O ressentimento é uma digestão que não acaba”. Em 2010, chegamos a 120 lojas e mais de 50% da receita advindos do sabonete líquido. Só que nessa época já havia mais de mil marcas de sabonete líquido. E, além da concorrência, esse produto – independentemente de qualidade, formato e posicionamento – está intimamente ligado à renda. Então, um sabonete sólido custa, no dinheiro de hoje, em torno de R\$ 1, enquanto um sabonete líquido, com 200 ml, custa na faixa de R\$ 6 a R\$ 7. Ou seja, quando melhora a renda, você consome iogurte e pode comprar um sabonete líquido. Baixou a renda, você corta. Mas a categoria cresceu com o tempo e deve estar atualmente na faixa de 300 a 400 milhões de reais.

#### E A PARTIR DE 2010 O SENHOR PASSOU A DIVERSIFICAR SEU PORTFÓLIO...

Em 2010, sentimos a necessidade de investir em colônia, porque, como o perfil do sabonete líquido não tem uma expansão grande (e precisamos de expansão), então, fomos para parte de colônia, que era maior. Ampliamos o nosso portfólio, que era de 12% a 14% e hoje representa 36% da receita.



## ENTREVISTA

Jaime Drummond, presidente da Mahogany

---

### QUAIS SÃO SEUS NÚMEROS ATUAIS DE PRODUTOS E LOJAS?

Hoje, permanentemente temos 260 itens com 84 movimentos ao longo de 2015 – como um lançamento ou *repacking*. Fechamos o ano com 160 lojas em quase todo o País e nossa meta é chegar a 180 neste ano.

### E, AGORA, O SENHOR TEM APOSTADO NO CONCEITO DE LOJAS “LIGHT”, COM CUSTO DE MONTAGEM MAIS ECONÔMICO.

Sim, são lojas de rua com custos menores e menos exigências que os shoppings. Acabamos de montar uma em Picos, Teresina, uma das cidades mais quentes do Brasil. Estamos abrindo em Caicó, no Rio Grande do Norte, e temos uma série de outras programadas. A menor cidade onde devemos estar presentes é Pau dos Ferros, no interior do Rio Grande do Norte, com cerca de 30 mil habitantes. São lugares que têm demanda e que passamos a dar atenção.

### QUAIS AS PRÓXIMAS APOSTAS DA MAHOGANY?

Vamos lançar no próximo ciclo um sabonete líquido para banho de um litro. E também estamos fazendo testes, com um resultado excelente, com cosméticos faciais. Mas não é para este ano.

### COMO A MARCA É VISTA HOJE E QUAIS OS DESAFIOS DIANTE DOS ATUAIS MOMENTOS POLÍTICO E ECONÔMICO?

A marca é muito bem-aceita e temos um grande número de consumidores fiéis e também seguidores nas redes sociais. O desafio hoje logicamente é se encaixar na renda do brasileiro. O que ocorreu, desde o ano passado, é que os preços administrados cresceram muito – ou seja, conta de luz, gasolina etc. Depois, em um segundo patamar, vieram as contas de supermercado e o orçamento ficou com menos folga.

Então, como se encaixar dentro desse orçamento é o desafio número um. O segundo é que a matéria-prima dos nossos produtos é 100% dolarizada. Mesmo produzido no Brasil, a *commodity* é dolarizada. Então, é complexo lidar com o dólar que subiu quase 80% do segundo semestre de 2014 para cá, passando de R\$ 2,20 para R\$ 4. Até a embalagem, em grande parte, vem de fora. O custo cresceu quase 50% e você não tem como repassar para o consumidor.

### MAS A RECEITA VEM CRESCENDO APESAR DA CRISE?

Sim, no ano passado fizemos R\$ 110 milhões, 6% a mais que em 2014. Neste ano, vamos fazer de tudo para crescer 9%. E para manter a margem, estamos fazendo revisão de portfólio. Muitos produtos só nós fabricamos, como é o caso do papel perfumado para gaveta. Só que, no momento, ele está em falta. É um caso de revisão de portfólio, focando nos produtos e em volumes que cabem no bolso do consumidor.

### COMO O SENHOR ENXERGA A ATUAÇÃO DO GOVERNO ATUALMENTE?

Hoje, há dois “brasis”. Tem um Brasil que trabalha, que emprega e que arrecada. E tem o Brasil do governo, que é totalmente distante das necessidades da sociedade. São duas coisas que deveriam ser complementares, mas são totalmente separadas.

### ENTÃO O GOVERNO, EM VEZ DE AJUDAR, SEGUE NA CONTRAMÃO.

O governo dá volta nele mesmo, mas não toma medidas reais para que a coisa se desenvolva. Então, existe um Brasil com um governo que não sai do lugar e existe a sociedade. Não temos um problema econômico, temos um problema de credibilidade. Não temos um problema bancário nem balanço de pagamento



“NÃO TEMOS UM PROBLEMA ECONÔMICO, TEMOS UM PROBLEMA DE CREDIBILIDADE. O QUE EXISTE É A FALTA DE INVESTIMENTO EM DECORRÊNCIA DE FALTA DE CREDIBILIDADE DO GOVERNO PARA O FUTURO”

internacional desfavorável. Não há nada disso. O que existe é a falta de investimento em decorrência de falta de credibilidade do governo para o futuro.

**NESTE ANO O SENHOR ESTÁ INVESTINDO?**

Sim, mas gostaria de poder investir mais. Hoje, estamos aportando R\$ 1 milhão em novas linhas e processos.

**PARA ONDE O SENHOR QUER LEVAR A MAHOGANY?**

Para onde ela merece. É uma marca que tem inovação, qualidade e design. Então, acho que ela está no início do voo dela, que tem uma possibilidade de ser no Brasil o top do mercado. Quando ouvir falar em Mahogany, você tem que entender que é o top, é o prestígio nacional. Esse é o meu objetivo. [&]

R\$ 173,28 - Exato Adesão Trad. 15 F AHO QC Copart (registro na ANS nº 473.988/15-4), da SulAmérica 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 partidas respectivas operadoras de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Março/2016.

FECOMERCIOSP

*Empregador do Comércio:  
estar do seu lado é oferecer  
os melhores planos de saúde.*

Só a Qualicorp oferece inúmeras opções com o melhor da medicina para você escolher uma que atenda às suas necessidades.

Líder de mercado, temos parceria com a FECOMERCIO-SP e mais de 500 entidades de classe para negociar o melhor para você.

Opção, qualidade e credibilidade.



Planos  
a partir de

R\$ **174**

(valor mensal  
aproximado por pessoa)<sup>†</sup>

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.qualicorp.com.br/anuncio](http://www.qualicorp.com.br/anuncio)



**Qualicorp**

*Sempre do seu lado.*

# TRADIÇÃO REINVENTADA

A crise econômica fechou as portas de muitos restaurantes tradicionais que faziam parte da história da cidade. Entretanto, outros inovaram para driblar as dificuldades. Conheça as receitas de três casas famosas da cozinha paulistana que estão dando a volta por cima ao manter a tradição e a identidade construída por décadas, ao mesmo tempo em que se adaptam aos novos tempos.

---

TEXTO **LÚCIA CAMARGO**







O restaurante japonês Shintori fechou as portas em dezembro de 2015, depois de 40 anos de funcionamento no bairro da Liberdade, centro de São Paulo. No início de 2016, encerraram atividades o sexagenário São Judas Tadeu, famoso no ABC por seu frango com polenta, e, mais antiga ainda, a tradicional cantina Gigetto (aberta em 1938). A crise econômica figura entre os motivos, mas sozinha não explica os fatores que levaram cada um a cerrar as portas. Um estudo profundo que analisasse cada passo dado ao longo do tempo talvez apontasse erros a evitar e acertos a seguir. Mais produtivo, no entanto, pode ser mostrar o que fazem aqueles restaurantes que se mantêm atuais e lucrativos mesmo com muitas décadas de vida e passagem por diversas crises.

Três exemplos paulistanos atestam que é possível encontrar o ponto de equilíbrio entre tradição e inovação, mantendo a qualidade e o prestígio: o francês La Casserole, que em 2016 completa 62 anos; o Terraço Itália, 49 anos em setembro; e o grupo Rubaiyat, cujo primeiro restaurante foi inaugurado há 59 anos.

### **FRANCÊS DO AROUCHE**

O bistrô La Casserole, aberto em 1954 pelo casal de imigrantes Fortunée e Roger Henry, passou em 1987 ao comando da filha Marie-France Henry, quando o pai decidiu se aposentar. Ela conservou ao longo do tempo os clássicos do cardápio original – como o *gigot d'agneau* (cordeiro malpassado), o pato com laranja, o *foie gras* (fígado de ganso) e o *crêpes suzette* –, mas segue inventando eventos e menus sazonais, além de atualizar as operações do restaurante.

Marie organiza noites de jazz e jantares temáticos. Algumas das edições foram “O Cinema vai à Mesa”, “Boteco Francês” e “Harmonizações Ousadas” – que sugeria combinação de lagosta com vinho tinto.

## **MARIE-FRANCE HENRY E O FILHO LÉO HENRY: O BISTRÔ LA CASSEROLE CONSERVOU OS CLÁSSICOS DO CARDÁPIO ORIGINAL E CRIOU EVENTOS TEMÁTICOS**



Paralelo aos itens imutáveis, a cada estação o menu é renovado. Entre as novidades está o entrecôte Angus, acompanhado de palmito de pupunha.

Algumas transformações foram tentadas e imediatamente deixadas de lado. Um exemplo: os pratos da decoração, afixados na parede, foram tirados e voltaram, por insistência de frequentadores habituais.

O Casserole jamais mudou de endereço, sempre esteve no Largo do Arouche. Receberam ofertas para deixar o centro e se transferirem para os bairros do Jardins e do Itaim Bibi. Mas Marie

acha que o restaurante perderia a identidade, muito ligada ao Mercado de Flores, aberto um ano antes, em 1953.

Aquelas mesas já sentaram Jean-Paul Sartre e Simone de Beauvoir, Mário e Oswald de Andrade, entre outras figuras conhecidas. A elite paulistana continua aparecendo. Não raro são vistos ali escritores imortais, que vão ao Casserole depois das sessões da Academia Paulista de Letras, cuja sede fica ao lado.

A consistência da cozinha do Casserole vem da combinação de experiência com treinamento. José Jerônimo, contratado em 1967 como

lavador de pratos, hoje é o chef principal. Ele cuida dos clássicos. Ao seu lado, cozinha Eri Gomes, que se encarrega das novidades.

Manter o alto padrão em tempos de crise não é fácil, no entanto. Marie aponta a alta do dólar como uma das vilãs, por ter encarecido a importação dos itens franceses que compõem o menu.

Para ajudar a criar soluções, tem entrado no salão Léo Henry, filho de Marie. Uma das inovações trazidas por ele foi a das garrafinhas de vinho de 187 ml. Quando um cliente pedia uma taça de vinho, era preciso abrir uma garrafa de 750 ml e torcer para que o restante fosse vendido até o dia seguinte, já que a bebida não se preserva por mais tempo. Ocorriam perdas. “As garrafas de um quarto nos permitem manter mais baixos os preços dos vinhos em taça e ainda aumentar a variedade”, comenta Henry. E a “jogada” mais ousada do filho de Marie para atrair o público jovem será a implantação da carta de cervejas, prevista para este outono.

### **VÁ PELA VISTA E PELA COMIDA**

O elegante restaurante italiano Terraço Itália, no 41º andar do Edifício Itália, é conhecido até por quem nunca pisou ali. A possibilidade de fazer uma refeição diante da melhor vista panorâmica de São Paulo, a 168 metros do chão, atrai gente do País inteiro e estrangeiros.

Ao restaurante vão famílias nos almoços de domingo, empresários para fechar negócios e grupos que comemoram aniversários. “Recebemos pessoas que voltam depois de 20, até 30 anos”, comenta a coordenadora comercial do Terraço Itália, Juliana Di Stefani. Na hora do jantar, é a vez dos casais. “Toda semana acontecem aqui pedidos de casamento”, relata. Alguns noivos chegam a fazer combinações com a casa, como tocar determinada

“AS PESSOAS  
QUEREM SER BEM  
ATENDIDAS. SE A  
COMIDA VEM RUIM,  
NÃO INTERESSAM  
DOIS SÉCULOS  
DE HISTÓRIA”

---

**BELARMINO IGLESIAS FILHO,**  
PROPRIETÁRIO DO RUBAIYAT



Foto: Divulgação

música ou pedir ao garçom para servir a aliança no prato da sobremesa. Já houve quem contratasse um helicóptero para jogar pétalas de rosas no momento oportuno.

A casa pode ser cenário do pedido e também sediar a festa de casamento. A agitada área de eventos do Terraço Itália teve alta de 7% de 2014 para 2015, mesmo com diminuição dos pedidos corporativos no fim do ano.

Em 1997, o restaurante foi totalmente reformado e, no ano passado, a Sala Nobre, usada principalmente nos almoços, passou por repaginação. Ganhou uma cara mais moderna sem perder o ar requintado – marca registrada do Terraço Itália. A iluminação indireta foi pensada para jogar o foco da atenção para o exterior, justamente o ponto de maior interesse dos frequentadores, que disputam as mesas junto à janela.

A vista é o principal atrativo. Mas quem vai também quer comer bem. Os fortes do cardápio do Terraço Itália costumavam ser carnes e massas com molhos suculentos. Nos últimos cinco anos, porém, abriu-se o leque e foram incluídas opções mais leves, como saladas, peixes e frutos do mar. E ainda pratos veganos, sem lactose nem glúten, para pessoas com dietas restritivas.

Da cozinha do chef toscano Pasquale Mancini saem risoto de abobrinha com queijo de cabra, tartar de salmão e risoto com ragu de ossobuco de vitela. Além de sobremesas como esfera de chocolate com calda de frutas vermelhas. Se quiser pedir um vinho, há mais de 200 rótulos na adega.

Acompanhar de perto o que se diz sobre o restaurante nas redes sociais e responder prontamente qualquer sugestão ou crítica é outra prática adotada nos últimos tempos. “Entendemos que a expectativa de quem vem ao Terraço Itália é infinitamente mais alta do



que a da pessoa que vai a uma empadaria. Mais do que corresponder, temos que encantar”, conclui Juliana.

### **CARNES TIPO EXPORTAÇÃO**

“A indústria da hospitalidade é aquela na qual 60 anos de tradição não compensam os últimos 60 minutos”, diz o proprietário do grupo Rubaiyat, Belarmino Iglesias Filho. Ele diz manter em mente essa frase, que o lembra de que precisa constantemente oferecer mais e melhores produtos e serviços, para não perecer diante dos novos tempos e da concorrência. “As pessoas querem ser bem atendidas. Se a comida vem ruim, não interessam dois séculos de história.”

O primeiro restaurante da família foi aberto em 1957, o Baby Beef Rubaiyat, que hoje funciona em dois endereços na capital paulista, na Alameda Santos e na Avenida Brigadeiro Faria Lima. Em 2001, viria A Figueira Rubaiyat. Depois, foram inauguradas casas em Brasília e no Rio de Janeiro. Em Buenos Aires, o grupo possui a Cabaña Las Lilas. Ele está presente ainda em México, Espanha e Chile, onde a unidade foi aberta em fevereiro de 2016. Os próximos países da lista com filiais planejadas são Peru e Colômbia.

Todos os anos, as carnes servidas no Rubaiyat ganham prêmios gastronômicos conferidos por publicações especializadas. Servidas à la carte, provêm de gado criado na fazenda própria, em Dourados (MS). A excelência vem de pesquisa e inovação.

Em paralelo às carnes, o Rubaiyat da Alameda Santos é muito procurado pelo Gran Buffet de Pescados Frescos, oferecido às sextas-feiras, com profusão de frutos do mar, como ostras, lulas e mexilhões. Nos demais dias da semana, é servido o Gran Buffet Mediterrâneo, que inclui os grelhados. E às quar-

**TERRAÇO ITÁLIA:  
O RESTAURANTE  
PASSOU A OFERECER  
OPÇÕES MAIS LEVES,  
COMO SALADAS,  
PEIXES E FRUTOS DO  
MAR, ALÉM DE PRATOS  
VEGANOS, SEM LACTOSE  
NEM GLÚTEN, PARA  
PESSOAS COM DIETAS  
RESTRITIVAS**



Foto: Artur Bragança

tas e aos sábados, feijoada. Belarmino conta que tentou tirar a feijoada das quartas. Não conseguiu. Os clientes reclamaram. Venceu a tradição, e a feijoada foi mantida. Outro item sagrado é a batata suflê, geralmente servida como acompanhamento para carnes.

Os três pilares sobre os quais se sustentam um empreendimento de sucesso no ramo de restaurantes são produto, atmosfera e serviço, de acordo com Iglesias Filho. Alguns investimentos no quesito atmosfera são as mesas de madeira nobre, separadas umas das outras por boa distância para conferir priva-

cidade, além de guardanapos de linho e facas criadas especialmente para o grupo. Além disso, para não descuidar do serviço, treinamento constante.

O empresário conta que os sistemas informatizados nos restaurantes lhe permitem acompanhar com precisão o tempo do atendimento ao cliente, que pela regra da casa não deve passar de 25 minutos. “Estou online em dez operações”, diz Iglesias Filho. E ensina: “Hoje, temos de aproveitar as ferramentas de gestão que a tecnologia nos dá, sem descuidar da essência que nos fez grandes”, finaliza. [8]

# LICENÇA PARA O SUCESSO

Mercado de marcas licenciadas no Brasil tem registrado crescimento mesmo diante de cenário de aperto econômico. Para as marcas, a estratégia rende diversificação na renda, enquanto que para o fabricante e o varejista, há valorização de um mesmo item que, por si só, venderia 20% menos que um licenciado.

---

TEXTO **RAÍZA DIAS**





Presente entre os seis maiores do mundo, o mercado brasileiro de licenciamento de marcas coleciona motivos para se mostrar com potencial de expandir consideravelmente nos próximos anos. Em 2015, o segmento faturou R\$ 17 bilhões, ante R\$ 13,2 bilhões no ano anterior. Para 2016, a expectativa é de crescimento de 5%, mesmo diante de um cenário de crise econômica, desemprego e perda de poder aquisitivo da população. “Há pouco mais de 20 anos, a Disney entrou no Brasil e, assim, outras marcas se interessaram pelo País. O licenciamento vem crescendo por aqui com uma força maior ao longo dos últimos dez anos. Mesmo assim, a bagagem do Brasil não é tão grande porque muitos empresários não sabem o que é licenciamento de marcas”, explica a presidente da Associação Brasileira de Licenciamento (Abral), Marici Ferreira.

A estratégia consiste basicamente em emprestar para produtos e serviços as marcas de filmes, desenhos, artistas, personagens, roupas, automóveis e outros. O empréstimo tem tempo para começar e terminar, sendo um método para alavancar as vendas de determinado item, utilizando a influência da marca para atrair consumidores. Em troca, o fabricante que recebe o direito de uso da marca paga ao seu detentor *royalties* que, no Brasil, vão de 2% a 16%, chegando a uma média de 8%.

“Quando o fabricante usa uma marca forte, valoriza o produto e agrega valor ao item. Geralmente, um produto licenciado vende 20% mais do que sem a marca. Quando o produto vai para o ponto de venda, já está com o *royalty* incluso, então o lojista que irá comercializar não pagará mais, mas tem o direito de uso da marca vindo do fabricante”, esclarece Marici.

Segundo estimativas da Abral, há cerca de 500 empresas licenciadas no Brasil e 600 licenças disponíveis. A maioria, aproximada-

“O LICENCIAMENTO  
VEM CRESCENDO  
POR AQUI COM UMA  
FORÇA MAIOR AO  
LONGO DOS ÚLTIMOS  
DEZ ANOS. MESMO  
ASSIM, A BAGAGEM  
DO BRASIL NÃO É  
TÃO GRANDE PORQUE  
MUITOS EMPRESÁRIOS  
NÃO SABEM O QUE  
É LICENCIAMENTO  
DE MARCAS”

---

**MARICI FERREIRA,**  
PRESIDENTE DA  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE  
LICENCIAMENTO (ABRAL)



mente 75%, é estrangeira, sendo a participação nacional ainda baixa.

## O PROCESSO

A marca que deseja ser licenciada precisa, antes de tudo, ter registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), para evitar que seja utilizada por outras companhias.

Com a exclusividade garantida, a empresa deve recorrer a um contrato com o INPI para permitir que fabricantes utilizem a marca em produtos ou serviços – a Licença de Uso de Marca.

No entanto, não basta seguir as questões burocráticas para investir no licenciamento. A marca precisa ter peso e influência no mercado. Ter interesse espontâneo do consumidor é essencial para garantir que haja demanda.

“As marcas chegam para nós em diferentes estágios e temperaturas de proximidade com o consumidor. Algumas não têm relação nenhuma, enquanto outras já estão próximas de corações e mentes dos consumidores. Para as marcas com temperatura mais baixa, instruímos a ampliar os pontos de contato com o cliente. Não adianta estar, por exemplo, com uma série na TV, no YouTube ou no cinema e achar que é suficiente. É importante ter um planejamento de visibilidade do conteúdo”, explica o diretor da Redibra, agência de licenciamento de marcas, David Diesendruck.

A recomendação do profissional é estar cada vez mais próximo do potencial cliente, com ações e ferramentas como games, aplicativos, produtos editoriais e eventos.

## “OVOS DE OURO”

Um case que tem se destacado no mercado brasileiro é o da produção nacional Galinha Pintadinha, de responsabilidade da Bromélia Produções. A animação infantil estourou no YouTube

por volta de 2006 e, desde então, tornou-se febre entre as crianças, abrindo espaço para disseminar o nome em diversos produtos.

A marca está inserida no universo de entretenimento, o de maior destaque do mercado de licenciados brasileiro, reconhecido por ter 70% do total de propriedades. O nicho é seguido por 20% de licenças de propriedades corporativas e 10% de esportes.

Apesar de estar no gosto do público, a empresa se planejou para desbravar essa oportunidade, como explica o gerente, Miguel Moreira. “A marca só está madura quando o público a conhece e tem fãs e audiência. Aí sim, pode começar o licenciamento. Estávamos com alta audiência no YouTube, com aplicativo desenvolvido e DVD, e só então nos sentimos preparados para o licenciamento. Foi natural. A marca estava se construindo e, por isso, não foi preciso nenhuma reestruturação na empresa”, conta.

A Bromélia Produções não demorou a ver os resultados da estratégia. O processo de licenciamento se iniciou em 2012 e, no ano seguinte, já mostrou a que veio. “Rapidamente sentimos que valia a pena e, então, foi só acompanhar o movimento do próprio mercado”, cita Moreira.

A Redibra é a agência responsável pelo licenciamento da Galinha Pintadinha. Segundo números da empresa, hoje são mais de 60 licenciados que levam a marca da animação.

“Quando alguém começa a licenciar a marca, outros fabricantes também se interessam. Na parte infantil, pela ordem natural do mercado, começamos com brinquedos e aí entram jogos eletrônicos, produtos para casa, higiene pessoal, vestuário, editorial, material escolar e, por último, produtos alimentícios”, explica Moreira.

A marca da Galinha Pintadinha se mostrou tão forte no mercado que já atingiu toda essa

“PARA AS MARCAS COM TEMPERATURA MAIS BAIXA, INSTRUÍMOS A AMPLIAR OS PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE. NÃO ADIANTA ESTAR, POR EXEMPLO, COM UMA SÉRIE NA TV, NO YOUTUBE OU NO CINEMA E ACHAR QUE É SUFICIENTE. É IMPORTANTE TER UM PLANEJAMENTO DE VISIBILIDADE DO CONTEÚDO”

---

**DAVID DIESENDRUCK,**  
DIRETOR DA AGÊNCIA REDIBRA



cadeia natural de licenciamento. “Já temos uma polpa de fruta que leva nossa marca, iogurte, leite fermentado, biscoito e produtos sazonais de Páscoa. Além disso, vamos começar com cenourinha e tomate-cereja para até licenciarmos ovos de galinha. Temos esse cuidado de fazer uma linha mais saudável, já que nosso público é a criança”, cita o gerente da Bromélia Produções.

A experiência no território brasileiro serviu, inclusive, de trampolim para que a animação ganhasse espaço em outros países. “Internacionalizamos o conteúdo em 2011, com vídeos no canal em espanhol. Quando a audiência se mostrou boa lá fora, decidimos fazer também o processo de licenciamento.”

Diesendruck, da Redibra, conta como foi o processo. “O primeiro passo é ter visibilidade

do conteúdo no mercado internacional para, em seguida, ver se é relevante. A grande maioria dos conteúdos consegue ser exibida no exterior, mas nem sempre se torna relevante. Com a Galinha Pintadinha, por meio do canal no YouTube em espanhol, percebemos a visibilidade e, com os meios digitais, conseguimos mensurar dados para fazer comparativos de visualizações nesses mercados e no Brasil. Percebemos então que já estávamos com um mercado expressivo.”

Para levar a marca a outros países, a Bromélia Produções, junto com a Redibra, contratou localmente agências de licenciamento de marcas para executar a estratégia. Hoje, a Galinha Pintadinha contabiliza 1,6 bilhão de visualizações no canal hispânico de vídeos e possui parceria com quatro agências locais



## ESTRATÉGIA

Licença para o sucesso

---

em México, Espanha, Chile, Peru, Equador, América Central, Venezuela, Panamá e Cone Sul. Além disso, possui mais de dez licenciados internacionais. “A expectativa é continuar crescendo lá fora, sem muitas metas, mas com expansão no mercado de línguas espanhola e inglesa. Estamos também nos adaptando para outros idiomas, como francês, italiano, alemão e mandarim, a fim de conquistar novos mercados”, cita Moreira.

A estratégia de emprestar a marca a produtos e serviços tem dado tão certo que, atualmente, cerca de 70% da renda da Galinha Pintadinha vêm dos licenciados. “Chegamos a um patamar de conseguir posicionar a Galinha Pintadinha como um produto clássico da primeira infância”, conta o gerente da Bromélia Produções.

Para a empresa, a dificuldade nesse percurso foi mostrar para as empresas de licenciados que não estar na TV aberta não era impedimento de sucesso. No Brasil, o canal de vídeos da Galinha Pintadinha já atingiu a marca de 2,7 bilhões de visualizações.

### GANHO PARA TODOS

Para a marca, a maior vantagem de licenciar é expandir as possibilidades de mercado, chegando ao seu consumidor de maneiras variadas, diversificando as possibilidades de receita.

Mas nem só ela sai ganhando. O fabricante e o varejista também são beneficiados nesse processo. “O fabricante paga para ter o uso da marca, mas agrega valor ao produto, que vende mais, ampliando o próprio lucro e também do varejista”, explica Marici, da Abral.

A Jandaia, fabricante de produtos de papeleria do Grupo Bignard, tem investido fortemente nos últimos cinco anos no ramo de licenciados. “Os produtos de marcas licenciadas representam quase 70% das nossas vendas,



“A MARCA SÓ ESTÁ MADURA QUANDO O PÚBLICO A CONHECE, TEM FÃS E AUDIÊNCIA. AÍ SIM, PODE COMEÇAR O LICENCIAMENTO. ESTÁVAMOS COM ALTA AUDIÊNCIA NO YOUTUBE, COM APLICATIVO DESENVOLVIDO E DVD, E SÓ ENTÃO NOS SENTIMOS PREPARADOS PARA O LICENCIAMENTO”

---

**MIGUEL MOREIRA,**  
GERENTE DA BROMÉLIA PRODUÇÕES

---

sendo a estratégia que mais conseguiu agregar valor aos itens”, conta o analista de marketing da companhia, Thiago Dias.

A empresa fabrica cadernos com marcas como Coca-Cola, Frozen, Metallica, Scooby Doo, Star Wars e outras dezenas. No entanto, construir esse portfólio não foi tão simples. “Não basta querer entrar nesse mercado. Para obter a licença, é preciso ser uma empresa estruturada que mostre a capacidade logística. Foram anos de trabalho para chegar a um ponto em que consigo pleitear a marca”, conta Dias.

Outro ponto valioso nesse mercado é estar de olho nas oportunidades e tendências. “Precisa ter o *feeling* de saber o que estará na cabeça do consumidor nos próximos um ou dois anos porque, como fabricante, preciso produzir antes. Se o que estou fazendo agora não estiver na cabeça do consumidor daqui a um ano, então não terei acertado. É preciso investir no trabalho de pesquisa”, comenta. Mesmo em tempos de crise, a Jandaia registrou crescimento próximo a 20% no ano passado.

Renan Orenes, CEO da Iron Studios, também soube perceber as brechas desse mercado. A empresa é a primeira no Brasil a desenvolver e produzir figuras colecionáveis oficiais, obtendo licenças dos principais personagens da cultura pop, como Os Vingadores 2, Cavaleiros do Zodíaco e Ayrton Senna.

Orenes possui outra empresa, que importa e distribui esses colecionáveis. Com os impostos e a burocracia dessas transações, ele encontrou na produção nacional a maneira de aumentar a renda, apoiando-se em marcas de destaque. “Na Iron Studios 100% dos itens são licenciados. Tem sido gratificante o trabalho, porque as pessoas no Brasil estão cada vez mais buscando produtos de marcas”, explica o CEO.

**A IRON STUDIOS FOI A PRIMEIRA NO BRASIL A DESENVOLVER E PRODUZIR FIGURAS COLECIONÁVEIS OFICIAIS, OBTENDO LICENÇAS DOS PRINCIPAIS PERSONAGENS DA CULTURA POP, COMO OS VINGADORES 2, CAVALEIROS DO ZODÍACO E AYRTON SENNA**

---

## Sucesso nacional

Um case de expressão no cenário brasileiro de licenciamento de marcas é a da empresa Mauricio de Sousa Produções, responsável pela Turma da Mônica.

Com mais de 300 personagens criados, a marca ultrapassa a faixa dos 3 mil produtos de consumo em todo o mundo, focada, principalmente, no público infantil. São mais de 150 empresas de 14 setores diferentes que licenciam os itens. A marca da Turma da Mônica está espalhada por quadrinhos, livros, espetáculos, eventos temáticos, exposições, projetos institucionais, aplicativos, games, cinema TV e demais licenciados.

Os produtos que levam o nome dos desenhos estão divididos em segmentos como alimentos, brinquedos, casa e decoração, vestuário, higiene, editorial, escolar, festa, papelaria e até pet shop.

Hoje, 90% do faturamento da empresa vêm dos licenciados. Mesmo em tempos de turbulência econômica, a companhia não deixou de crescer.

Além disso, o sucesso da marca vai além do território nacional, como indica o diretor de licenciamento da Mauricio de Sousa Produções, Rodrigo Paiva. “Já estamos há mais de um ano com uma exposição na Coreia do Sul e em exibição na TV a cabo em toda a América Latina. No México, temos aplicativos para celulares. Na China, já tivemos um livro premiado. Na Europa, vários países compraram produtos editoriais e continuam a comprar cada vez mais”, afirma. “Estrategicamente, para a MSP estamos trabalhando para sermos cada vez mais constantes e relevantes internacionalmente a fim de aumentar a nossa presença.”

---



“OS PRODUTOS DE  
MARCAS LICENCIADAS  
REPRESENTAM QUASE 70%  
DAS NOSSAS VENDAS,  
SENDO A ESTRATÉGIA QUE  
MAIS CONSEGUIU AGREGAR  
VALOR AOS NOSSOS ITENS”

**THIAGO DIAS,**  
ANALISTA DE MARKETING  
DA JANDAIA

A estratégia tem mostrado frutos. Em 2015, a estimativa da Iron Studios é ter encerrado com faturamento 10% superior ao ano anterior, taxa que deve se repetir em 2016. “Hoje temos duas lojas da Iron Studios. A expectativa é abrir mais unidades neste ano.”

O trabalho da empresa rendeu a oportunidade de produzir itens colecionáveis do Ayrton Senna e do filme *Caça-Fantasmas* não só para o Brasil, mas para demais países. “São nossas primeiras licenças mundiais e estamos tentando Disney e Warner Bros.”, conta o CEO.

#### **DESAFIOS**

Nesse mercado, o maior inimigo é a pirataria, quando fabricantes produzem os itens das marcas sem o respaldo da licença. “O problema está na educação do consumidor. É preciso orientá-lo para comprar o produto oficial e original, que paga imposto corretamente para o governo. A Abral está desenvolvendo um trabalho para realizar campanhas e agir nessa educação”, cita Marici, da Abral.

Apesar do problema, os empresários do setor citam outras questões que prejudicam esse mercado, como inadimplência em tempos de crise, burocracia e carga tributária.

Outra questão é expandir o licenciamento de marcas brasileiras, já que, por aqui, em torno de 75% dos licenciados são de estrangeiras, além de dar oportunidade para que a prática expanda cada vez mais como estratégia de negócio. “Só enxergo crescimento no mercado de licenciamento. Quando uma empresa está passando por dificuldades financeiras, sugiro procurar um personagem a ser licenciado, que provavelmente terá melhora nas vendas. É uma tendência no Brasil. A expectativa era que em dez anos esse mercado dobrasse no País, mas não será um movimento rápido”, estima a presidente da Abral. [ & ]



## O turismo e a crise

**WILSON ABRAHÃO RABAHY**  
ECONOMISTA, PROFESSOR  
TITULAR SÊNIOR DA ECA/USP  
E PESQUISADOR SÊNIOR DA FIPE

A economia brasileira tem registrado nos últimos anos taxas de crescimento pouco expressivas e, mais recentemente, taxas negativas, sinalizando uma economia em recessão. A par disso, há algum tempo a economia brasileira cresce de modo desequilibrado tanto em termos da distribuição da renda pessoal como da renda regional.

Além dos problemas internos, a economia brasileira sofreu as consequências de problemas internacionais – crises na China e em alguns importantes países da Europa; quedas nos preços do Petróleo e, especialmente, das *commodities*; e produtos relevantes na pauta de exportação brasileira.

Dentro desse quadro de restrições macroeconômicas, principalmente no que se refere ao ingresso de divisas, passa-se a valorizar, também no Brasil, o turismo como “fato econômico”, atividade que, ao lado de propiciar aumentos na produção de outros setores e no nível de emprego, poderia ser uma atividade capaz de gerar saldos de divisas em sua conta externa, contribuindo para a diminuição dos déficits do balanço de pagamentos e do agravamento da dívida externa.

A riqueza e a diversidade de atrativos, a necessária retomada dos investimentos em infraestruturas básica e turística e o amadurecimento de agentes e empresários são alguns dos fatores fundamentais que poderiam favorecer o turismo, não deixando de lado as atuais dificuldades políticas e econômicas no Brasil e também as condições econômicas não muito favoráveis no mundo. O turismo poderia vir a se constituir em um dos setores para alavancar a retomada do crescimento.

De certa forma, deve contribuir, a curto prazo, para a redistribuição regional de ri-

---

queza, tendo em vista que crescem as perspectivas para o turismo no mercado interno, no qual dominância dos consumidores está nas regiões mais desenvolvidas (especialmente no Sudeste) e os principais atrativos naturais e culturais nas regiões menos desenvolvidas (em particular, no Nordeste).

De fato, o turismo na Região Sudeste, embora responda por algo em torno de 37% das receitas com o turismo brasileiro, em termos relativos representa menos de 3,05% de seu valor bruto da produção (em termos do PIB, seria algo como 1,5%). Por seu lado, o Nordeste, com a receita de 30% do total, tem no turismo um de seus setores mais expressivos na constituição do valor bruto da produção da região: 9,5% (algo como 3,3% de seu PIB).

Associam-se às condições dadas pela arrecadação propiciada pelo turismo três de seus aspectos positivos, quais sejam: contribuição às melhorias no nível de emprego, na distribuição regional de renda e na geração de divisas.

Quanto ao emprego, o turismo, por se tratar de uma atividade basicamente prestadora de serviço, caracteriza-se naturalmente como um setor intensivo em mão de obra, com a vantagem de requerer pessoal de um amplo espectro de qualificação, inclusive aqueles de menor nível de escolaridade. Estima-se que pelo menos 3,5% da PEA sejam em razão direta das atividades do turismo.

No que diz respeito à contribuição para a melhora de distribuição regional da renda, além da constatação de sua maior importância relativa no PIB, do Nordeste, comparativamente ao Sudeste, os gastos dos residentes do Sudeste no Nordeste representam três vezes mais do que os do Nordeste no Sudeste.

O terceiro fator a ser destacado é a potencialidade do turismo como gerador de divisas. Com base na desvalorização cambial, verifica-se uma reversão da tendência de aceleração da geração de déficits no saldo de divisas dessa conta, a exemplo do que ocorreu com a balança comercial. Convém ressaltar que essa nova tendência, mais favorável em termos de saldo de divisas da Conta Viagens, é decorrente muito mais da redução dos gastos do que em razão do aumento das receitas.

O Brasil apresenta amplos potenciais para o crescimento do turismo. Os visitantes estrangeiros indicam alto grau de satisfação quando em visitas ao Brasil, condição essa reforçada, mesmo quando da realização de grandes eventos, como a Copa do Mundo, em que os visitantes ficaram surpreendidos com as condições do receptivo brasileiro, particularmente da hospitalidade e da alegria de seu povo. Mas o principal fator emulador é o seu mercado interno.

Mesmo nos países com forte relevância do mercado externo, o mercado interno também se apresenta com muita relevância. Em publicação de Bull<sup>1</sup>, verifica-se que, entre 14 países analisados, em apenas três – Bélgica, Espanha e Holanda – o mercado interno não supera o internacional, sendo que no caso dos Estados Unidos essa relação é dez vezes superior. Na média desses países, essa relação é de quase quatro vezes. Estimativas preliminares para o Brasil<sup>2</sup> indicam que as receitas devidas ao turismo interno representam nove vezes as do turismo internacional. [8]

---

1 Bull, Adrian – *La Economía del Sector Turístico*, Capítulo 7 e páginas 219-220, Alianza Editorial, Madrid, 1994.

2 Fipe – Estudo Preliminar da Conta Satélite do Brasil – 2002.

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



## Quer ultrapassar as fronteiras do mercado?

A **Fecomercio Internacional** é o parceiro perfeito para o empresário que busca o mercado externo para exportar e importar.

Com o objetivo de diversificação do portfólio das empresas comerciais, identificamos fornecedores no exterior e aumentamos ainda mais o poder de concorrência no mercado. Novas oportunidades de negócios foram encontradas por meio do apoio da internacionalização de marcas e produtos nacionais em todas as etapas do processo, tornando possível a inserção consistente em novos mercados e a organização de eventos empresariais de *networking*. Além disso, aproximamos empresas ao proporcionar atendimento personalizado nas estruturas de seminários e de rodadas de negócios.

### Saiba mais sobre algumas de nossas ações em 2015:

#### Rodadas de Negócios:

**Mai**o – realizada em parceria com o escritório comercial da Embaixada do Paquistão no Brasil. O objetivo era apoiar empresários paquistaneses, bem como fornecedores de equipamentos e vestuário para a prática de esportes e congregados da Câmara do Comércio e Indústria de Sialkot, na inserção de suas marcas no mercado brasileiro.

**Agosto** – encontro organizado para a Associação Central de Exportadores da Anatólia, direcionado à indústria de panificação e mercado final.

#### Seminários empresariais:

**Abril** – organizado em parceria com a Câmara de Comércio Brasil-Espanha. Foi apresentada nas instalações da FecomercioSP a apresentação “Porto de Las Palmas, Gran Canaria – Hub Brasileiro para Atlântico e África”.

**Junho** – com apoio do Consulado Geral dos Emirados Árabes Unidos, a Câmara de Comércio de Dubai demandou à Fecomercio Internacional a organização do seminário “Doing Business with Dubai”, que contou com a presença de mais de 130 empresários paulistas.

Ainda ocorreram workshops de sensibilização dos diferenciais do Brasil no contexto internacional para empresários de Tunísia, Taiwan, Angola, México, Eslovênia, Reino Unido, Bélgica, Espanha, França, Israel, Panamá, Turquia, Romênia, Portugal, Colômbia, Chile, Equador e Estados Unidos.



**FECOMERCIO**  
*Internacional*

**FECOMERCIOSP**  
Representa muito para você.

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

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



# TUBARÕES À SOLTA

A desvalorização do real pode acelerar a entrada de grandes investidores estrangeiros no mercado nacional em busca de bons negócios. Grandes empreiteiras envolvidas na operação Lava Jato devem se desfazer de alguns de seus ativos.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**



## MERCADO

Tubarões à solta

A piora das expectativas de crescimento e do aumento do risco-país não criam impedimentos para o mercado de fusões e aquisições (M&A – Mergers and Acquisitions, em inglês). Ao contrário. O atual cenário econômico e a consequente desvalorização do real perante as principais moedas estrangeiras podem, inclusive, acelerar a entrada e a expansão das empresas internacionais no Brasil em razão da redução do valor dos ativos locais.

De acordo com o sócio da consultoria KPMG, o analista Luis Motta, o movimento de internacionalização das companhias brasileiras por meio de compra no exterior também cresceu significativamente no ano passado. “A ‘virada de chave’ ocorreu em 2015, quando o número de transações de empresas fora do País deu um salto”, destaca.

Pesquisa realizada pela KPMG indica que as transações do tipo CB1, quando empresas estrangeiras adquirem nacionais, somaram 296 no ano passado. Mas o destaque foram as 66 do tipo CB2, com empresas brasileiras comprando estrangeiras fora do Brasil, atingindo recordes históricos. Em comparação com o ano anterior, as operações CB1 registraram aumentos de 2%, e o CB2, de 50%.

“Muitas empresas brasileiras buscaram expandir seus negócios em países nos quais perceberam perspectiva econômica melhor e risco menor, ainda que em alguns casos pagando um preço maior decorrente da perda de poder aquisitivo do real”, diz Motta.

Ao todo, em 2015 foram concluídas 773 transações, o que corresponde ao desempenho mais baixo desde 2010, quando foram concretizadas 726 operações. Na comparação com 2014, quando houve 818 negociações, o recuo foi de 5,5%. O resultado foi puxado por menor apetite e capacidade financeira das empresas brasileiras de expandir seus negócios por meio de aquisições.



“MUITAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS BUSCARAM  
EXPANDIR SEUS NEGÓCIOS  
EM PAÍSES NOS QUAIS  
PERCEBERAM PERSPECTIVA  
ECONÔMICA MELHOR E RISCO  
MENOR, AINDA QUE EM ALGUNS  
CASOS PAGANDO UM PREÇO  
MAIOR DECORRENTE DA PERDA  
DE PODER AQUISITIVO DO REAL”

**LUIS MOTTA,**  
SÓCIO DA CONSULTORIA KPMG

---

Mas a questão agora é o que esperar para os próximos meses, uma vez que a redução do número de transações foi impactada principalmente pelo ambiente econômico do segundo semestre, segundo Motta. “Trata-se de um tipo de operação que pode levar entre seis e dez meses para ser concluída, e o reflexo da conjuntura econômica na nova safra só aparecerá no fim do ano”, afirma.

A análise está em linha com as previsões da PricewaterhouseCoopers (PWC). “A conjuntura atual tende a esfriar os negócios em geral, mas as operações devem manter um volume expressivo, embora inferior ao do ano passado”, diz o sócio da PwC, Rogério Gollo.

Ele acredita que, mesmo ao perder o grau de investimento – capacidade de um país ou empresa de honrar suas dívidas –, o mercado brasileiro mantém enorme potencial de consumo e abre inúmeras oportunidades para quem precisa ganhar escala e competitividade.

“A necessidade de implementação de novas ideias, estratégias e estruturas de negócios leva a opção de M&A para empresas que até então não se viam inseridas nesse mercado, principalmente pequenas e médias”, corrobora a especialista em Direito Societário do BPH Advogados, Shirley Henn.

Consolidação, busca de liquidez e reorganização das dívidas são apontadas pelo Credit Suisse como outras motivações para manter a roda girando. Pelas suas projeções, o volume de operações de M&A em 2016 deve ficar em torno de R\$ 150 bilhões, praticamente em linha ao registrado em 2015 (R\$ 142 bilhões), segundo o responsável pelo Departamento de Investment Banking da instituição, Fábio Mourão.

Não é preciso ir muito longe para encontrar exemplos que ilustrem as análises. Na última teleconferência da Vale, o presidente

**SEGUNDO A KPMG,  
EM 2015 FORAM  
CONCLUÍDAS 773  
TRANSAÇÕES, O QUE  
CORRESPONDE AO  
DESEMPENHO MAIS  
BAIXO DESDE 2010,  
QUANDO FORAM  
CONCRETIZADAS  
726 OPERAÇÕES**



da mineradora, Murilo Ferreira, deixou claro que será preciso explorar opções mais agressivas para enfrentar o cenário desfavorável e reduzir o endividamento. Isso inclui a venda de negócios essenciais da maior produtora global de minério de ferro, que acumulava dívida líquida US\$ 25 bilhões no fim do quarto trimestre de 2015.

Os escândalos da Lava Jato – operação que investiga esquema de lavagem de dinheiro e desvio de divisa envolvendo a Petrobras – atingem as maiores construtoras no País e podem representar outra oportunidade para aquisições em 2016. Um exemplo dessa movimentação vem da OAS, que tem na venda da Invepar, dona da concessão do Aeroporto de

“A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS, ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS DE NEGÓCIOS LEVA A OPÇÃO DE M&A PARA EMPRESAS QUE ATÉ ENTÃO NÃO SE VIAM INSERIDAS NESSE MERCADO, PRINCIPALMENTE PEQUENAS E MÉDIAS”

---

**SHIRLEY HENN, DO BPH ADVOGADOS**



---

Guarulhos, em São Paulo, parte do plano de recuperação judicial da empresa.

De modo geral, as empresas que entraram alavancadas na crise viram o custo da dívida dobrar ao longo de 2015 e, agora, estão em busca de alternativas para conter esse endividamento. “A entrada de um investidor, para injetar capital, é uma opção que possibilita uma dinâmica muito boa para os fundos de *private equity*”, diz o sócio da S&H Consultoria Financeira, Rafael Caldeira.

Isso porque em tempos de crise, o risco de desvalorização desse capital investido é menor, uma vez que também é menor o preço do ativo a ser comprado, em razão da redução das expectativas de crescimento. Além disso, está mais fácil competir por negócios agora que as empresas enfrentam escassez de crédito. “Elas precisam desse aporte financeiro do investidor de *private equity*, necessidade que, nos ‘bons tempos’, não haveria como hoje”, diz Caldeira.

Na avaliação dele, é o melhor momento da década para quem tem capital para efetivar uma compra. A movimentação, segundo Caldeira, também favorece as empresas brasileiras que tendem a organizar a casa e melhorar a governança.

Entre os 43 setores da economia analisados na pesquisa da KPMG, os que apresentaram maior número de transações em 2015 foram tecnologia da informação e comunicação (121 transações), empresas de internet (70 transações) e alimentos, bebidas e tabaco (65 transações). E essa tendência deve continuar.

### **NA CONTRAMÃO DA CRISE**

O descolamento entre a conjuntura econômica do País e o relativo dinamismo do setor de M&As é o tamanho do mercado, atrativo permanente para alguns grupos com planos de

longo prazo, como a Stefanini. A companhia que começou como escritório na casa do CEO, Marco Stefanini, na década de 1990, hoje está consolidada em 39 países, puxada pela política de aquisições.

A primeira delas foi em 2009 e, de lá para cá, a companhia – de prestação de serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC) – não parou mais. Em 2016 (e até agora), a “bola da vez” foi a colombiana Sysman, especializada em ERP (sistema integrado de gestão empresarial) para o governo. “Estamos na contracorrente”, diz Stefanini. O empresário, que sempre teve visão estratégica, aposta não só na demanda do mercado colombiano como planeja atender à promissora economia peruana com a nova compra. “Estamos animados com a incorporação da Sysman e esperamos realizar outras aquisições na América Latina ao longo deste ano.”

Em 2015, o histórico da Stefanini foi marcado pela fusão com a IHM Engenharia, *joint-venture* com a Tema Sistemas para criação da Stefanini Capital Market e lançamento da Inspiring, negócio focado em telecomunicações. Dentro da linha de internacionalização, a empresa abriu um escritório em Ontário, no Canadá, e outro em Cingapura, que também funcionará como centro de Pesquisa e Desenvolvimento. A Stefanini também adquiriu 40% da empresa gaúcha Saque e Pague.

Segue pelo mesmo caminho o Grupo Netshoes. A empresa de internet colocou no carrinho neste ano a varejista Shoestock, na corda bamba desde 2015. Com a compra, Márcio Kumruian, presidente da marca, reforça o portfólio do Zattini, seu e-commerce de moda. A expectativa da Netshoes com a aquisição é gerar uma receita nova para a Zattini de aproximadamente R\$ 100 milhões por ano.

---

# FUSÕES E AQUISIÇÕES EM 2015

TIPO DE TRANSAÇÃO*	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL
CB 1	71	77	63	85	296
CB 2	18	14	16	18	66
CB 3	8	5	4	8	25
CB 4	27	25	30	20	102
CB 5	3	8	2	2	15
Doméstico	63	82	73	51	269
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>211</b>	<b>188</b>	<b>184</b>	<b>773</b>

## \*TIPO DE TRANSAÇÃO

- CB1** Empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo, de brasileiros, capital de empresa estabelecida no Brasil.
- CB2** Empresa de capital majoritário brasileiro adquirindo, de estrangeiros, capital de empresa estabelecida no exterior.
- CB3** Empresa de capital majoritário brasileiro adquirindo, de estrangeiros, capital de empresa estabelecida no Brasil.
- CB4** Empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo, de estrangeiros, capital de empresa estabelecida no Brasil.
- CB5** Empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo, de brasileiros, capital de empresa estabelecida no exterior.

**TRANSAÇÕES DOMÉSTICAS** entre empresas de capital brasileiro.

(Fonte: KPMG)

---



“ESTAMOS ANIMADOS  
COM A INCORPORAÇÃO  
DA SYSMAN, EMPRESA  
COLOMBIANA  
ESPECIALIZADA EM  
ERP, E ESPERAMOS  
REALIZAR OUTRAS  
AQUISIÇÕES NA  
AMÉRICA LATINA AO  
LONGO DESTA ANO”

---

**MARCO STEFANINI,**  
CEO DA STEFANINI

Não é diferente no setor de alimentação, no qual o agronegócio se mantém como atividade rentável e fundamental para a balança comercial brasileira. Não à toa, a irlandesa Total Produce, uma das maiores empresas agrícolas da Europa, anunciou no fim de fevereiro a compra do controle da brasileira Argofruta, produtora e exportadora de frutas. Trata-se de uma das maiores exportadoras de limão e manga do Brasil para a Europa e para o Oriente Médio, com faturamento de cerca de R\$ 200 milhões.

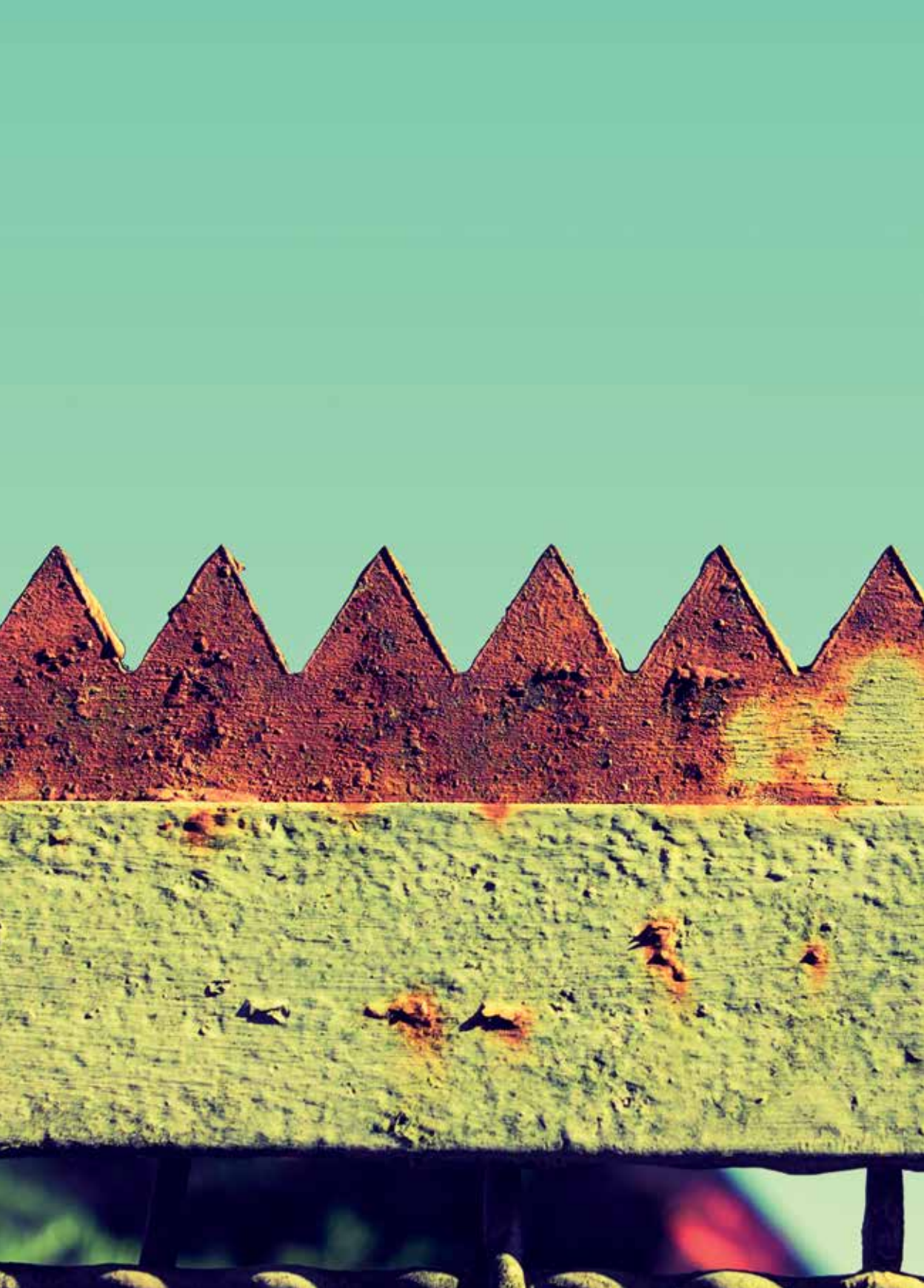
Com a demanda interna brasileira acomodada por causa da pressão inflacionária e da possibilidade de redução da renda, o investidor passa a estudar a capacidade de exportação futura antes de se estabelecer no País, avaliam especialistas. Mas, para atrair mais investidores (independentemente do período de crise), o Brasil precisa focar em uma tributação menos complexa, na qualificação da mão de obra e nos investimentos em infraestrutura logística. [8]

# REFUGIADOS E A CRISE EUROPEIA

A ideia de uma Europa integrada vinha sofrendo com o ressurgimento dos nacionalismos. A atual crise humanitária somente expôs essa fratura interna, que pode ser grande demais para ser superada.

---

**GUNTHER RUDZIT** É DOUTOR EM CIÊNCIA POLÍTICA PELA USP,  
MESTRE EM NATIONAL SECURITY PELA GEORGETOWN UNIVERSITY  
E COORDENADOR DO CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
DAS FACULDADES RIO BRANCO





A história da Europa foi marcada por conflitos que resultaram em duas guerras mundiais. Sob o choque desta última, com 65 milhões de mortos, é que se buscou meios para se evitar esse flagelo novamente.

Como alguns países tinham economias complementares, a cooperação teve início nessa esfera, com a visão de que a integração impediria a guerra. O processo não foi tranquilo, mas, a cada crise, a integração era resolvida com mais integração – tanto que, com a estagnação da década de 1980, levou à criação da União Europeia (UE) em novembro de 1993.

Com a UE, foi constatado que os problemas de sobreposição dos diversos acordos e tratados assinados ao longo das décadas, levando à proposta da criação de uma Constituição comum, ou seja, mais um passo no aprofundamento da integração. Essa carta levaria quase ao fim das soberanias nacionais, transferindo mais poder decisório para as esferas supranacionais.

Contudo, em maio de 2005, 55% dos eleitores franceses e 61% dos holandeses disseram “não” à proposta. Isto foi um baque para o projeto europeu e expôs a crise de identidade que a União Europeia estava passando, uma vez que toda a lógica de integração seguiu o pressuposto de mais supranacionalidade e menos nacionalismo. Mas, com a entrada dos países do antigo bloco soviético e seus trabalhadores que aceitavam salários baixos, as reações nacionalistas cresceram, surgindo a expressão “encanador polonês”.

Com a crise da dívida grega a partir de 2010, ressurgiu a xenofobia, uma vez que, a fim de salvar a Grécia e mantê-la no bloco, foram necessários grandes empréstimos ao país. Na visão desses xenófobos, os gregos não trabalhavam e se aposentavam cedo de-

**SOMENTE EM 2015  
QUE ESSA ONDA DE  
REFUGIADOS GANHOU  
UMA DIMENSÃO DE  
QUASE CATÁSTROFE.  
EM JUNHO, O GOVERNO  
ITALIANO ACUSOU A  
FRANÇA DE FECHAR  
A FRONTEIRA PARA  
IMIGRANTES, O QUE  
FERIRIA O TRATADO  
DE SCHENGEN**

---

mais e que tinha sido descoberto que Atenas ocultou dados macroeconômicos a fim de entrar na UE, por isso, não mereciam ajuda.

O arrastar da crise grega coincidiu com uma nova, a dos refugiados. A partir de dezembro de 2010, com a desestabilização de vários governos do norte da África e do Oriente Médio, levou à fuga de milhares de pessoas. A primeira leva foi de líbios, que chegaram às ilhas italianas, superlotando o centro de refugiados em Lampedusa.

Somente em 2015 que essa onda de refugiados ganhou uma dimensão de quase catástrofe. Em junho, o governo italiano acusou a França de fechar a fronteira para imigrantes, o que feriria o Tratado de Schengen. Esse episódio foi o alerta para a gravidade da situação da integração europeia.

Schengen é um acordo para a abertura das fronteiras e circulação livre das pessoas. Os membros da União Europeia (exceto Irlanda e Reino Unido) mais Islândia, Noruega e Suíça assinaram essa convenção existente desde 1985 e foi considerado como condição prévia a sua adesão quando os novos membros entravam na União. É um dos acordos mais importantes (se não, o tratado central da EU), pois ele significa que as pessoas deixaram de ser nacionais de seus países e passaram a ser cidadãos europeus, ou seja, a essência da integração europeia.

Por isso, quando a guerra civil na Síria entrou no seu quarto ano e levou à explosão do número de refugiados em 2015, a crise deixou de ser somente humanitária e passou a ser existencial para os europeus.

Com mais de 1,5 milhão de pessoas entrando, resultando em uma multidão necessitando de abrigo, alimento e, principalmente, trabalho, as reações contrárias, racistas e xenófobas foram surgindo na mesma pro-

porção. Políticos contrários aos refugiados ganharam destaque nas eleições do ano passado em vários países, como França, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Itália, Reino Unido, Portugal e Alemanha. Diversos desses políticos ainda têm um discurso anti-integração, pois eles argumentam que seria justamente uma política muito liberal no tema imposto por Bruxelas que levou seus países a essa realidade.

Nos últimos dias de fevereiro, a crise entre os países europeus chegou a um ponto não visto antes, com a Grécia retirando seus embaixadores da Áustria e da própria União Europeia, governos tomando iniciativas individuais e ministros do Interior sem conseguir chegar a um consenso sobre quais medidas tomar. Enquanto este texto era escrito, políticos mais exaltados afirmavam que, se em dez dias nenhuma medida concreta fosse adotada pelo bloco para socorrer a Grécia, que é a porta de entrada de quase todos os refugiados, Schengen poderia entrar em colapso.

Se isso acontecer, será um gigantesco retrocesso, que pode colocar em risco a própria União, pois significa o fim da cooperação entre os governos europeus. Contudo, não se pode culpar somente os refugiados, o que se percebe é que a própria lógica de integração já vinha sofrendo com o ressurgimento dos nacionalismos. Essa crise humanitária somente expôs uma fratura interna, grande demais para ser superada, uma vez que, como anteriormente, para que a Europa consiga sair dos seus problemas, a melhor saída é mais integração. Mas, hoje, isso dificilmente será aceito pelos eleitores nacionalistas.

E esse é um gigantesco problema, uma vez que na história europeia, se não há cooperação, a tendência é seguir para o outro extremo: o conflito. [¶]

# LUXO INABALÁVEL

Na contramão da recessão econômica e da crise política, o segmento de luxo, que atende às classes mais ricas, principalmente o chamado “triplo A”, segue crescendo a dois dígitos por ano e tem planos de amadurecer no País nos próximos cinco anos, conquistando novos consumidores e ultrapassando o eixo Sul-Sudeste.

---

TEXTO **RAÍZA DIAS**







## CENÁRIO

Luxo inabalável

---

O período de pressão econômica no Brasil passa pela tangente dos consumidores da classe alta, que sofrem menos com os efeitos da inflação e de deterioração da renda. Prova disso são os resultados do mercado de luxo, que atende, principalmente, ao público da classe A. No ano passado, o segmento cresceu de 11% a 13%, segundo dados levantados em encontros realizados pela Associação Brasileira das Empresas de Luxo (Abrael).

Enquanto especialistas projetam mais um ano de recessão para a economia brasileira, o segmento de produtos e serviços de luxo prevê uma expansão igual a do ano passado, entre 11% e 13%, em 2016. “O mercado de luxo também passa pela crise, acompanhando o País, mas é atingido com menos intensidade. O segmento no Brasil vem crescendo, muitas

“NO GERAL, O BRASIL TEM APRESENTADO ENCOLHIMENTO EM TUDO E LUXO NÃO É EXCEÇÃO. AINDA ASSIM, ESTAMOS ENXERGANDO O MOMENTO COMO UMA OPORTUNIDADE PARA INVESTIR NO BRASIL E PODER APARECER NO MERCADO”

---

**FREDDY RABBAT,**  
PRESIDENTE DA ABRAEL





---

marcas vieram para cá e se estabeleceram aqui, conquistaram clientela e, agora, algumas empresas estão sofrendo pouco mais que outras. No geral, o Brasil tem apresentado encolhimento em tudo e luxo não é exceção. Ainda assim, estamos enxergando o momento como uma oportunidade para investir no Brasil e poder aparecer no mercado”, aponta o presidente da Abrael, Freddy Rabbat.

Para o executivo, ainda há espaço para crescimento. “O Brasil é um mercado com potencial gigantesco. Assim que o País sair da crise e tivermos uma situação mais favorável para o consumo, todo esse potencial será retomado. A nossa previsão otimista é que isso aconteça de dois a três anos. Na hora em que existir um viés de melhora, o reflexo será imediato”, estima Rabbat.

### **MERCADO BRASILEIRO**

O brasileiro gosta de comprar. É o que dizem os especialistas ao explicar uma das razões para o segmento de luxo ter espaço para crescer ainda mais no País. “O brasileiro tem um perfil consumidor extraordinário porque ele se permite”, indica o presidente da MCF Consultoria, Carlos Ferreirinha.

Rabbat, da Abrael, reforça. “O brasileiro tem uma característica singular, bem-vista pelas marcas, que é o bom gosto, saber e gostar de comprar. O brasileiro é consumista. Ele tem um misto de europeu, no bom gosto, com americano, que gasta bastante”, compara.

O Grupo Technos, empresa de acessórios que traz para o Brasil marcas de relógio de luxo, define o consumidor daqui como atraente para esse segmento. “O brasileiro segue e é muito influenciado pelo poder das marcas, principalmente no segmento da moda, e isso tem um peso muito grande no nosso mercado. No entanto, temos o Custo Brasil de operação

**A FALTA DE  
CAPACIDADE  
DE PREVISÃO NO  
BRASIL É A MAIOR  
DIFICULDADE,  
PORQUE O MERCADO  
DE LUXO FAZ PLANOS  
DE LONGO PRAZO  
E INVESTIMENTOS  
DURADOUROS**

## CENÁRIO

Luxo inabalável

---

que, muitas vezes, inviabiliza o crescimento do mercado na mesma proporção de seu potencial”, explica a gerente de marcas internacionais, Laura Goretti.

Carlos Ferreirinha, da MCF Consultoria, acredita que o desafio do segmento de luxo se assemelha à tensão sofrida pelos demais empresários de outros setores. “Nós sentimos o fator da imprevisibilidade. Não sabemos como o dólar se comportará nos próximos anos, o cenário muda e os impostos sofrem ajustes o tempo inteiro. Essa falta de capacidade de previsão no Brasil é a maior dificuldade, porque o mercado de luxo faz planos de longo prazo e investimentos duradouros. Então, é preciso olhar muito à frente.”

Para a empresa italiana de iates Azimut Yachts, há demais obstáculos, como aponta o CEO no Brasil, Davide Breviglieri. “Tributação e burocracia nas transações comerciais e industriais, além de, no nosso caso específico, infraestrutura náutica.”

### CÂMBIO FAVORÁVEL

O dólar em alto patamar tem impulsionado as compras de luxo feitas aqui em detrimento das antes realizadas no exterior. “As marcas de luxo aqui foram favorecidas com o baixo consumo internacional. Além disso, por enquanto, parte dos valores com a explosão cambial não foi repassada para o cliente. Mas, neste ano, isso será reajustado e haverá aumento de todos os custos. De certa forma, a redução do consumo internacional favorece o doméstico”, explica Ferreirinha.

Outro impacto dessa oscilação, segundo o presidente da MCF Consultoria, é que o cliente passa a fazer compras menos impulsivas e mais inteligentes, o que favorece, também, os produtos mais caros de luxo. “Não necessariamente o consumidor compra mais ba-

“COM A CRISE ECONÔMICA, HÁ UMA INSEGURANÇA MAIOR POR PARTE DO CONSUMIDOR A, MAS QUE NÃO AFETA TANTO O MERCADO TRIPLO A. OU SEJA, MESMO EM UM CENÁRIO DE INCERTEZAS ECONÔMICAS, COM ESTRATÉGIAS BEM PLANEJADAS, TRATA-SE DE UM MERCADO ATRATIVO A SER EXPLORADO”

---

**DAVIDE BREVIGLIERI,**  
CEO DA AZIMUT YACHTS NO BRASIL



Foto: Divulgação

rato, mas reduz a frequência de consumo, optando por um item de maior qualidade. Reduz a frequência, mas aumenta o ticket médio”, ressalta.

### **POTENCIAL DO PAÍS**

A Azimut Yachts percebeu o ambiente favorável ao investimento no segmento no País. Em 2010, construiu uma fábrica de iates de luxo no Brasil, com uma área de 3 mil metros quadrados. “Antes da instalação da fábrica

da Azimut no Brasil, a empresa já comercializava seus iates em terras brasileiras com grande aceitação. O público brasileiro é, em geral, um grande apreciador da cultura italiana e da excelência em produtos e serviços. Além disso, o mercado náutico brasileiro, apesar de jovem, tem grande potencial”, explica o CEO.

De acordo com o executivo, o País tem muito a ser explorado. “Com a globalização e o avanço da tecnologia na última década, o



brasileiro passou a ter mais acesso a grifes e marcas de luxo nacionais e internacionais, e se tornou mais seletivo. Dessa forma, o mercado de luxo despontou e teve seu auge entre 2010 e 2013, em função do melhor desempenho econômico brasileiro. Com a crise econômica, há uma insegurança maior por parte do consumidor A, mas que não afeta tanto o mercado tripla A. Ou seja, mesmo em um cenário de incertezas econômicas, com estratégias bem planejadas, trata-se de um mercado atrativo a ser explorado. É o caso da Azimut Yachts, que atinge esse público tripla A.”

Os resultados foram tão favoráveis que, hoje, a unidade conta com mais de 16 mil metros quadrados. No ano passado, a produção de iates da empresa no Brasil cresceu 15% em relação a 2014, taxa que deve ser replicada em 2016. “Em dois anos, a previsão é quase dobrar a produção atual dos iates em função

“AS MARCAS DE LUXO AQUI FORAM FAVORECIDAS COM O BAIXO CONSUMO INTERNACIONAL. ALÉM DISSO, POR ENQUANTO, PARTE DOS VALORES COM A EXPLOSÃO CAMBIAL NÃO FOI REPASSADA PARA O CLIENTE. MAS, NESTE ANO, ISSO SERÁ REAJUSTADO E HAVERÁ AUMENTO DE TODOS OS CUSTOS”

---

**CARLOS FERREIRINHA,**  
PRESIDENTE DA MCF CONSULTORIA

---

das ações realizadas no mercado brasileiro e expansão internacional”, conta Breviglieri.

Os planos por aqui não param e a ideia é explorar as demais regiões. “No Brasil, além de ações da marca no Sul e Sudeste, estamos fortalecendo presença no Nordeste, especialmente na Bahia, com a oficialização de um novo revendedor.”

Esse olhar para outras localidades é uma das orientações de Ferreirinha para o luxo ganhar mais força no País. “Algumas regiões como Centro-Oeste, Nordeste, Norte e interior de São Paulo estão com crescimento de renda muito forte. Os bolsões de consumo tendem a apresentar alternativas.”

O Grupo Technos também espera muito mais do Brasil. “O PIB brasileiro é maior que o do México, mas, em termos de consumo de relógio de luxo, o mercado mexicano é maior, até por questões tributárias. Nós entendemos que há muito potencial por aqui, inclusive diante dos números que mostram o consumo do brasileiro no exterior. Então, mesmo na crise, vemos uma possibilidade de expansão”, compara Laura.

A companhia possui, hoje, 15% dos produtos voltados para o segmento de luxo. “Preveemos um crescimento de vendas das marcas que já temos e, em 2016, lançaremos uma marca nova no nosso portfólio”, indica.

A Chandon, empresa de champanhe e espumantes, cresceu 12% em 2015 no Brasil e espera repetir o ritmo neste ano. “Esperamos manter o patamar de crescimento em 12% e seguir investindo em todo Brasil, em especial, nas regiões Nordeste e Norte, onde temos notado o maior crescimento em vendas do espumante Chandon. Acreditamos também que há em todo o Brasil uma forte influência das redes sociais, em que o consumidor é alcançado por movimentos internacionais que os levam

a ter curiosidade e querer experimentar um espumante em novas ocasiões além das festas de fim de ano, harmonizar uma refeição ou na praia, por exemplo”, aponta o diretor-geral da companhia, Sergio Degese.

### **MÉDIO PRAZO**

A expectativa das marcas de luxo é que, assim que o Brasil sinalizar movimento de melhora, o segmento seja mais rápido nessa recuperação. “Mesmo em período de crise, vemos uma possibilidade de expansão. Entendemos que, passando a crise, o luxo volte a crescer num ritmo mais acelerado que o crescimento econômico no geral, porque o potencial é enorme”, indica Laura, do Grupo Technos.

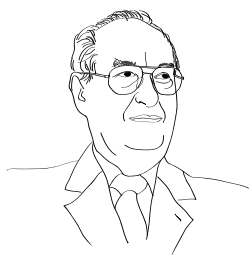
A visão da empresa é que de cinco a dez anos haja espaço para investimentos no mercado de relógios de luxo com retorno significativo, para, só então, haver estabilidade.

A Chandon prevê um cenário similar. “Esperamos que o momento econômico do Brasil seja superado para que tenhamos um aumento significativo nos próximos cinco anos”, indica Degese.

Freddy Rabbat, da Abrael, acredita que as empresas que chegam por aqui devem tentar conquistar novas praças além do eixo Rio-São Paulo. “O grande crescimento acontecerá quando as companhias conquistarem outros Estados. Isso está acontecendo, mas devagar.”

Quanto à maturidade do consumo de luxo, Rabbat espera um período de menos de uma década para alcançá-la. “Aposto que teremos um Brasil bem mais moderno quanto a isso em cinco anos. Talvez falem estruturas para que o País entenda os benefícios do mercado de luxo. Mas, quando entender, irá qualificar o profissional e trazer um incremento geral para o País, com consumo inteligente e não desenfreado”, acredita. [6]





## O parlamentarismo e a confiança do eleitor

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

O período político mais estável que o Brasil conheceu foi a época do Segundo Reinado (1840-1889), em que o País possuía o sistema parlamentar de governo. Por aproximadamente 50 anos, mesmo enfrentando uma guerra externa – a que o País foi levado, sem preparação – os gabinetes se sucederam, mas a estabilidade permaneceu.

Ruy Barbosa, introdutor do presidencialismo entre nós, declarava, desconsolado, dez anos após, que preferiria a instabilidade do parlamentarismo à irresponsabilidade do presidencialismo, em “desabafo” que deveria fazer pensar todos os constituintes brasileiros, de todas as épocas.

Ocorre que a realidade do presidencialismo – salvo a experiência do País que o criou (EUA) – tem sido particularmente negativa, principalmente no contexto latino-americano, pois tem gerado “sistema gangorra” entre ditaduras e semidemocracias, com constantes rupturas institucionais em quase todos eles.

Fui, de 1962 a 1964, presidente do Partido Libertador de São Paulo, que defendia a “responsabilidade dos governos a prazo incerto” e não a “irresponsabilidade a prazo certo”. Assim, o fechamento de um partido programático como o PL tirara-me toda a ilusão de que, por meio da política partidária, eu poderia fazer algo pelo meu País.

---

É que os países presidencialistas, exceção feita à experiência americana, não geram partidos políticos, sendo muito mais governos de pessoas e não de ideias, de donos de legendas e não integrantes de uma agremiação partidária com ideologia definida.

Quando se diz que o Brasil não pode adotar o parlamentarismo porque não tem partidos políticos, deve-se responder que o Brasil não possui partidos políticos porque não adotou o parlamentarismo.

É o parlamentarismo o sistema de governo em que eleito um irresponsável é derubado pelo parlamento por um voto de desconfiança. No presidencialismo, sua derubada, sem ruptura institucional, só mediante processo traumático do *impeachment*. Não há “voto de desconfiança” capaz de afastá-lo, mesmo que tenha deixado de ter a confiança do povo que o elegeu.

Em outras palavras, como nenhum governo administra sem a confiança do povo, o parlamentarismo encontrou os meios para, sem traumas, afastar o mau governo e substituí-lo por governos que recebam o apoio popular atual. No presidencialismo, um governo que não conta com a confiança da sociedade e abalado por toda a espécie de vícios só pode ser afastado por maioria qualificada no Parlamento. No Brasil, dois terços dos parlamentares da Câmara e do Senado.

Gostaria de lembrar que, com voto distrital (puro ou misto), Banco Central autônomo, burocracia profissionalizada, além de cláusula de barreira para criação de partidos e fidelidade partidária, com poucas exceções para mudança de legendas, todas elas com nítida conformação ideológica, o parlamentarismo funciona, como ocorre nos países desenvolvidos e emergentes, inclusive alguns com crises religiosas graves, como a Índia, ou pequeno em desenvolvimento, como a Tailândia.

O Brasil, com 35 legendas – não conheço nenhum filósofo capaz de formular 35 ideologias políticas distintas –, é prova inquestionável de que o sistema é propiciador de variadas negociações pouco saudáveis na troca de cargos e favores.

Embora quem tenha que mudar a Constituição sejam aqueles que foram eleitos pelo sistema atual e que, portanto, usufruem de suas benesses, entendo que chegou o momento de o povo começar a considerar o sistema parlamentar de governo para votar nas próximas eleições naqueles que estiverem dispostos a defendê-lo.

Afinal, o parlamentarismo, pela sua própria formulação de conquista popular, é sistema plenamente democrático, motivo pelo qual, nas muitas crises que passa, encontra sempre formas renovadas de preservação da democracia e da vontade popular. [¶]



# UM BRASIL

## INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: O QUE OS ESPECIALISTAS PENSAM?

---

A nova série do **UM BRASIL**, em parceria com o Columbia Global Center do Rio de Janeiro e o Lemann Center for Brazilian Studies da Universidade Columbia, reúne especialistas para discutir a inovação no setor público brasileiro.

---

Confira e assista em: [www.umbrasil.com](http://www.umbrasil.com)



# SOB NOVA GERAÇÃO

Henry Maksoud Neto está reinventando o **Hotel Maksoud Plaza** por meio de parcerias, fato que o avô e fundador reprovaria. Um acordo com a rede Accor garantiu crescimento de 19% no faturamento e um público mais jovem começa a frequentar o hotel, graças a uma associação com o empresário Facundo Guerra, que inaugurou no hotel o PanAm Club, um espaço para eventos inspirado na antiga companhia aérea norte-americana.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**

FOTOS **RUBENS CHIRI**





## ENTREVISTA

Henry Maksoud Neto

---

Desde que assumiu o comando do **Hotel Maksoud Plaza** após a morte de seu fundador, em 2014, Henry Maksoud Neto tomou uma série de decisões para recolocar o empreendimento no badalado roteiro de São Paulo. A diferença entre ele e o avô é que Maksoud Neto lançou mão de parcerias para tentar reerguer aquele que foi o marco da sofisticação nos anos de 1980 e 1990. “Ele ia preferir fazer tudo sozinho”, afirma o neto, saudosista.

Segundo conta, aprendeu tudo que sabe com o avô e a determinação parece ser questão genética, principalmente quando o assunto é a retomada do hotel, cuja história se mistura com sua trajetória pessoal. Henry Neto era um bebê de colo – que caiu nas graças das monjas beneditinas que habitavam a Abadia de Santa Maria na década de 1970 – quando o avô decidiu construir um empreendimento de luxo naquele local. E a persistência nas negociações foi tanta que conseguiu o que parecia ser impossível: mudar o monastério de lugar.

Ao recordar o passado, Henry Neto não esconde a admiração pelo avô. “Comecei na cozinha do hotel com 15 anos, mas desde os cinco eu o acompanhava em reuniões da diretoria”, afirma o empresário, que sabe que tem pela frente um árduo desafio. Precisa fortalecer e costurar acordos comerciais para atrair ao lugar um público jovem e eclético, geração para qual o glamour dos velhos tempos já não importa tanto.

Nesta entrevista, concedida em sua sala no Maksoud Plaza, a uma quadra da Avenida Paulista, ele detalha os planos para o futuro e as lições aprendidas com a geração passada.

### O QUE MAIS MARCOU O SENHOR NO PROCESSO DE NASCIMENTO DO MAKSOUZ PLAZA?

Toda a sua concepção está muito viva na minha memória. Quando foi inaugurado em 1979, eu tinha quatro anos de idade. O convite da inauguração foi um capacete de proteção, porque o empreendimento ainda estava em obra, mas meu avô decidiu abrir as portas assim mesmo. Também estive presente nas negociações da compra do terreno, onde funcionava um monastério de beneditinas. Tudo aqui está intimamente entrelaçado com a minha história de vida.

### O QUE O SENHOR TIROU DE LIÇÃO DA CONVIVÊNCIA COM O SEU AVÔ?

Eu sou 100% o que meu avô era. Às vezes me dá até raiva. Trabalhei a vida inteira com ele. Pensamos e agimos de maneira semelhante. Somos diferentes apenas na questão do estabelecimento de parcerias. Meu avô reprovaria o que tenho feito. Ele não gostava de se associar a ninguém, mas os tempos eram outros e a cultura, também. O habitual era nos falarmos, no mínimo, cinco vezes por dia. Ele me criou porque meus pais se separaram muito cedo. Eu fiz faculdade de Economia, porque ele adorava Economia e me levava para participar de palestras. Nas reuniões de diretoria que ele presidia, sempre botava ao seu lado uma cadeirinha, dessas de criança, comigo nela. Tem muita história. Acho que o negócio é tratado de forma diferente quando se vive a vida em torno dele. É diferente de começar algo do zero. Há uma relação de carinho. Eu não saberia fazer outra coisa na vida.

### QUAL A IMPORTÂNCIA PARA UM LÍDER CONHECER NA PRÁTICA O SEU NEGÓCIO?

Comecei na cozinha com 15 anos. Depois, fiz estágio em todas as áreas. Falo por mim, mas quem não sabe fazer não sabe mandar. Eu acho que faz toda a diferença, sem dúvida alguma.



“EU SOU 100% O QUE MEU AVÔ ERA. ÀS VEZES ME DÁ ATÉ RAIVA. TRABALHEI A VIDA INTEIRA COM ELE. PENSAMOS E AGIMOS DE MANEIRA SEMELHANTE. SOMOS DIFERENTES APENAS NA QUESTÃO DO ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS”

**O SENHOR CONSIDERA SUA GESTÃO INOVADORA?**

Sim. Temos absoluta transparência em tudo – números, informações. Todas as pessoas que trabalham aqui têm acesso a tudo, inclusive a mim. Simplicidade é outro item importante em nossa gestão. Quanto mais simples for o negócio, mais os processos funcionam.

**E QUAL É A FÓRMULA?**

É preciso descomplicar os processos e reduzir a burocracia para que as pessoas trabalhem à vontade. Isso não quer dizer baderna. Tudo tem de ser feito com muita responsabilidade, com muita pressão, com muita cobrança de resultados. Nesse sentido, tenho vontade de ampliar a governança da empresa a um patamar superior às empresas de capital aberto.



---

“É PRECISO DESCOMPLICAR OS PROCESSOS E REDUZIR A BUROCRACIA PARA QUE AS PESSOAS TRABALHEM À VONTADE. ISSO NÃO QUER DIZER BADERNA. TUDO TEM DE SER FEITO COM MUITA RESPONSABILIDADE, COM MUITA PRESSÃO, COM MUITA COBRANÇA DE RESULTADOS”

#### PRETENDE ABRIR CAPITAL?

Devemos estar preparados para tudo, mas, acima de tudo, acho que isso é essencial para sobrevivência de qualquer empreendimento. Tudo muito organizado, profissional. Sou completamente alucinado por organização e comunicação. Acho que são coisas fundamentais dentro de uma empresa, principalmente numa empresa de serviços.

#### SÃO QUANTOS FUNCIONÁRIOS HOJE?

Hoje são 300. No auge, chegamos a ter aqui 1,2 mil colaboradores. Mas o perfil era completamente diferente. Acho importante salientar que não quero manter um hotel luxuoso, porque acho que isso não existe mais no mundo. É óbvio que se alguém quiser ir ao George V [*em Paris*] se hospedar num palácio, existe essa opção. Mas, no geral, as pessoas querem qualidade de serviço, simplicidade, não querem pagar por aquilo que não utilizam. Isso é extremamente importante e é nisso em que me baseio para as tomadas de decisões.

#### ESSA É A TENDÊNCIA DO SETOR DE HOTELARIA?

É o que eu observo. O chá servido num bule de prata é o que menos importa. Ninguém mais dá a menor bola para isso. O consumidor quer tomar um vinho e pagar apenas R\$ 60 pela garrafa, mas exige que a bebida seja extraordinária.

#### COMO SURTIU A IDEIA DAS PARCERIAS PARA REVITALIZAÇÃO DO LOCAL?

Há alguns anos que já procuramos fazer algum acordo que dê uma dinâmica ao público. Muita gente nem sabia que o hotel existia. A geração “Y”, dos 30 anos, principalmente. Então, resolvemos proporcionar uma primeira experiência, um primeiro contato. Dessa forma, é criado um caldo cultural que vai se multiplicando e repercute em tudo: em hospedagem, em even-





tos ou em uma simples pausa para um drinque após o expediente. O grande sucesso do nosso trabalho aqui, principalmente no ano passado, foi trazer mais pessoas para cá.

**QUAIS PARCERIAS O SENHOR DESTACARIA PELOS RESULTADOS?**

Temos um contrato comercial com a rede Accor, que passou a oferecer o Maksoud para agências e sites de viagens. Um acordo que já representa 15% das reservas do hotel, que encerrou o ano de 2015 com 19% de crescimento em faturamento e uma taxa média de ocupação acima dos 70%. Outra medida é o aproveitamento de lugares ociosos. No ano passado, foi inaugurado o PanAm Club, um exclusivo espaço de eventos com temática inspirada na antiga companhia aérea americana, no topo do prédio, embaixo do heliponto.

“O CHÁ SERVIDO NUM BULE DE PRATA É O QUE MENOS IMPORTA. NINGUÉM MAIS DÁ A MENOR BOLA PARA ISSO. O CONSUMIDOR QUER TOMAR UM VINHO E PAGAR APENAS R\$ 60 PELA GARRAFA, MAS EXIGE QUE A BEBIDA SEJA EXTRAORDINÁRIA”

### HÁ INVESTIMENTOS PRÓPRIOS?

No caso do PanAm Club, não. Ele é do empresário Facundo Guerra, sócio do Grupo Vegas, que por sinal tem me ajudado muito na reestruturação e no marketing. Ele também investirá no Planta, um mix de floricultura, café e comida vegetariana, que funcionará no estacionamento. Para reforçar a área de entretenimento, fizemos um investimento no Frank Bar, hoje referência em coquetelaria na capital paulista, comandado pelo bartender Spencer Amereno Jr.

### O NOME É UMA REFERÊNCIA AO CANTOR FRANK SINATRA?

Exatamente. Ele foi batizado de Frank em referência ao lendário show do cantor aqui, em 1981. E outro investimento nosso é na reformulação do restaurante do lobby, batizado 150 Maksoud, uma alusão ao endereço do hotel e ao badalado 150 Night Club, onde foi realizada a antológica apresentação de Sinatra. A gastronomia também é uma aposta para manter o crescimento dos números em 2016. Por isso, trouxemos o chef Juca Duarte, que trabalha num novo cardápio para todo o hotel.

### E O SENHOR ESTUDA NOVOS ACORDOS?

Desde que sejam pensados milimetricamente, sempre com o intuito de fazer o hotel ser mais frequentado por todo o tipo de público, não vejo mal. Estudaremos qualquer boa ideia. Por pior que seja a proposta, sempre se aprende algo nesse mundo.

### E QUAIS SÃO AS NOVIDADES?

Vamos convidar artistas plásticos para criar quartos conceituais a partir de abril deste ano. A ideia é trazer novas experiências no uso desses apartamentos. Outra novidade é a reforma do teatro, que se chamará Cine Paradiso. Nesse caso, é um projeto conjunto com a rede fran-

cesa MK2. Trata-se de cinema expandido e não exibirá *blockbusters*. Será uma sala especial, com clássicos, e que permitirá desde um jantar a dois a um encontro com os amigos.

### JÁ NÃO EXISTE ESSE CONCEITO AQUI EM SÃO PAULO?

O que vamos fazer é algo bem inovador. Para se ter uma ideia, em julho, no verão, em Paris, a MK2 aluga o Grand Palais des Beaux-Arts para fazer uma grande sala de cinema para os parisienses, com mesas, sofás e tudo o mais. É disso que se trata. Neste ano, por exemplo, para o lançamento de uma montadora, vários carros foram levados para dentro do Grand Palais e as pessoas assistiam ao filme de dentro dos veículos, como se fosse um *drive-in*. Esse é o tipo de coisa que vamos fazer.

### O SENHOR PLANEJA SAIR DO SETOR HOTELEIRO?

Sempre fomos especializados em hotel de business, mas sempre tivemos ligação com entretenimento. Acho que o foco é trazer gente nova para o hotel.

### O SENHOR NÃO ACHA QUE O CENÁRIO ECONÔMICO PREJUDICA ESSA RETOMADA?

O maior problema do Brasil hoje é a inflação. Ela corrói absolutamente tudo. Pouco se tem dado importância a esse fato, mas estamos perdendo poder aquisitivo e isso é péssimo e prejudica todo mundo. O salário que era “X” no ano passado continua “X” neste ano, mas os custos subiram muito mais do que o indicador oficial de inflação, que superou 10%. Veja bem, não se trata de reclamação, é apenas uma análise. A economia está muito lenta, o consumidor está muito ressabiado e o “dragão da inflação” está de volta. Todo mundo se preocupa com as questões políticas, o excesso de viagens da presidente, mas a inflação é o que mais prejudica o brasileiro. [8]

# MARKETING CULTURAL

Enquanto alguns museus estão fechados por falta de verba, fruto da crise econômica, outros recebem milhões de reais da iniciativa privada e têm grande visibilidade nacional. Nessa relação entre o público e o privado, há vários diálogos possíveis em que todos saem ganhando, principalmente o público.

---

TEXTO **SHEILA CALGARO**





## PARCERIA

*Marketing cultural*

---

O município de Vassouras, no Vale do Paraíba, possui uma das grandes fazendas que foram símbolo da época dourada do café no século 19. No terreno de 33 mil metros quadrados, está situado o Museu Casa da Hera, tombado nos anos de 1950 pelo Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e que integra o circuito de fazendas históricas do Estado do Rio de Janeiro. É difícil imaginar que um museu tão importante para a história e a cultura brasileira permaneceu fechado por dois anos, por falta de verba para manutenção. O seu fechamento devastou a economia local: por ser a única atração importante, o município deixou de fazer parte do circuito turístico da região e se tornou uma cidade praticamente deserta: o hotel fechou, os restaurantes encerraram suas atividades e até o posto de gasolina quase foi à falência. Após esforço do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) para conseguir financiamento, o espaço foi reaberto no último dia 8 de março.

Esse é apenas um dos museus brasileiros que carecem de recursos para manutenção e conservação. “Há museus em mais de 1,2 mil cidades e é difícil o Poder Público cuidar de todos. Os museus precisam de um contato maior com o setor privado, especialmente aqueles localizados em municípios menores, pois lutam com a falta de verbas e isso causa impacto direto na economia local”, comenta o presidente do Ibram, Carlos Roberto Ferreira Brandão.

O Ibram é uma autarquia vinculada ao Ministério da Cultura (MinC), responsável pela Política Nacional de Museus e por melhorias no setor. O instituto administra diretamente 29 museus nacionais e conta com mais de 3,6 mil museus cadastrados em seu sistema. Entre esses museus, aproximadamente 870 são administrados exclusivamen-



Foto: Divulgação



---

“OS MUSEUS PRECISAM DE UM CONTATO MAIOR COM O SETOR PRIVADO, ESPECIALMENTE AQUELES LOCALIZADOS EM MUNICÍPIOS MENORES, POIS LUTAM COM A FALTA DE VERBAS E ISSO CAUSA IMPACTO DIRETO NA ECONOMIA LOCAL”

---

**CARLOS ROBERTO FERREIRA BRANDÃO,**  
PRESIDENTE DO IBRAM

te pela iniciativa privada, como o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, o Museu da Imagem e do Som (SP) e o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (Masp).

#### **APOIO PRIVADO**

Um dos museus administrados pelo Ibram é o Nacional de Belas Artes do Rio de Janeiro, que dispõe do maior e mais importante acervo de coleção de arte brasileira do século 19, com mais de 70 mil itens. Diferentemente da situação da Casa da Hera, esse museu possui uma forte política de parceria público-privada. “Nós queremos nos associar a empresas que tenham respeitabilidade e compromisso com a preservação e a tradição na questão do patrimônio. É muito salutar essa troca entre governo e investidores que queiram construir um Brasil melhor”, afirma a diretora da instituição, Monica Xexéo. Entre as empresas que já apoiaram o museu via leis de incentivo fiscal ou patrocínio direto estão Piraquê, Pirelli, Enel Green Power, Itaú Cultural e Santander.

O próprio Santander é um exemplo de empresa que patrocina projetos culturais sem usar somente a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet). A instituição atua em três frentes: o patrocínio com investimento direto ou incentivo fiscal; o Santander Cultural, em Porto Alegre, espaço com atividades socioeducativas, galerias de arte, biblioteca, cinema entre outras ações; e a Coleção Santander Brasil, com a gestão de coleção de obras de arte e acervo histórico particular. Dentro dos patrocínios estão o Museu de Congonhas, que abriga obras do escultor Antônio Francisco Lisboa, o Aleijadinho, e do pintor Manoel da Costa Athaíde; o Museu do Estado de Pernambuco, apoiando reforma e ampliação da reserva técnica e um projeto de shows musicais nacionais; e a galeria permanente dedicada à obra



da fotógrafa Claudia Andujar, dentro do Instituto Inhotim.

No ano de 2014, o investimento do Santander em cultura alcançou em torno de R\$ 25 milhões. Em 2015, esse valor mais que triplicou, pois só no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, o Santander investiu R\$ 65 milhões e se tornou o patrocinador máster – esse montante vai garantir a manutenção da instituição nos próximos dez anos.

“Nossos patrocínios culturais são voltados para reforçar o comprometimento com o fortalecimento do setor criativo brasileiro, que é um dos eixos para o desenvolvimento do País, assim como para trazer benefícios de lazer, cultura e entretenimento aos nossos clientes e aos diferentes públicos de nosso relacionamento”, justifica o vice-presidente

executivo de comunicação, marketing, relações institucionais e sustentabilidade do banco, Marcos Madureira.

### **ESTRATÉGIA DE MARKETING**

A Fundação Roberto Marinho tem uma longa história de articulação entre os poderes público e privado na concepção de projetos culturais e captação de recursos. Para a gerente de desenvolvimento institucional da fundação, Flávia Constant, é importante que o investimento em museus possa ser inserido na estratégia de marketing. “A empresa deve analisar o que é melhor: pagar por um anúncio em uma revista ou investir em patrocínio direto em um museu, que faz parte da identidade local? Não incluo aqui verba proveniente de leis de incentivo fiscal, mas de patrocínio direto.

---

“NOSSOS PATROCÍNIOS CULTURAIS SÃO VOLTADOS PARA REFORÇAR O COMPROMETIMENTO COM O FORTALECIMENTO DO SETOR CRIATIVO BRASILEIRO, QUE É UM DOS EIXOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS, ASSIM COMO PARA TRAZER BENEFÍCIOS DE LAZER, CULTURA E ENTRETENIMENTO AOS NOSSOS CLIENTES E AOS DIFERENTES PÚBLICOS DE NOSSO RELACIONAMENTO”

---

**MARCOS MADUREIRA,**  
VICE-PRESIDENTE DO SANTANDER

O Santander, por exemplo, investiu em um museu que fala de ciência e inovação, que faz sentido para a sua marca. Então, ele não está apenas falando o que faz, mas está realmente fazendo.” Flavia acrescenta que, no Museu do Amanhã, o Santander também acompanha o dia a dia, propõe uma programação e mantém viva a sua marca.

O Museu do Amanhã é uma iniciativa da Prefeitura do Rio de Janeiro em conjunto com a Fundação Roberto Marinho, instituição ligada ao Grupo Globo, responsável por concepção, desenvolvimento de conteúdo e articulação de parcerias. O museu tem como patrocinador máster o Banco Santander e também conta com aportes da BG Brasil, que assina como mantenedora. O governo do Estado, por meio da Secretaria do Ambiente, e o governo federal, por intermédio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), apoiaram o financiamento da instituição. A administração do museu é feita pelo Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG), uma Organização Social (OS) de cultura sem fins lucrativos escolhida por licitação promovida pela prefeitura municipal. Esse modelo de gestão por OS é o mesmo de outros equipamentos culturais do País.

O interesse privado também é notável na recuperação e no restauro do Museu da Língua Portuguesa, em São Paulo, que sofreu um grave incêndio em dezembro do ano passado. As obras estão aceleradas graças à apólice de seguro contra incêndio, no valor de R\$ 45 milhões, e também à assinatura de um convênio com a Fundação Roberto Marinho para captação de incentivo via Lei Rouanet – que agiliza a aplicação do investimento sem passar pelas formalidades do Poder Público. Além disso, muitas empresas já entraram em contato com a instituição para prestar apoio e oferecer doações de equipamentos.



Foto: Divulgação

O diretor do Departamento de Articulação e Fomento do Iphan, Luiz Philippe Torelly, aponta que um dos maiores benefícios para a empresa ao investir em patrimônio cultural é exercer a sua função social. “Se uma empresa liga a sua atuação a símbolos que a sociedade reconheça como tais, ela vai valorizar a sua imagem, será reconhecida como uma empresa que tem o compromisso com a sociedade com a qual trabalha.”

#### OS CAMINHOS

O Brasil ainda não tem uma tradição de patrocínio direto a bens culturais e patrimoniais. Segundo o diretor do Museu da Língua Portuguesa, Antonio Carlos Sartini, nosso mo-

**O MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES DO RIO DE JANEIRO É ADMINISTRADO PELO IBRAM E DISPÕE DO MAIOR E MAIS IMPORTANTE ACERVO DE COLEÇÃO DE ARTE BRASILEIRA DO SÉCULO 19, COM MAIS DE 70 MIL ITENS**

---

# Em busca de parcerias \*

## **MUSEU REGIONAL DE CAETÉ (MG)**

Inaugurado em 1979, faz parte do circuito de cidades históricas de Minas Gerais. Museus de Ouro Preto, Diamantina, São João del Rei também carecem de investimentos.

## **MUSEU CASA DA PRINCESA, PILAR DE GOIÁS (GO)**

Com documentos, fotografias e mais de mil objetos, mostrando as formas do viver goiano dos séculos 18 e 19.

## **MUSEU DE ARTE RELIGIOSA E TRADICIONAL DE CABO FRIO (RJ)**

Localizado nas dependências do Convento Nossa Senhora dos Anjos, em uma construção de 1686.

## **MUSEU VICTOR MEIRELLES, FLORIANÓPOLIS (SC)**

Localizado na casa de Victor Meirelles, com o objetivo de preservar, pesquisar e divulgar a vida e a obra do pintor catarinense.

## **MUSEU SOLAR MONJARDIM, VITÓRIA (ES)**

O solar do século 18 é a mais antiga construção rural particular do período colonial capixaba.

## **MUSEU DA ABOLIÇÃO, EM RECIFE (CE)**

Com o objetivo de preservar, pesquisar, divulgar e valorizar os patrimônios material e imaterial dos afrodescendentes.

## **MUSEU CASA HISTÓRICA DE ALCÂNTARA, NO MARANHÃO**

É o único centro de cultura do município, com biblioteca pública, cursos e outras atividades culturais.

---

*\*Somente museus administrados pelo Ibram.*



delo de financiamento é diferente de alguns países, onde há uma cultura disseminada de investimento da iniciativa privada e de pessoas físicas. Aqui, o modelo é semelhante ao francês, em que o Estado controla diretamente os equipamentos culturais. Nesse contexto, incluem-se vários aspectos: a dependência à Lei Rouanet, os melindres burocráticos do sistema de patrocínio a museus públicos e a falta de pesquisas na área de economia da cultura.

O incentivo a projetos culturais via Lei Rouanet, criada em 1991, é uma renúncia fiscal do Estado, ou seja, dinheiro público. “Eu acredito que a Lei Rouanet foi criada como um ‘empurrão’ para que as empresas investissem no setor cultural e depois passassem a fazer isso por si só. Mas não é o que vemos normalmente no Brasil”, comenta Sartini.

Além disso, para articular uma parceria público-privada, os museus precisam de um órgão que auxilie em sua administração e captação de recursos – as associações de amigos do museu atuam dessa forma, por exemplo. No caso do Museu do Ipiranga, administrado pela Universidade de São Paulo (USP) e fechado desde 2013 por problemas estruturais no prédio, não existia nenhum órgão de articulação com o setor privado. Isso até o dia 26 de fevereiro, quando finalmente foi assinado um convênio com o Grupo Mulheres do Brasil, que irá auxiliar na gestão e na captação de recursos às obras de recuperação.

Se alguma empresa deseja fazer uma doação em dinheiro a um museu público, o caminho é um pouco mais complicado. Segundo informações do Ibram, o museu somente pode receber verba extraorçamentária, ou seja, fora do plano de orçamento anual. A doação deve ser feita à União e não há garantias de que será repassada ao museu. Nesse caso, o museu e a iniciativa privada devem firmar parcerias

“SE UMA EMPRESA LIGA A SUA ATUAÇÃO A SÍMBOLOS QUE A SOCIEDADE RECONHEÇA COMO TAIS, ELA VAI VALORIZAR A SUA IMAGEM, SERÁ RECONHECIDA COMO UMA EMPRESA QUE TEM O COMPROMISSO COM A SOCIEDADE COM A QUAL TRABALHA”

---

**LUIZ PHILIPPE TORELLY, DIRETOR DO IPHAN**



para investir essa verba em projetos específicos, como obras de restauro e exposições.

### **DESAFIOS**

Há outro problema relacionado ao incentivo a bens culturais, principalmente quando se faz uso da Lei Rouanet: uma tendência de investimentos em museus localizados em capitais, onde a empresa tem maior visibilidade de sua marca, impedindo uma política cultural democrática, segundo Antônio Carlos Brandão, do Ibram. Por isso, tramita no Congresso um projeto que modifica os pontos da lei de incentivo atual e cria um fundo que pode ser aplicado pelo MinC em regiões onde o apelo não é tão grande em decorrência da pequena visibilidade.

Muitos museus da região histórica de Minas Gerais, por exemplo, sofrem com a falta de

investimento privado local e têm dificuldades na captação de recursos, principalmente os museus comunitários. “Aí entram questões de mentalidade, conscientização e senso de cidadania em relação ao patrimônio local. Enquanto nos Estados Unidos as cidades do interior têm patrocínio aos museus, aqui precisamos ficar com o ‘pires na mão’”, afirma a professora-chefe do Departamento de Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), Yara Mattos.

Flavia Constant, da Fundação Roberto Marinho, acrescenta outro problema: “O pequeno produtor se vê afogado para criar projetos e prestar contas via mecanismos de leis de incentivo, e isso prejudica a captação de recursos. É necessário ter um jurídico e uma equipe especializadas, pois é um processo



“EU ACREDITO QUE A LEI ROUANET FOI CRIADA COMO UM ‘EMPURRÃO’ PARA QUE AS EMPRESAS INVESTISSEM NO SETOR CULTURAL E DEPOIS PASSASSEM A FAZER ISSO POR SI SÓ. MAS NÃO É O QUE VEMOS NORMALMENTE NO BRASIL”

---

**ANTONIO CARLOS SARTINI ,**  
DIRETOR DO MUSEU DA LÍNGUA  
PORTUGUESA

muito complexo. Não nego que existe concentração de investimento em cidades maiores, mas cabe a nós também apresentar ao mercado privado os encantos e as oportunidades que todo o Brasil oferece”.

### **ECONOMIA DA CULTURA**

O País ainda está iniciando pesquisas e discussões na área de economia dos museus. “O tema precisa ser debatido entre as comunidades e instituições locais, assim como seus atores culturais, sociais e econômicos. É importante termos parcerias em várias frentes, mas deve haver cuidado quando há investimento privado em museus que tratam de patrimônio, memória e cultura”, comenta Yara Mattos.

Para Antonio Carlos Sartini, a ingerência do patrocínio sobre a produção artística é um tema ainda muito discutido, mas deve haver discernimento entre a responsabilidade do patrocinador e a consciência do produtor. “Há algumas expressões que se prestam a viver em um ambiente mais ‘comercial’, digamos assim, e outras que não têm espaço para isso. Claro que não se pode sacrificar uma visão artística ou uma atividade cultural em detrimento dos interesses de uma corporação. É uma questão de responsabilidade de ambas as partes.”

Flavia Constant explica que quando um museu é gerido por uma organização social, como o Museu da Língua Portuguesa, é mais fácil haver diálogo com o setor privado, pois é uma obrigação da entidade. Mas também cabe aos museus se aproximarem das empresas. “O museu precisa falar com o mercado, sem perder sua finalidade pública. Podemos pegar nossa ideia de museu e torná-lo global com um projeto que faça sentido em qualquer lugar do mundo.” [6]



**SUA EMPRESA  
É ÚNICA E MERECE  
SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INOVADORAS.**

**CONHEÇA O ATENDIMENTO  
CORPORATIVO SENAC.**

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 ou a distância.

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



atendimento corporativo

# “O bom vendedor sabe liderar o cliente”

Há quem afirme que vender é uma arte e que o bom vendedor tem um dom. Mas a neurovenda mostra que a venda também é uma ciência e que as técnicas podem ser aprendidas e replicadas.

O presidente da Enora Leaders, empresa de educação corporativa especializada em aceleração de resultados, e diretor de regionais da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), João Marcelo Furlan, explica como aumentar as vendas.

---

TEXTO **CARLOS OSSAMU**  
FOTOS **DÉBORA KLEMPOUS**

Para o presidente da Enora Leaders, João Marcelo Furlan, venda é, acima de tudo, um processo de liderança. Um bom vendedor precisa saber liderar o cliente, de modo que ele seja conduzido ao resultado esperado. Isso demanda técnica de persuasão, o que, ao contrário do que muitos pensam, nada mais é do que apresentar opções para uma pessoa decidir sobre algo.

Principalmente diante da crise, cenário que exige adaptação e agilidade para lidar com as constantes mudanças, saber se comunicar se torna uma ferramenta importante durante uma negociação. E um vendedor que se comunica bem faz as perguntas corretas nos momentos ideais para conduzir o cliente a algo que seja vantajoso para ambos. E perguntar exige técnica quando o assunto é o mundo das vendas.

Uma técnica importante nos dias de hoje é a neurociência, que mostra quão complexa pode ser a mente de um comprador. Mas como interpretar o que o cliente está pensando para lhe oferecer a solução ideal? Por que ele te fez uma visita, acabou não comprando nada e sumiu em determinado momento?

Para ajudar as empresas a terem uma venda mais assertiva, Furlan preparou um roteiro com os diferentes tipos de perguntas e suas respectivas fases, instrumentos tão fundamentais na técnica de neurovendas. O primeiro passo é fazer uma pergunta aberta, para iniciar a conversa. Depois, segue uma pergunta de reformulação, para extrair mais detalhes. Em seguida, uma pergunta fechada, já na fase final da investigação. Por fim, a pergunta conclusiva, quando se faz uma proposta clara ao cliente.





## O que é uma pergunta aberta e qual a razão de começar com ela?

---

Essa pergunta deve ser usada no início da abordagem, para entender os principais interesses do cliente, de modo que ele use as respostas para indicar as prioridades que tem. Uma pergunta aberta pode ser empregada em dois contextos: amplo e direcionado. Uma pergunta ampla (na linha de “Como estão os negócios?”) permite que o cliente fale sobre vendas, atendimento, funcionários etc. Se não obtiver o resultado esperado, deve ser seguida por uma pergunta direcionada (“Você tem atingido suas metas?”, por exemplo), que pode fazer o cliente seguir em uma declaração sobre o tema de interesse para que, então, você continue com a investigação. Nos dois casos, no entanto, uma pergunta aberta terá sempre uma abordagem indireta, pois ela é usada para coletar dados que posteriormente serão cruzados em outras perguntas e nos levarão a diagnósticos.

## Qual a próxima fase?

---

Depois da fase inicial, o vendedor precisa escutar claramente o que o cliente lhe passou sobre o tema que direcionou e, então, reformular a pergunta para extrair mais detalhes. Esse tipo de questionamento recebe o nome de “pergunta de reformulação”, que tem como ponto importante a definição de informações convergentes e divergentes para a sequência da conversa. Uma informação convergente deve ser obtida com perguntas como “Quais os principais produtos que estão garantindo um bom resultado?”, que pode abrir uma gama de possibilidades para o vendedor oferecer soluções que atingem a expectativa do comprador. Já um questionamento divergente, do tipo “Por que você acha que os outros produtos não estão vendendo tão bem?”, permite que o vendedor evidencie cenários que não favorecem o cliente e os evite em qualquer proposta.

## CINCO PERGUNTAS

para João Marcelo Furlan, presidente da Enora Leaders

---



### **Pelo seu roteiro, a próxima pergunta deve ser fechada. O que é isso?**

---

Uma pergunta fechada deve ser utilizada na fase final das investigações, quando o vendedor já ponderou o que é mais ou menos indicado e qual solução pode oferecer, capaz de agregar valor ao cliente e, ao mesmo tempo, de gerar uma boa venda. Nessa etapa, o profissional que conduz a negociação pode usar casos comparativos para que o comprador indique uma ou outra alternativa. Com perguntas como “Se eu oferecesse esse produto que já está vendendo bem, com mais prazo ou desconto à vista, você se interessaria por comprar em maior quantidade?” – o vendedor passa a construir um produto que vai agregar valor, já com uma proposta “validada” pelo cliente. Essa é a hora de fazer o máximo de perguntas fechadas possível, para finalizar em seguida uma proposta inegável.

### **Se tudo correu bem, qual é a próxima fase?**

---

Fazer a pergunta dirigida. Essa é a pergunta conclusiva, utilizada quando o vendedor faz uma proposta clara para o cliente, enfim, responder de forma positiva ou negativa: “Ofereço esse produto, para pronta-entrega, com desconto à vista e uma bonificação se fecharmos até amanhã. Posso passar o contrato?”. Essa pergunta é, na verdade, um fechamento para a tomada de decisão do comprador, pois o vendedor já chegou à sua melhor proposta depois de saber qual é a melhor alternativa para o cliente.

Principalmente diante da crise, saber se comunicar se torna uma ferramenta importante durante a negociação. E um vendedor que se comunica bem inevitavelmente faz as perguntas corretas nos momentos ideais, conduzindo a um desfecho vantajoso para ambos. Embora seja algo que todos fazemos desde pequenos, perguntar exige técnica quando o assunto é vendas e, ao fim desses quatro passos, o vendedor dificilmente vai encontrar o comprador com um posicionamento aberto por muito tempo. Como fez uso da neurovenda para identificar as necessidades e ofereceu a melhor proposta possível, um retorno negativo do cliente provavelmente indica que ele tem outras prioridades, enquanto um positivo comprova um bom trabalho e antecede o fechamento do negócio.



## O que é neurovendas e como essa técnica funciona?

---

Antes de falar sobre neurovendas, é necessário entender que toda venda, independentemente do setor, é um processo de liderança. E não me refiro a liderar uma equipe. Um bom vendedor precisa, acima de tudo, saber liderar o cliente, de modo que ele seja conduzido ao resultado esperado. Isso demanda técnica de persuasão, o que, ao contrário do que todo mundo pensa, nada mais é que apresentar opções para uma pessoa decidir sobre algo. Se você permitir que seu cliente seja provido das perguntas certas, para que ele tenha seu próprio *insight* que explique por que precisa comprar seu produto, você está no caminho certo.

O objetivo da neurociência no campo de vendas é fazer com que você ensine seu cliente a pensar, e não apenas lhe dizer o que fazer. A neurociência ensina que a resposta pode estar exatamente

nas perguntas feitas durante uma conversa, na maneira com que o vendedor interpreta a necessidade dos clientes. O questionamento certo no momento certo agrega valor ao produto ou ao serviço, ajuda no fechamento do negócio e evita que o comprador desapareça. Como o nosso cérebro tem 86 bilhões de neurônios, sendo que cada um deles é capaz de fazer 15 mil conexões, o vendedor precisa encontrar a melhor maneira de interpretar os sinais do cliente e, então, proporcionar-lhe um ambiente agradável, com informações que, de fato, façam sentido a ele. Isso ativa os neurotransmissores de bem-estar, como dopamina, ocitocina e serotonina, e fatalmente colaboram para o fechamento da negociação.

Proporcione um ambiente seguro para seu cliente pensar, ofereça a ele as perguntas certas e deixe-o gerar *insights*, de modo que ative os neurotransmissores do bem-estar e decida que o seu produto é o melhor para ele. [8]

# EXPORTE OS SEUS PRODUTOS COM MAIS FACILIDADE.

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

*Para mais informações, ligue (11) 3254-1652/1653  
ou envie um e-mail para [certificado@fecomercio.com.br](mailto:certificado@fecomercio.com.br).*

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

Senac Sesc FecomercioSP

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIOSP

Representa muito para você.







# A ELEIÇÃO AMERICANA E O BRASIL

Historicamente, quando ocupou a Casa Branca, o Partido Democrata teve uma postura mais protecionista em acordos comerciais, enquanto o Partido Republicano se mostrou mais aberto ao livre-mercado. Contudo, dentro da nova geopolítica mundial, as relações com o Brasil possuem hoje um papel secundário na agenda dos principais pré-candidatos às eleições presidenciais de novembro.

---

TEXTO **GUILHERME MEIRELLES**



## CENÁRIO

A eleição americana e o Brasil

---



Foto: Divulgação

No distante ano de 1971, o então presidente norte-americano Richard Nixon chegou a afirmar que “para onde o Brasil caminhasse, a América Latina também iria”. Dita em tom diplomático numa época em que o Brasil atravessava um conturbado período político, ao mesmo tempo em que vivia o chamado “milagre econômico”, a declaração tinha o objetivo de aproximar o País dos Estados Unidos e reduzir o risco da presença de simpatizantes dos países alinhados com a extinta União Soviética, como era o caso do Chile, que havia eleito, no ano anterior, o socialista Salvador Allende.

Passadas mais de quatro décadas, praticamente nada restou daquele vaticínio. Nem a América Latina caminhou no mesmo sentido do Brasil tampouco as relações comerciais e políticas entre os dois países se aprofundaram,

alternando momentos de euforia e tensão ao longo do período. Entre vários percalços, com mudanças de moeda e até um *impeachment* presidencial, o Brasil passa hoje por uma de suas mais graves crises institucionais e nem sequer faz parte do discurso de campanha dos principais pré-candidatos às eleições de novembro nos Estados Unidos.

No Brasil desde 1977, o pesquisador norte-americano naturalizado brasileiro Norman Gall, diretor do Instituto Braudel de Economia Mundial, não acredita em mudanças a curto prazo, independentemente da vitória do Partido Democrata ou do Partido Republicano. “Depende basicamente da situação da economia mundial. Após o governo do presidente John F. Kennedy, na década de 1960, as diferenças entre os dois partidos se tornaram

---

“MESMO COM UM DISCURSO  
MAIS VOLTADO PARA  
O LIVRE-COMÉRCIO, O  
GOVERNO REPUBLICANO FOI  
EXTREMAMENTE PROTECIONISTA.  
O PRINCIPAL MOTIVO FOI O  
COMPROMISSO COM A BASE  
ELEITORAL DE BUSH NO TEXAS  
E NOS DEMAIS ESTADOS  
LIGADOS AO AGRONEGÓCIO”

---

**WELBER BARRAL,**  
EX-SECRETÁRIO DE COMÉRCIO EXTERIOR

menos significativas”, afirma. Do ponto de vista brasileiro, as diferenças podem ser sentidas pelo maior ou menor grau de protecionismo comercial norte-americano.

#### **DISPUTAS COMERCIAIS**

No campo das relações internacionais, o Partido Republicano sempre foi visto como adepto do livre-mercado, com interferência mínima do Estado. Já o Partido Democrata tradicionalmente teve como linha a atuação do Estado em situações pontuais, nas quais o produtor (ou a indústria local) seja ameaçado pela presença de um concorrente estrangeiro. De acordo com relatório divulgado no fim de 2012 pelo então ministro da Fazenda, Guido Mantega, os Estados Unidos adotaram, desde 2008, 129 medidas protecionistas, enquanto o Brasil lançou mão, no mesmo período, de 97 ações que impunham restrições aos produtos vindos do exterior.

Mas, curiosamente, foi no período da gestão do republicano George W. Bush (2001-2009) que ocorreram as principais disputas comerciais entre Brasil e Estados Unidos. “Mesmo com um discurso mais voltado para o livre-comércio, o governo republicano foi extremamente protecionista. O principal motivo foi o compromisso com a base eleitoral de Bush no Texas e nos demais Estados ligados ao agronegócio”, afirma o sócio da Barral M. Jorge Consultores Associados e ex-secretário de Comércio Exterior, Welber Barral.

Os casos que ganharam mais notoriedade foram os contenciosos envolvendo o suco de laranja e o subsídio ao algodão. Em ambos, a Organização Mundial do Comércio (OMC) deu ganho de causa ao Brasil. A disputa pelo mercado do suco de laranja começou em 2006, quando os EUA acusaram o Brasil de praticar *dumping* contra os produtores locais e impu-



## CENÁRIO

*A eleição americana e o Brasil*

---

seram uma sobretaxa no produto. O Brasil entrou com uma ação na OMC e obteve parecer favorável em 2011, o que obrigou a retirada da sobretaxa, culminando com um acordo assinado entre as partes em 2013. Já o contencioso do algodão teve início em 2002 e se estendeu até 2014. A queixa brasileira se referia aos subsídios pagos aos produtores norte-americanos, que prejudicavam as exportações do Brasil. Após um entendimento inicial, pelo qual os EUA depositavam uma determinada quantia em um fundo de assistência para produtores brasileiros, a disputa foi reiniciada em 2013 e só se encerrou no fim de 2014, quando os Estados Unidos se comprometeram a repassar US\$ 300 milhões ao Brasil.

### **INTERCÂMBIO EM BAIXA**

Para Deborah Vieitas, CEO da Amcham Brasil, disputas comerciais fazem parte do jogo de interesses entre os dois países e não há garantias de que possam se repetir no futuro. Hoje, a maior preocupação dos empresários é restabelecer o intercâmbio comercial, que desabou em 2015, ante 2014, em função da recessão econômica interna, já que o Brasil é predominantemente importador de máquinas, equipamentos e bens manufaturados. De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o resultado de trocas comerciais em 2015 ficou em US\$ 50.551 milhões ante US\$ 62.046 milhões registrados em 2014. O que mais pesou na balança foi a violenta queda de 24,41% nas importações brasileiras – de US\$ 35.018 milhões em 2014 para US\$ 26.471 no ano passado. Já as exportações brasileiras passaram de US\$ 27.027 milhões para US\$ 24.079, queda de 10,91%. Desde o fim da década passada, quando foram superados pela China, os EUA são o segundo parceiro comercial do Brasil.

“APESAR DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA, HÁ UMA EXPECTATIVA POSITIVA, PRINCIPALMENTE APÓS OS ACORDOS FIRMADOS PELA PRESIDENTE DILMA ROUSSEFF E O PRESIDENTE BARACK OBAMA, NO ENCONTRO REALIZADO EM WASHINGTON EM JULHO DO ANO PASSADO”

---

**DEBORAH VIEITAS**  
CEO DA AMCHAM BRASIL





Foto: Divulgação

Segundo Deborah, apesar da crise econômica brasileira, há uma expectativa positiva, principalmente após os acordos firmados pela presidente Dilma Rousseff e o presidente Barack Obama, no encontro realizado em Washington em julho do ano passado. “Foram diversos acordos facilitadores que devem acelerar o fluxo de comércio, como nas áreas de meio ambiente, defesa, educação, ciência e tecnologia e em patentes”, diz a executiva, revelando ainda que foram feitos contatos para investimentos norte-americanos em obras de infraestrutura, que só irão se concretizar conforme o programa de licitações do governo federal. No ano passado, uma das maiores conquistas foi a retomada das exportações de carne *in natura*, que estavam suspensas há 15 anos em função de restrições sanitárias.

Para o cientista político e professor do CPDOC/FGV e da Eaesp/FGV, Guilherme Casarões, o principal obstáculo é a atual falta de credibilidade do Brasil no cenário internacional. “Sejam os democratas, sejam os republicanos, o que se deseja é um clima de segurança institucional para as operações comerciais serem promovidas com segurança”, afirma. Durante o governo Dilma, o pico de tensão entre os dois países ocorreu em 2013, por ocasião das revelações de espionagem denunciadas pelo ex-analista Edward Snowden, que provocou o cancelamento da visita da presidente brasileira prevista para outubro daquele ano. Embora haja a sensação de que o episódio esteja superado, fica ainda a dúvida em relação ao comportamento do futuro ocupante da Casa Branca em relação ao Brasil. “Nos últimos 15 anos, com exceção do reatamento com Cuba, a relação dos EUA com a América Latina foi superficial”, diz Barral, da Barral M. Jorge Consultores Associados.

“SEJAM OS DEMOCRATAS,  
SEJAM OS REPUBLICANOS,  
O QUE SE DESEJA É UM  
CLIMA DE SEGURANÇA  
INSTITUCIONAL PARA AS  
OPERAÇÕES COMERCIAIS  
SEREM PROMOVIDAS COM  
SEGURANÇA”

---

**GUILHERME CASARÕES,**  
PROFESSOR DA FGV



## GOTA D'ÁGUA

Em 2009, lembra Casarões, da FGV, quando da posse de Obama, houve uma sensação de identidade entre o novo presidente americano e o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. “Mas essa aparente sinergia entre um presidente negro e um ex-sindicalista nunca se materializou”, diz. Obama chegou a elogiar Lula em um encontro do G-20, em 2009, dizendo que ele era “o cara”, mas algumas atitudes do presidente brasileiro causaram desconforto aos norte-americanos. “O sucesso subiu à cabeça e Lula declarou que a crise de 2008 havia sido provocada pelas ‘pessoas brancas de olhos azuis’. Vangloriava-se em dizer que o Brasil havia sido o último país a entrar na crise e o primeiro a sair”, lembra Casarões.

A gota d’água se deu em 2010, quando Lula e seu colega turco, Tayyip Erdogan, costuraram um acordo de não proliferação de armas nucleares com o Irã, país que tinha péssimas relações diplomáticas com os Estados Unidos em decorrência da postura radical do então

primeiro-ministro Mahmoud Ahmadinejad. Enfurecidos, os norte-americanos ignoraram o acordo, bem como a Organização das Nações Unidas (ONU), que continuaram a aplicar sanções contra o Irã. “Lula tentou fazer um teatro com a sua mediação. Ele não consultou as partes envolvidas. Um acordo dessa natureza envolvendo os Estados Unidos e o Irã exigiria anos e não meses, como foi”, critica Gall, do Instituto Braudel.

Para Casarões, o temor é que o episódio tenha deixado má impressão à virtual candidata do Partido Democrata, Hillary Clinton, que na época era secretária de Estado da Casa Branca. Após o desastrado episódio diplomático, até o fim do governo Lula as relações se mantiveram distantes. Com a eleição de Dilma, houve um empenho em restabelecer uma relação mais amigável, o que inclusive resultou em uma breve visita de Obama ao Brasil, em março de 2011. “A escolha do ex-embaixador em Washington, Antonio Patriota, para o Ministério das Relações Exteriores foi um acerto”, diz Casarões. Nada, porém, nos moldes das duas visitas de seu antecessor, George W. Bush, que veio ao Brasil em duas ocasiões. Em sua segunda visita, Bush e Lula assinaram o Tratado do Etanol, visto como um avanço por se tratar de uma tecnologia brasileira. “Havia um bom relacionamento pessoal entre Lula e Bush, o que não se repetiu com Obama”, diz Casarões.

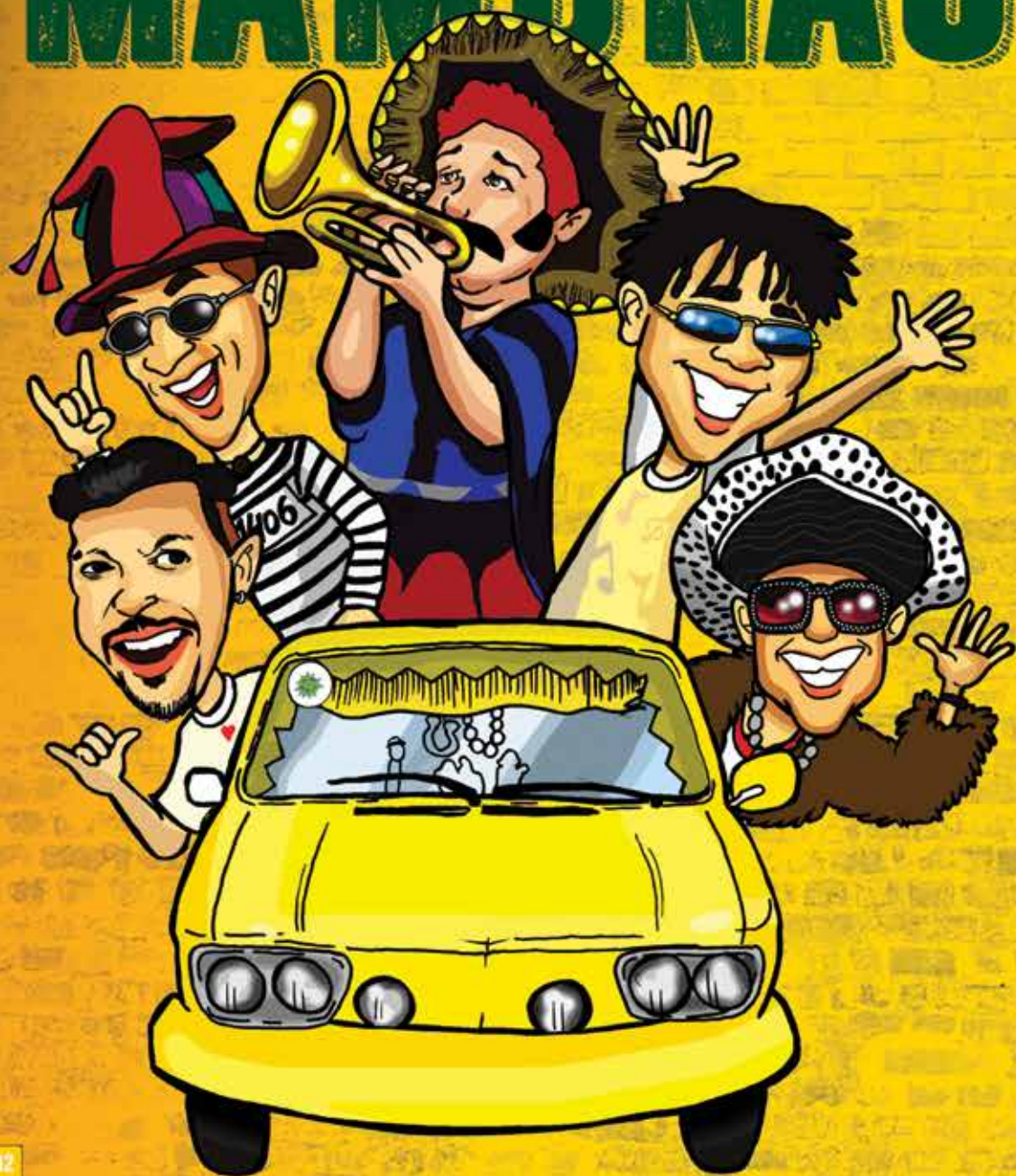
Para Norman Gall, há identidades entre os dois países que precisam ser mais exploradas. “Os latino-americanos reclamam do distanciamento com os Estados Unidos, mas não apresentam propostas. Há uma identificação ideológica no campo da democracia e dos direitos humanos que precisa ser aprofundada. É necessária uma articulação nesse sentido”, afirma. [8]



Ministério da Cultura, Governo do Estado de São Paulo e Secretaria da Cultura apresentam  
Banco do Brasil Seguridade apresenta e patrocina

O Musical

# MAMONAS



Texto  
**WALTER DAGUERRE**

Direção Geral  
**JOSÉ POSSI NETO**

Direção Musical  
**MIGUEL BRIAMONTE**

Coreografia  
**VANESSA GUILLEN**

**ESTREIA EM**  
**11/03**



# Teatro Fecomercio

## Sala Raul Cortez

Quinta: 21h / Sexta: 21h30 / Sábado: 21h / Domingo: 19h



**COMPRE  
INGRESSOS**

INFORMAÇÕES E VENDAS

11 2626.5282  
[compreingressos.com](http://compreingressos.com)



Apresenta e Patrocina

Patrocina

Agência



Catering oficial

Captação:

Realização:





# UNIMOS GRANDES ENTIDADES POR UMA BOA CAUSA: A SUA.

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



Para mais informações, ligue (11) 3254 1700 ou envie um e-mail para [arbitral@fecomercio.com.br](mailto:arbitral@fecomercio.com.br).

