

# CONSELHOS

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS  
E TURISMO DO ESTADO DE  
SÃO PAULO | 37 | JUN/JUL 2016

## PREÇO BAIXO E CARRINHO CHEIO

Roberto Müssinch é o CEO do **Atacadão**, atacarejo comprado pelo Grupo Carrefour em 2007. Segundo ele, os negócios no ramo vão de vento em popa, pois a crise econômica trouxe novos clientes para as lojas

### Análises:

Antonio Lanzana, André Portela, Everardo Maciel, Hélio Zylberstajn, Ives Gandra da Silva Martins, João Eloi Olenike, José Pastore, José Roberto Afonso, Pedro Guasti

R\$ 18,90



Só quem conhece a sua rotina  
sabe do que você precisa.



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 que você tenha acesso a informações importantes e possa 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.



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

## DESTAQUES

Aspas desta edição



NA ÚLTIMA ELEIÇÃO MUNICIPAL, MAIS DE 60% DOS CANDIDATOS A VEREADOR APRESENTAVAM COMO ATIVIDADE ECONÔMICA SER POLÍTICO

**EVERARDO MACIEL,**  
EX-SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL [pág. 24]

NOSSA LEGISLAÇÃO AINDA NÃO SE ADAPTOU AOS NOVOS TEMPOS E A JUSTIÇA DO TRABALHO SEGUE INTERPRETANDO QUALQUER ATUAÇÃO FORA DA CLT COMO ILEGAL

**ANDRÉ PORTELA,**  
PROFESSOR DA EESP/FGV [pág. 29]

PARA SUSTENTAR O DESENVOLVIMENTO QUE TIVEMOS NOS ÚLTIMOS ANOS, OS IMPOSTOS AUMENTARAM E, CONSEQUENTEMENTE, A DÍVIDA PÚBLICA TAMBÉM

**ANTONIO LANZANA,**  
PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR DE ECONOMIA DA FECOMERCIO-SP [pág. 54]

## 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 GERENTE DE CONTEÚDO Fernando Sacco EDITOR Carlos Ossamu REPÓRTERES Filipe Lopes, Rachel Cardoso e Raíza Dias ESTAGIÁRIA Priscila Oliveira REVISÃO Flávia Marques FOTOS Rubens Chiri e Débora Klempos

JORNALISTA RESPONSÁVEL Carlos Ossamu MTB 20.363/SP

COLABORAM NESTA EDIÇÃO Barbara Oliveira, Elbia Gannoum, Fabíola Perez, Françoise Terzian, Ives Gandra Martins, Roberta Prescott e Rodrigo Lopes Sauaia

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

IMPRESSÃO Pancrom Indústria Gráfica  
TIRAGEM 15 mil exemplares

FALE COM A GENTE publicacoes@fecomercio.com.br

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

Senac Sesc FECOMERCIO-SP

Aqui tem a força do comércio

## SUMÁRIO

### ROBERTO MÜSSINCH

Entrevista com o diretor-presidente do Atacadão

08

### DESAFIOS DA JURISDIÇÃO ELEITORAL

Necessidade de mudanças na legislação eleitoral

18

### HORA DE MUDAR

Especialistas defendem a flexibilização da CLT

26

### SOL À VISTA!

Rodrigo Lopes Sauaia

36

### MANICÔMIO BRASIL

É preciso diminuir a carga tributária e simplificar o sistema

40

### VENTOS DO FUTURO

Elbia Gannoum

48

### ORÇAMENTO FLEXÍVEL

Desvincular as receitas da União é fundamental para o crescimento

52

### MEIO AMBIENTE E CONSTITUIÇÃO

Ives Gandra da Silva Martins

60

### RODRIGO ABREU

Entrevista com o CEO da AlphaGraphics

64

### CINCO PERGUNTAS

Para Martha Gabriel, especialista em inovação

72

### CAFÉ, O PRAZER NOSSO DE CADA DIA

Mercado de café inova e ganha mercado

78

### SONHO AMERICANO

Oportunidade de negócios nos Estados Unidos

90



Roberto Müssinch,  
diretor-presidente  
do Atacadão



# GRANDES TEMAS PARA DISCUSSÃO

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

Com a solução da crise política, muita coisa precisará ser feita para que o Brasil volte a crescer. Nesta edição da revista **Conselhos**, abordamos três temas que necessitam de mudanças urgentes e deveriam estar na agenda dos dirigentes da Nação: a flexibilização das relações do trabalho, a simplificação do sistema tributário e a desvinculação dos gastos orçamentários.

É sabido que a produtividade do trabalhador brasileiro é baixa em comparação ao norte-americano ou ao europeu. Uma das razões é a legislação. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi criada na década de 1940 e não acompanhou a transição para a era da informação. Novas tecnologias geraram novas ocupações e maneiras de se produzir, mas a nossa legislação permanece indiferente a essas transformações, e isso afeta a produtividade.

Outro problema que o País precisa resolver é a complexidade do nosso sistema tributário, que aumenta muito os custos para as empresas. Vivemos em um verdadeiro “manicômio tributário”. Em outubro do ano passado, quando a Constituição Federal de 1988 completou 27 anos, o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) realizou um levantamento sobre a quantidade de normas editadas desde a sua promulgação e constatou que 5,2 milhões de obrigações tributárias foram publicadas no período. O resultado é uma das maiores e injustas cargas de impostos do mundo.

E novamente se fala no retorno da CPMF para equilibrar o rombo nas contas públicas. Um dos caminhos para diminuir os gastos públicos passa pela redução de vinculação de tributos ao orçamento da União. A flexibilidade orçamentária daria fôlego à economia brasileira, mas somente isso não basta. É preciso desenvolver estruturas de controle e programas de avaliação desses gastos, pois o Brasil arrecada muito, mas gasta mal. [s]

# O MESTRE DO ATACAREJO

Em meio à crise, Roberto Müssinch, diretor-presidente do **Atacadão**, vê o “copo meio cheio”, garante crescimento e se destaca com o negócio de melhor desempenho do Grupo Carrefour. Em 2015, 12 lojas foram abertas, e para este ano a previsão é de outras 12. Quando a multinacional francesa comprou o Atacadão, em 2007, eram apenas 34 lojas. Hoje, são 124 lojas de autosserviço, 22 atacados de entrega e uma unidade do Supeco (atacarejo de pequeno porte).

---

TEXTO **FRANÇOISE TERZIAN**

FOTOS **DÉBORA KLEMPUS**



Há exatos 16 anos, o gaúcho Roberto Müssinch, de 62 anos, é o homem forte à frente do **Atacadão**, o maior negócio em número de lojas e faturamento do atacarejo (atacado e varejo) brasileiro. Ele não só resistiu às mudanças de governos e às crises econômicas, como também aos franceses do Grupo Carrefour, que arremataram em 2007 o negócio que ele comanda. Müssinch, além de ter sido mantido na empresa – ele participou de todos os processos de aquisição –, foi convidado a morar dois anos em Paris e, de lá, disseminar o modelo de sucesso no Brasil para outros mercados internacionais nos quais o Carrefour atua, como o Marrocos. Experiente, dinâmico e falante, o diretor-presidente não se deixa abater pelo ano ruim. “Vejo o copo meio cheio”, garante. Para ele, 2016 será de contínuo crescimento para a operação do Atacadão no Brasil. Aliás, sua bandeira é hoje o negócio mais representativo do Carrefour no Brasil, que registrou receita bruta de R\$42,7 bilhões no ano passado, um salto de quase 13% – boa parte dele atribuído ao seu atacarejo, que, em momentos de crise, torna-se em uma solução, não somente para as classes mais baixas. “Rico adora economizar, ninguém gosta de pagar mais por uma marca em outra loja. É claro que nas crises as pessoas procuram soluções de preços mais em conta. Todo mundo sabe quanto custa ganhar dinheiro”, diz Müssinch, na entrevista a seguir.

**O SENHOR ENTROU PARA O ATACADÃO EM 2000 COM A MISSÃO DE VENDÊ-LO. QUAL ERA A SITUAÇÃO DA EMPRESA NAQUELE MOMENTO?**

Vim para o Atacadão a pedido dos sócios antigos para preparar a empresa para ser vendida e me apaixonei. O ano era 2000 e eu estava fazendo a contagem de estoque à noite, em Brasília, quando percebi que havia algo de diferente nesse negócio. E olha que, antes disso, eu acumulei vasta experiência nos meios acadêmico e de consultoria. Vi no Atacadão um modelo de negócios não encontrado em outros lugares. Deparei-me ainda com alguns princípios muito antigos e também modernos em termos de motivação, gestão de pessoas e processos. Muitos caminhos levam a Roma, uns mais rapidamente, outros de forma mais lenta. O Atacadão é uma empresa de líder e não de chefe, de “faça como eu faço” e não de “como eu mando”. Temos hoje uma empresa de homens, mulheres e exemplos. E isso para nós é fundamental dentro do modelo. Eu acompanhei todo o processo de negociação para o Grupo Carrefour.

**E O QUE MUDOU DE LÁ PARA CÁ?**

Em 12 de abril, a empresa completou 54 anos de vida. O Atacadão nasceu no Paraná, de um gaúcho que comercializava produtos do Rio Grande do Sul para o Paraná e para a região do Mato Grosso. De lá para cá, nossa filosofia de trabalho não mudou. Continuamos focando no nosso público-alvo formado pelo pequeno comerciante e o transformador – aquele que compra insumos e o transforma, a exemplo da dona de casa que cozinha para vender para fora. E o fato de atuarmos no Brasil ajuda, pois o brasileiro é muito criativo e sempre busca uma forma de viver e gerar renda, como é o caso da confeitaria doméstica, do dono de carrinho de cachorro-quente, entre outros. Estamos muito focados nessas pessoas, que compram, trans-



“NOSSO MODELO É UM DOS QUE MAIS CRESCE ATUALMENTE PELAS VANTAGENS QUE ELE OFERECE. SUA EFICIÊNCIA DO MODELO ESTÁ NOS CUSTOS DE DISTRIBUIÇÃO MAIS BAIXOS E NA INEXISTÊNCIA DE ALGUNS CONCEITOS DE HIPERMERCADO, COMO A VERBA DE MARKETING”

formam, vendem e ganham o seu dinheiro. Também atendemos o consumidor final de grandes compras, que aparecem aqui geralmente uma vez por mês, enchem a despensa e compartilham entre vizinhos e parentes.

**O CARREFOUR OBTVE UM CRESCIMENTO ACIMA DA MÉDIA DO SETOR SUPERMERCADISTA EM 2015, AMPLIANDO SUA VANTAGEM SOBRE O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, QUE É DONO DO CONCORRENTE ASSAÍ. HOJE, O ATACADÃO É O MAIOR NEGÓCIO DO CARREFOUR NO BRASIL?**

Nosso modelo é um dos que mais cresce atualmente pelas vantagens que ele oferece. A eficiência do modelo está nos custos de distribuição mais baixos e na inexistência de alguns conceitos de hipermercado, como a verba de marketing. E essa nossa eficiência é repassada aos preços. Hoje, o Grupo Carrefour investe principalmente nas lojas de proximidade – as lojas menores de bairro – e no Atacadão, que são as duas vertentes de crescimento. Em 2015, 12 lojas do Atacadão foram abertas. Em 2016, serão outras 12. Na fase anterior a 2007, quando o Carrefour comprou a empresa, eram abertas três lojas por ano e uma no ano seguinte. No advento do Carrefour, tínhamos um plano de expansão que foi executado e previa 12 lojas por ano, desde 2007. No ano da compra [em 2007], o Atacadão tinha 34 lojas. Hoje, são 124 lojas de autosserviço, 22 atacados de entrega e uma unidade do Supeco [atacarejo de proximidade instalado em terrenos menores e próximo aos bairros]. Desde então, crescemos dois dígitos, ano após ano.

**COMO VOCÊS ENXERGAM A CRISE E COMO ELA OS AFETA?**

Quando as pessoas esperam a crise, o pior ocorre muito antes de ela chegar. E nós tivemos isso no Brasil. A tempestade vem e tem



gente que corre para fechar a casa e economizar de todos os lados, esperando o mau momento passar. A crise é muito do coração e não da cabeça. É um sentimento. O atacarejo, por sua vez, passa a ser uma solução. Por isso, sempre crescemos nos mesmos números, independentemente da crise. Rico adora economizar. Eu não gosto de pagar mais por uma marca em outra loja. É claro que nas crises as pessoas procuram soluções de preços mais em conta, pois todo mundo sabe quanto custa ganhar dinheiro. Quando o consumidor entra numa loja do Atacadão e verifica o benefício na saída do caixa, percebe que é possível despende menos dinheiro em uma loja que pode ter menos serviço, mas que é limpa, organizada, eficiente e com gente feliz. Assim, você o fideliza e ele vai passar a comprar aqui pelo menos uma vez por mês, e vai fazer economia.

#### ENTÃO A CRISE FOI BOA PARA O ATACADÃO...

A crise que leva as pessoas a buscar novas soluções, sim. Explicando: na história da humanidade, todas as crises foram saudáveis, porque as grandes soluções saem das crises. Há oportunidades e, na crise atual, as pessoas descobriram a beleza do nosso modelo que já existe há 54 anos. Hoje, com 124 lojas, temos mais condições de dar mais soluções a mais pessoas. Mais consumidores têm chegado às nossas lojas, que andam mais movimentadas e com grande fluxo de operações.

#### ENTÃO HÁ MAIS CONSUMIDOR FINAL POR AQUI. E O PEQUENO COMERCIANTE?

Nós sempre fomos o estoque do comerciante. Tem restaurante que chega pela manhã para comprar o cardápio do meio-dia, e de tarde para adquirir o jantar. Temos clientes que co-

“NÓS SEMPRE FOMOS O ESTOQUE DO COMERCIANTE. TEM RESTAURANTE QUE CHEGA PELA MANHÃ PARA COMPRAR O CARDÁPIO DO MEIO-DIA, E DE TARDE PARA ADQUIRIR O JANTAR. TEMOS CLIENTES QUE CONHECEMOS PELO NOME, JÁ AMIGOS DA CASA, QUE ESTÃO AQUI RELIGIOSAMENTE DE MANHÃ E À TARDE”

nhecemos pelo nome, já amigos da casa, que estão aqui religiosamente de manhã e à tarde.

#### HÁ MAIS GENTE COMPRANDO NO MODELO DE ATACAREJO, MAS, MESMO ASSIM, DIANTE DE TANTAS DEMISSÕES E INADIMPLÊNCIAS, O SENHOR PERCEBE QUEDAS DE CONSUMO DE FORMA GERAL OU EM DETERMINADAS CATEGORIAS DE PRODUTOS?

No momento em que as pessoas deixarem de comprar para comer, eu posso dizer que aí viveremos um caos. O que eu percebo é que muitos trocaram seus cardápios. Antes, se o consumidor comprava tomate pelado em lata, agora ele vai comprar o tomate *in natura* e descascá-lo. A solução de troca de cardápio ou de ingredientes tem sido mais frequente, e essas pessoas encontram no Atacadão o que elas precisam.

#### E QUANDO A CRISE PASSAR, COMO FICARÁ O ATACADÃO?

O pós-crise será tão bom para nós quanto em outras oportunidades. Mais de 100 milhões de pessoas passam pelas nossas lojas por ano. Há 54 anos registramos aumento ano após ano e, desde a entrada do Carrefour, nossos números aumentam mais de dois dígitos.

#### RECENTEMENTE VOCÊS ABRIRAM UMA UNIDADE DO ATACADÃO EM SANTARÉM, NO PARÁ, QUE TEM APROXIMADAMENTE 205 MIL HABITANTES. ESSE MOVIMENTO PARA CIDADES MENORES É MAIS RECENTE?

Não, a nossa função é de distribuição, e quem trabalha com isso tem que abastecer todas as pontas. Nossa função é estar presente em todo o País e auxiliar a indústria com bastante capilaridade. Hoje, 100% do Brasil estão cobertos pelo Atacadão. Nossa estratégia é a mesma há pelo menos 25 anos.

## ENTREVISTA

Roberto Müssinch, diretor-presidente do Atacadão

Temos um carinho especial pela prospecção. O Atacadão, se você for ver, tem função, uma vocação desbravadora. Onde é preciso levar qualidade e serviço e uma mercadoria a preço justo, nós estamos presentes.

### QUAL O TAMANHO DO ATACAREJO HOJE NO BRASIL?

Como sócios da Abaas [Associação Brasileira dos Atacadistas de Autoserviço], da qual sou seu vice-presidente, nós temos hoje uma receita na faixa dos R\$ 90 bilhões, que vem da consolidação do faturamento dos sócios formados pelos principais nomes do setor.

### COMO SE DIZ POR AÍ, A CRISE É UM MOMENTO DE OPORTUNIDADES E DE BOAS AQUISIÇÕES. COMO AINDA HÁ MUITA EMPRESA FAMILIAR E INDEPENDENTE NO ATACAREJO, SEM LIGAÇÃO ALGUMA COM OS GRANDES GRUPOS, O SENHOR DIRIA QUE O ATACADÃO ESTÁ PROCURANDO MARCAS PARA COMPRAR?

Estamos sempre abertos às oportunidades, com humildade na cabeça e no coração. Nosso histórico, se observar, não é de aquisições, mas de crescimento orgânico. A aquisição impõe dificuldades, como o fator cultural. Muitas vezes, os ativos dessas empresas não servem para os seus objetivos. Uma compra teria de envolver bastante CAPEX [despesas na aquisição], não só para o pagamento, mas para o investimento do novo negócio. As vantagens competitivas do Atacadão são muito antigas e envolvem muitas questões culturais. Se olhar para a história do Brasil, verá que várias aquisições feitas no varejo não foram muito felizes. Muitas vezes, o comprado recebe a cultura do comprador e perde mercado. Não é matemática. Não é só somar meu *market share* com o seu. No meio do caminho há perdas e desgastes.

### O ATACADÃO TEM ATUAÇÕES ALÉM DO BRASIL?

Somos o maior distribuidor de alimentos do Marrocos. E eu tive o prazer de fazer a implementação da marca lá. Foi quando passei meus dois anos de “férias” na França, em 2011 e 2012. Hoje, o Grupo Carrefour tem operações no formato *cash&carry* [“pague e leve”] em Espanha, Itália, França, Romênia, Tunísia, Marrocos e Argentina. Fui convidado pelos franceses a levar minha experiência do modelo brasileiro para fora. No Marrocos, por exemplo, o negócio chama-se “Atacadão” e é exatamente como o daqui. Em países em desenvolvimento, vejo a mesma necessidade dos empreendedores brasileiros. No Marrocos, com dez unidades, é assim.

### COM A ENTRADA DE ABILIO DINIZ COMO ACIONISTA DO GRUPO CARREFOUR O QUE MUDOU? AFINAL, ATÉ OUTRO DIA ELE ERA CONCORRENTE DO ASSAÍ, DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR...

Abilio, por meio da Península [empresa de investimentos da família], tem 12% do Atacadão S/A, que é a *holding*. Nós sempre tivemos muito respeito pela concorrência, não importa o tamanho. A concorrência te ajuda a melhorar. Por isso, temos muito respeito pelos concorrentes, que muitas vezes nos dão alegria de copiar nossa loja. A chegada de Abilio foi muito boa, já que ele carrega muitas experiências, e essas experiências são somadas. Hoje, é muito bom que estejamos todos do mesmo lado.

### COM A CRISE, VOCÊS SE TORNARAM NEGOCIADORES AINDA MAIS AGRESSIVOS? PASSARAM A OLHAR PARA MARCAS QUE ANTES NÃO DAVAM ATENÇÃO?

A indústria é nossa parceira tanto quanto os nossos clientes. Temos uma relação boa, uma



“QUANDO AS PESSOAS ESPERAM A CRISE, O PIOR OCORRE MUITO ANTES DE ELA CHEGAR. E NÓS TIVEMOS ISSO NO BRASIL. A TEMPESTADE VEM E TEM GENTE QUE CORRE PARA FECHAR A CASA E ECONOMIZAR DE TODOS OS LADOS, ESPERANDO O MAU MOMENTO PASSAR. A CRISE É MUITO DO CORAÇÃO E NÃO DA CABEÇA”

parceria com os nossos fornecedores, desde multinacionais até fornecedores locais. Entendemos que existe um diálogo que deve ser feito de ambos os lados. A indústria passou a entender nosso modelo, que é diferente de um supermercado. Perdemos e ganhamos todos os dias, mas temos parceiros de 54 anos. Sobre marcas, sempre trabalhamos com a líder e a alternativa, algo previsto por nosso modelo de negociação. Uma marca que trabalhamos de Manaus é a de refrigerantes Baré Cola, por exemplo. Se não tivermos o melhor preço, nós não compramos. Prefiro não ter o produto a oferecê-lo no preço errado. Esse é um fundamento para nós. [&]



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 470 entidades de classe para negociar o melhor para você.

Planos  
a partir de  
R\$ **174**  
(valor mensal  
aproximado por pessoa)<sup>1</sup>

Opção, qualidade e credibilidade.



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)



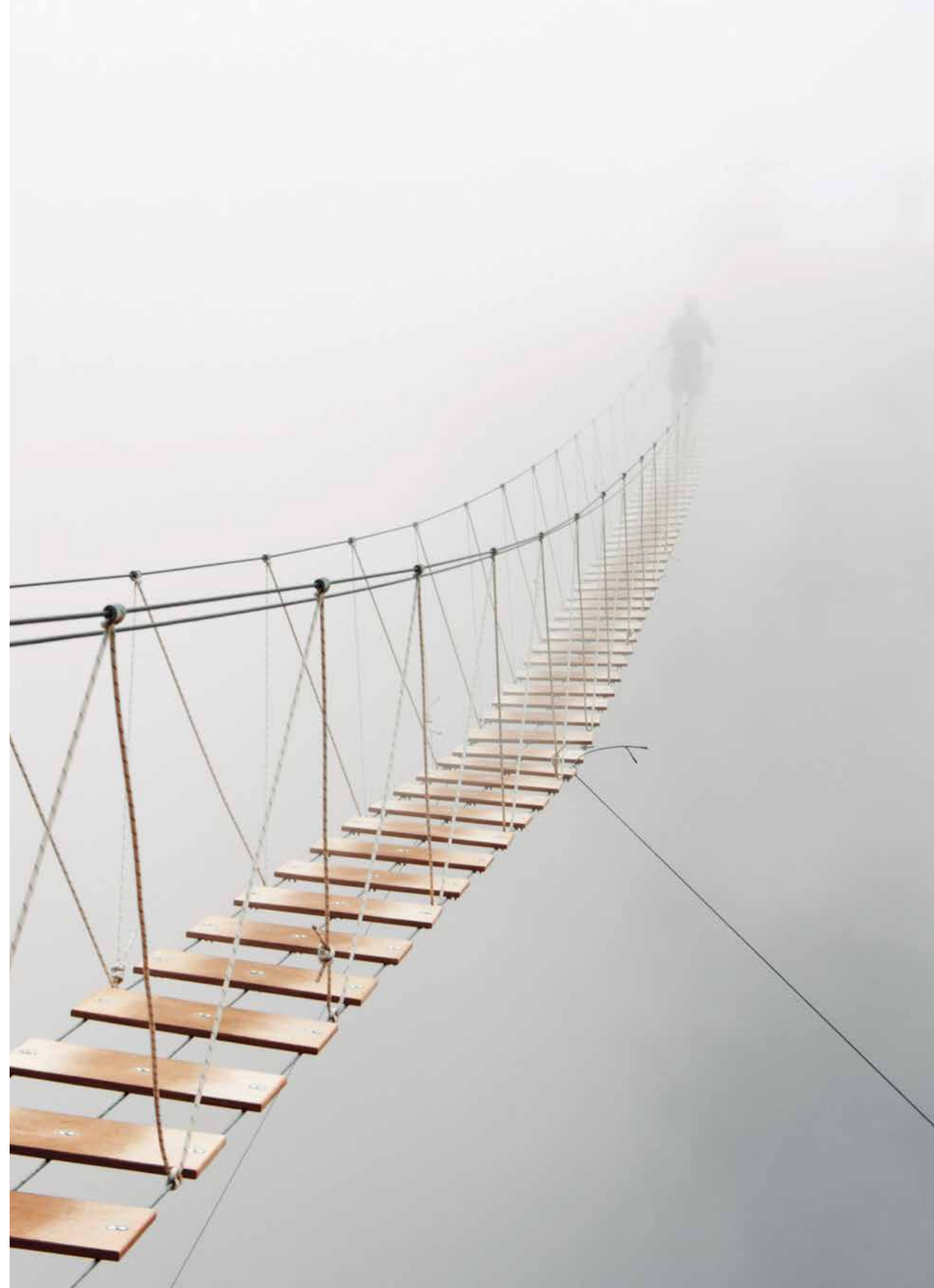
# DESAFIOS DA JURISDIÇÃO ELEITORAL

Em ano de eleição municipal, evento promovido pela FecomercioSP debate a necessidade de mudanças na legislação e a criação de um código eleitoral que trata desde o registro da candidatura até a diplomação, passando por todas as questões de condições de elegibilidade, financiamento de campanha e propaganda. Apesar de a Constituição Federal prever uma lei complementar para a Justiça Eleitoral, a legislação até hoje não saiu do papel.

---

TEXTO **RAÍZA DIAS**

FOTOS **FERNANDO NUNES**





A Constituição Federal brasileira se aproxima de completar três décadas de existência. Apesar do seu tempo de vida, uma determinação não saiu, até hoje, do papel, implicando diretamente desavenças na Justiça Eleitoral do País. Isso porque, em seu artigo 121, o documento orienta a criação de uma lei complementar para deliberar questões que envolvem tribunais, juízes de Direito e juntas eleitorais.

“A Constituição de 1988 não estabeleceu a competência da Justiça Eleitoral. O artigo 121 diz que uma lei complementar cuidaria, mas até hoje ela não existe. Houve um desinteresse do Congresso Nacional em discuti-la”, apontou o ministro do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Henrique Neves da Silva, durante

“DEVERÍAMOS CAMINHAR PARA A ELABORAÇÃO DE UMA LEI ÚNICA, UM CÓDIGO ELEITORAL, QUE TRATASSE DESDE O REGISTRO DA CANDIDATURA ATÉ A DIPLOMAÇÃO, PASSANDO POR TODAS AS QUESTÕES DE CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE E PROPAGANDA – NEM QUE SEJA PARA AGLUTINAR TODAS AS QUE NÓS TEMOS HOJE”

**HENRIQUE NEVES DA SILVA,**  
MINISTRO DO TSE

o evento “Novos Desafios da Jurisdição Eleitoral”, promovido pelo Conselho Superior de Direito da FecomercioSP, em abril.

Na ocasião, juristas, desembargadores, ministros e especialistas discutiram o sistema eleitoral brasileiro e sua jurisdição. Entre os pontos debatidos no evento, a ausência da lei complementar prevista pela Constituição para a questão eleitoral foi vista como correção a ser feita com urgência. “Desde 1988, tivemos seis emendas constitucionais que mudaram a questão da eleição. O Código Eleitoral foi alterado 12 vezes pelo Congresso Nacional. Muitas vezes, modificam a lei um ano antes das eleições”, indicou o ministro do TSE.

Segundo ele, esse cenário de alterações constantes gera dificuldade para novos candidatos às eleições, que devem se atentar às orientações mais recentes com cautela. “Ele precisa ver o que a lei trouxe de novidade e como será interpretada. Isso gera certo grau de ansiedade das pessoas em saber qual o efeito prático da modificação legislativa.”

Para o ministro, seria necessário definir claramente quais as competências e como se organiza a Justiça Eleitoral brasileira. “Deveríamos caminhar para a elaboração de uma lei única, um código eleitoral, que tratasse desde o registro da candidatura até a diplomação, passando por todas as questões de condições de elegibilidade e propaganda – nem que seja para aglutinar todas as que nós temos hoje. Seria muito mais fácil de interpretar e não teríamos dois ou três dispositivos ou normas regulando a mesma coisa de forma diferente, porque isso pode sempre gerar uma dificuldade de interpretação. A melhor forma de se fazer uma eleição é ter regras claras e precisas antes que ela se inicie. Que seja, também, uma lei cuja clareza não exija um trabalho interpretativo muito

grande do juiz, até para evitar um grau de subjetividade e para que a lei seja igual para todos”, sugeriu.

#### JUIZ FEDERAL NO ELEITORAL

No evento, foi proposta a participação do juiz federal na Justiça Eleitoral de primeira instância. Atualmente, apenas juízes estaduais desempenham esse papel. “Há uma instrução do Tribunal Superior Eleitoral de só admitir os juízes estaduais [nessa função] e isso não faz sentido, porque uma instrução não é lei, é uma orientação do tribunal. E a Constituição fala em juiz de Direito. O juiz federal também é juiz de Direito. Não se pode restringir ao juiz estadual como se o federal não fosse de Direito”, questionou o presidente do Conselho Superior de Direito da FecomercioSP, Ives Gandra da Silva Martins.

O assunto é tema de uma proposta da Associação dos Juizes do Brasil (Ajufe) feita ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), em que se pede a alteração da Resolução nº 21.009, de 5 de março de 2002, que estabelece normas ao exercício de juízes eleitorais de primeiro grau. O conselho da FecomercioSP já manifestou anteriormente apoio à solicitação. “Isso daria maior eficiência, pois coibiria melhor qualquer fraude ou problema que viesse ocorrer”, ressaltou Martins.

Para ele, a inclusão do juiz federal no papel não excluiria a atuação do estadual. “Não se está querendo tirar nenhuma força dos juízes estaduais, mas complementar com a experiência dos juízes federais. Entendemos que, para a eficiência da Justiça, seria interessante que se desse a interpretação correta”, complementou.

O desembargador federal Mairan Maia comentou no evento que a prática de excluir o juiz federal do exercício eleitoral na primeira



instância não é regra constitucional. “Os juízes federais e estaduais são assegurados das mesmas garantias e prerrogativas no exercício da atividade de jurisdição. A restrição em questão não advém da Constituição Federal, mas da Resolução nº 2.109.”

Maia citou que, na época da resolução, o cenário da justiça brasileira era diferente do atual, já que não havia quantidade nem capacidade suficientes para o trabalho. “Essa incapacidade hoje não existe. A Justiça Federal está plenamente aparelhada a exercer essa importante função. Além disso, infelizmente temos por hábito desperdiçar nossos recursos. Não se pode desperdiçar toda essa massa humana apta, formada, com conhecimento para exercer uma função que aprimo-

“HÁ UMA INSTRUÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL DE SÓ ADMITIR OS JUÍZES ESTADUAIS E ISSO NÃO FAZ SENTIDO, PORQUE UMA INSTRUÇÃO NÃO É LEI, É UMA ORIENTAÇÃO DO TRIBUNAL. E A CONSTITUIÇÃO FALA EM JUIZ DE DIREITO. O JUIZ FEDERAL TAMBÉM É JUIZ DE DIREITO”

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

re a Justiça Federal no Brasil e que melhore, de forma mais segura, o processo político eleitoral”, pontuou.

Para o ex-ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), Nelson Jobim, um rodízio de cargos seria ideal nesse caso. “Sou absolutamente contra a criação de quadros estáveis para a Justiça Eleitoral. O sistema de rotação é realmente importante, e a contribuição das justicas Federal e Estadual com quadros que vêm do STJ [*Superior Tribunal de Justiça*], do Supremo, tribunais de justiça e regionais é fundamental para manter a permeabilidade da Justiça Eleitoral.”

Para o desembargador Mairan Maia, o juiz estadual não deve ser excluído desse processo. “Ninguém está defendendo a tese de que o juiz estadual não deva participar. Muito pelo contrário. Ele tem de continuar participando. O que não se justifica é que, tendo alguém que possa participar e colaborar, não se dê essa oportunidade.”

Para Maia, a alteração de tal resolução otimizaria a Justiça Eleitoral, comparando, com metáfora, o juiz federal a um bom jogador. “Temos a ausência de um bom jogador que poderia acelerar o processo, decidir as questões de uma maneira mais técnica e imparcial. É claro que precisamos aprimorar o processo e a Justiça Eleitoral. Daí por que não podemos prescindir desse agente que tem essas condições.”

#### FINANCIAMENTO DE CAMPANHA

A polêmica em torno do financiamento de campanha eleitoral também foi abordada durante o evento do Conselho Superior de Direito da FecomercioSP.

O ex-secretário da Receita Federal, Everardo Maciel, apresentou, na ocasião, a tese em torno da crise de representatividade po-

**A CAMPANHA DE 2014 PARA GOVERNADOR E PRESIDENTE TEVE CUSTOS TOTAIS DECLARADOS DE R\$5,1 BILHÕES, UMA DAS MAIS CARAS DO MUNDO**

pular. “No Brasil, as raízes da crise são mais domésticas e prosaicas. Começa pela representação popular, que se converteu numa atividade econômica. Pude observar que, na última eleição municipal, mais de 60% dos candidatos a vereador apresentavam como atividade econômica ser político. Ser vereador hoje é atividade econômica, e a isso se junta à deformação chamada ‘emendas parlamentares’”, criticou.

Segundo Maciel, tais emendas são foco permanente de corrupção política no País. Além disso, a proliferação de partidos políticos está diretamente relacionada ao acesso a fundo partidário e programas gratuitos na mídia. O ex-secretário citou ainda outro ponto visto, por ele, como implicador do processo eleitoral no País. “De forma mais discreta, há presença muito forte de sindicatos e instituições religiosas financiando candidaturas, sendo uma simbiose negativa.”

O financiamento das campanhas, em específico, tem custo elevadíssimo. “A campanha de 2014 para governador e presidente teve custos totais declarados de R\$ 5,1 bilhões, uma das mais caras do mundo. E essa é uma alta crescente”, apontou Maciel.

O ex-secretário da Receita Federal defendeu algumas reformas que possam coibir tais problemas. “Não haverá possibilidade de se fazer qualquer disciplinamento de financiamento de campanha sem evitar gastos. Se existe gasto, haverá financiamento. Se não existir limitação para o gasto, haverá financiamento lícito ou ilícito. Também é necessário limitar o horário gratuito dos candidatos a pleito majoritário ao da legenda do próprio candidato. Pode-se coligar a quem quiser, mas o tempo deveria ser o dele e não o dos outros. Assim, acaba o comércio das legendas para horário de televisão”, sugeriu.

“PUDE OBSERVAR QUE, NA ÚLTIMA ELEIÇÃO MUNICIPAL, MAIS DE 60% DOS CANDIDATOS A VEREADOR APRESENTAVAM COMO ATIVIDADE ECONÔMICA SER POLÍTICO. SER VEREADOR HOJE É ATIVIDADE ECONÔMICA E A ISSO SE JUNTA À DEFORMAÇÃO CHAMADA ‘EMENDAS PARLAMENTARES’”

**EVERARDO MACIEL,  
EX-SECRETÁRIO DA  
RECEITA FEDERAL**



Maciel defendeu também maior inteligência na fiscalização do financiamento das campanhas. “Deve-se criar no âmbito da Justiça Eleitoral uma unidade responsável por atividades de inteligência para atuação integrada com outros órgãos especializados. Tem de saber o que não é declarado.”

O juiz federal Raphael Oliveira também abordou o assunto no evento da FecomercioSP. Ele apresentou, como instrumentos da reforma em questão, a necessidade de transparência na identificação de doadores, estabelecimento de tetos tanto para gastos eleitorais quanto doações, e outros.

Oliveira demonstrou o peso das doações de pessoas jurídicas no financiamento privado das campanhas eleitorais, exemplificando com

dados. “Em 2004, as doações de pessoas jurídicas eram de 73%, e em 2012, de 96%. No pleito de 2010, apenas 1% dos doadores foi responsável por 61% do montante doado.” Para ele, “o doador, quando seleciona [o candidato], está fazendo um cálculo de relação entre custo e benefício”.

Atualmente, o Supremo Tribunal Federal vê como inconstitucional a legislação que permite a doação de empresas para campanhas políticas.

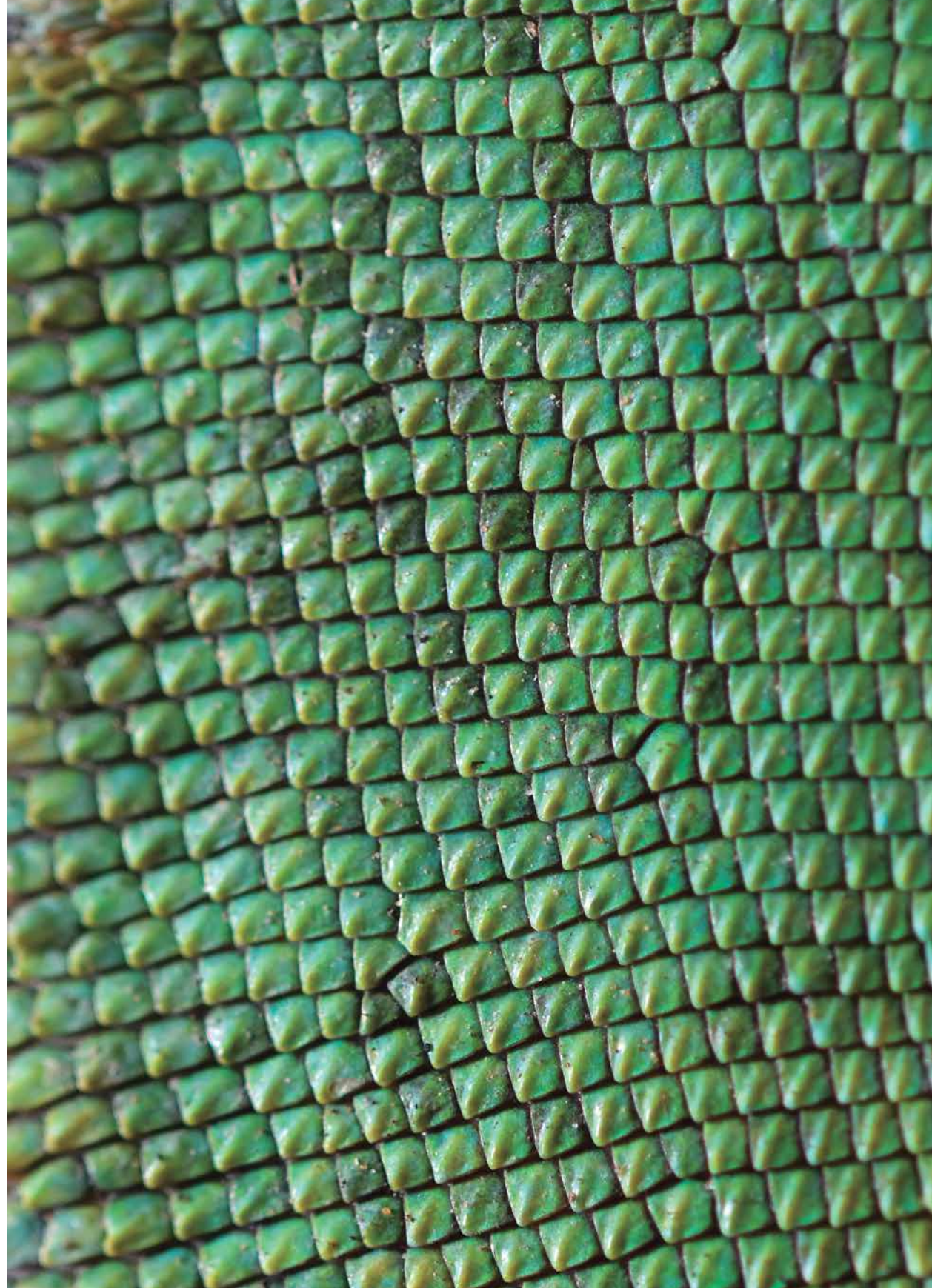
O ex-secretário da Receita Federal Everardo Maciel acredita que, apesar da necessidade de diversas mudanças no que tange à jurisdição eleitoral, o processo deve ser feito aos poucos. “É preciso buscar mudanças estratégicas até que se ganhe força para mudar mais pontos.” [8]

# HORA DE MUDAR

Promulgada na década de 1940, a legislação trabalhista brasileira está defasada em muitos aspectos. De lá para cá, novas tecnologias surgiram e novas ocupações e maneiras de produzir foram criadas, mas a legislação não acompanhou o processo. Especialistas no setor acreditam que flexibilizar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) poderia impulsionar a produtividade e ajudar na retomada do crescimento da economia.

---

TEXTO **ROBERTA PRESCOTT**

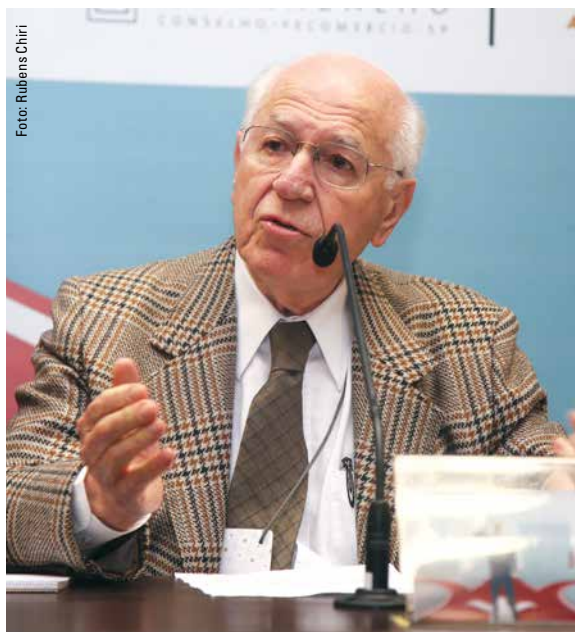


Criada em 1º de maio de 1943, por meio do Decreto-Lei nº 5.452, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) unificou as leis trabalhistas então existentes no Brasil e foi um marco por inserir, de forma definitiva, os direitos trabalhistas na legislação brasileira. Estabelecida em uma época quando o País entrava na Era Industrial, a CLT regulamentou as relações individuais e coletivas do trabalho. Passadas algumas décadas, e diante da transição para a era da informação, empresários de diversos setores de atividades clamam por mudanças, alegando que a flexibilização das relações de trabalho aumentaria a produtividade e ajudaria o Brasil a sair da atual crise econômica.

Uma das principais bandeiras é pela possibilidade de empresa e funcionários negociarem alguns dos direitos trabalhistas dentro de certos parâmetros – desde que não contrariem a Constituição Federal (CF) –, além de instituir que o acordado se sobreponha à CLT. “A própria Constituição Federal diz, no inciso 26 do artigo 7º, que aquilo que as partes negociarem está valendo”, defende o presidente do Conselho de Emprego e das Relações de Trabalho da FecomercioSP, José Pastore.

Para ele, a CLT deveria respeitar a Constituição Federal no que se refere ao reconhecimento de convenções e acordos coletivos de trabalho. “A CF diz que toda negociação tem de ser coletiva e feita pelo sindicato, além de respeitar os direitos constitucionais.”

Defensores do modelo sugerem que poderiam ser negociadas, por exemplo, a jornada de trabalho, a composição das férias e as horas extras. “Novas tecnologias geraram novas ocupações e maneiras de se produzir, mas a nossa legislação não permite a plena utilização das capacidades das tecnologias e do trabalhador para formatar a melhor combinação, e isso afeta a produtividade”, diz o



“A PRÓPRIA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DIZ, NO INCISO 26 DO ARTIGO 7º, QUE AQUILO QUE AS PARTES NEGOCIAREM ESTÁ VALENDO. A CLT DEVERIA RESPEITAR A CONSTITUIÇÃO FEDERAL NO QUE SE REFERE AO RECONHECIMENTO DE CONVENÇÕES E ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO”

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

professor da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EESP/FGV), André Portela. “Com essa legislação, não são criados postos de trabalho que poderiam existir e deixar o sistema mais produtivo, como trabalhar de casa e integrar produção de maneira mais eficiente.”

Portela defende uma adaptação da CLT para atender a um modelo de produção mais horizontalizado e às transformações que as companhias sofreram em seu *modus operandi* baseado na introdução de ferramentas de tecnologia da informação, que permitem, por exemplo, ao empregado trabalhar em diferentes momentos e lugares, remotamente. “Nossa legislação ainda não se adaptou aos novos tempos, e a Justiça do Trabalho segue interpretando qualquer atuação fora da CLT como ilegal”, ressalta o professor, acrescentando que essa interpretação engessa empresas e inviabiliza novos arranjos que seriam benéficos para ambas as partes.

Assim como José Pastore, da FecomercioSP, Portela acredita que solução está relacionada à permissão de empregados e empresas negociarem alguns dos direitos por meio de sindicatos ou convenções coletivas. Para Portela, a estrutura trabalhista brasileira gera incerteza para empresas e afeta a competitividade em razão da dificuldade de se adaptar às mudanças de ambiente. “O custo excessivo dos encargos sociais e a insegurança jurídica são os principais problemas enfrentados hoje”, complementa Pastore.

“Muitos empregados e empregadores querem reduzir horário de almoço para terminar o expediente mais cedo. Fazem acordos, mas a Justiça do Trabalho os anula, mesmo as partes tendo decidido”, cita Pastore. Para o professor sênior da Universidade de São Paulo (USP), Hélio Zylberstajn, a questão crucial é

que a CLT enfatiza as regras e o detalhamento de muita coisa não faz sentido hoje. Zylberstajn também cita o intervalo para almoço como exemplo. “É um absurdo que os empregados não possam abrir mão de nenhum minuto mesmo que queiram. Isso mostra o paternalismo presente em toda a CLT.”

Outra reclamação recai sobre a remuneração. “No Brasil, você remunera o trabalho por hora trabalhada e não por mérito”, diz, salientando que não se pode, por exemplo, proporcionar uma remuneração adicional para quem trabalha melhor para estimular a produtividade.

#### PROPOSTAS DE MUDANÇA

Há em tramitação no Congresso Nacional alguns projetos de lei (PLs) que flertam com a flexibilização da CLT. Um exemplo é o PL 8.294/2014, de autoria do deputado federal Fábio Ramalho (PV/MG), que propõe acréscimo de parágrafo único ao artigo 444 da CLT, para dispor sobre a livre estipulação das relações contratuais de trabalho para empregado com diploma de nível superior e salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo do salário de contribuição da Previdência Social; ou para empregado, independentemente do nível de escolaridade, com salário igual ou superior a três vezes o limite máximo do salário de contribuição da Previdência Social.

Na justificativa do PL, Ramalho salienta que empregados que exerçam funções de direção ou que possam negociar salários diferenciados no mercado de trabalho não precisam permanecer sob o jugo “de uma legislação tão intervencionista”, afirma. O autor destaca que tais trabalhadores teriam capacidade para negociar tempo para almoçar, divisão das férias e o melhor mês para

## Terceirização da atividade-fim

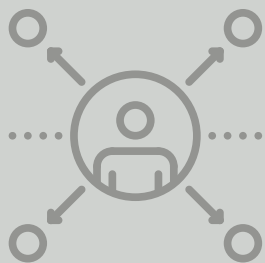
Desde 2004, quando foi apresentado o Projeto de Lei nº 4.330, está em discussão a regulamentação da terceirização no Brasil. A inclusão da atividade-fim foi um dos pontos que levantou mais polêmica, já que, atualmente, a terceirização é permitida somente para atividades-meio, como as de limpeza, segurança e conservação, nos termos da Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

O presidente do Conselho de Emprego e das Relações de Trabalho da FecomercioSP, José Pastore, acredita que, se aprovada, a lei será benéfica, uma vez que disciplina a terceirização.

Entre outros pontos, a proposta especifica os tipos de empresas que podem atuar

como terceirizadas e o período de quarentena que ex-empregados da contratante devem cumprir para firmar contrato caso sejam donos ou sócios de empresa de terceirização, além de normas para recolhimento de tributos e fiscalização, representação sindical, entre outros tópicos. “Esse projeto protege muito os funcionários terceirizados e as empresas, dando a elas segurança jurídica para poder contratar qualquer atividade desde que respeite os trabalhadores”, afirmou.

O PL foi encaminhado, em abril do ano passado, para o Senado Federal como Projeto de Lei da Câmara (PLC) nº 30/2015 e aguarda apreciação.



receber o 13º salário. O projeto de lei está pronto para pauta na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP).

Também na Câmara dos Deputados tramita o PL 6.239/2013 (que apensou ao PL 1.093/2015), que propõe alterações no art. 134 da Consolidação das Leis do Trabalho com o objetivo de disciplinar e fracionar as férias trabalhistas. O PL está aguardando parecer do relator na CTASP.

Até hoje a sociedade tem sido bastante resistente a mudanças na CLT que visam flexibilizá-la, uma vez que tais medidas podem levar à precarização do trabalho. O PL 3.098/2004, que, assim como o projeto do deputado Fábio Ramalho – que propunha a negociação livre do contrato de trabalho para empregados com salários mais altos –, foi rejeitado em 2009 pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público e depois arquivado. Na justificativa, o relator cita que o artigo 444 da CLT já autoriza a livre estipulação das relações contratuais e indica a rejeição da medida por entender que a posição de fragilidade do empregado em relação ao empregador não advém do seu grau de escolaridade nem do nível de renda.

“Alguns perfis, como executivos de alto escalão, poderiam prescindir do sindicato e fazer acordos individuais. É um absurdo que o presidente seja CLT. Nos EUA, a legislação retira do espaço sindical qualquer empregado que represente a empresa. Há uma delimitação clara lá, mas a nossa CLT é ambígua em relação a isso. Deveria existir um tratamento diferenciado para níveis hierárquicos diferentes”, defende Hélio Zylberstajn, da USP.

### PATERNALISMO

Historicamente, as legislações trabalhistas têm como objetivo proteger o proletário diante

“NOSSA LEGISLAÇÃO  
AINDA NÃO SE ADAPTOU  
AOS NOVOS TEMPOS, E A  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
SEGUE INTERPRETANDO  
QUALQUER ATUAÇÃO  
FORA DA CLT COMO ILEGAL”

**ANDRÉ PORTELA,**  
PROFESSOR DA EESP/FGV



Foto: Divulgação



da força do capital, entendendo que os trabalhadores são hipossuficientes diante do poder econômico-financeiro das empresas. “No Brasil, ainda existe uma situação muito grande de desamparo ao trabalhador. Muitas empresas ainda exploram os funcionários por falta de fiscalização e de sindicatos fortes para negociar”, aponta Fabíola Marques, professora da Faculdade de Direito da PUC-SP. “Ainda não dá para fazer negociação, porque o trabalhador não tem poder de barganha”, acrescenta.

Na comparação com legislações trabalhistas de países europeus, a CLT oferece mais liberdade e menos rigidez. No entanto, diversas companhias costumam recorrer ao modelo adotado nos Estados Unidos para pleitear mudanças nas leis brasileiras. Nos EUA, as relações são estabelecidas por contrato firmado entre empregador e funcionário e precisam seguir algumas regras estabelecidas pelo Departamento do Trabalho, como jornada máxima de 40 horas semanais. Não há, contudo, a obrigação de remunerar os empregados por dias não trabalhados – como férias, afastamento por doença, licença-maternidade ou feriados – nem a de pagar adicional por turno noturno ou nos fins de semana.

Especialistas afirmam que a legislação brasileira como está é flexível em diversos aspectos, sendo o principal deles a permissão para o empregador demitir sem justificativa, diferentemente do que ocorre na Europa. De fato, o Brasil não é signatário da Convenção 158 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que trata do término da relação de trabalho por iniciativa do empregador e veda a dispensa injustificada.

“Quando a empresa tem algum problema com o empregado, ela tem total liberdade de demiti-lo, só precisa pagar a multa do FGTS. É diferente do cenário europeu, no qual a

“ALGUNS PERFIS, COMO EXECUTIVOS DE ALTO ESCALÃO, PODERIAM PRESCINDIR DO SINDICATO E FAZER ACORDOS INDIVIDUAIS. É UM ABSURDO QUE O PRESIDENTE SEJA CLT. NOS EUA, A LEGISLAÇÃO RETIRA DO ESPAÇO SINDICAL QUALQUER EMPREGADO QUE REPRESENTA A EMPRESA”

**HÉLIO ZYLBERSTAJN,**  
PROFESSOR SÊNIOR DA USP



Foto: Rubens Chiri

empresa precisa justificar a dispensa. Por exemplo, na demissão individual por mau desempenho, a empresa tem que provar esse mau desempenho para demitir”, aponta o professor Zylberstajn.

Outros exemplos incluem a compensação de jornada de trabalho mediante acordo ou convenção, dando às empresas a possibilidade de instituir bancos de horas; a terceirização das atividades-meio; a quebra do princípio da irredutibilidade do salário, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; e a possibilidade de contratação a prazo, por acordo ou convenção coletiva de trabalho, para qualquer atividade, sem observância

do parágrafo 2º do artigo 443 da CLT, nos termos da Lei nº 9.601/98.

#### ATUALIZAÇÃO

Datada da década de 1940, a CLT está defasada em diversos aspectos, e mesmo quem a defende, concorda que algumas mudanças são necessárias para corrigir excessos, tais como o descanso concedido a mulheres antes de iniciar hora extra. Ainda que a Constituição Federal de 1988 eleja como direitos e garantias fundamentais a igualdade entre homens e mulheres perante a lei e proíba diferenças de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade,



Foto: Divulgação

cor ou estado civil, a CLT garante à mulher um intervalo de 15 minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, em caso de prorrogação do horário normal. “Isso é um problema para determinadas atividades, como enfermeira”, exemplifica Pastore.

A representação sindical também deveria ser mudada na visão de Fabíola Marques, da PUC-SP. Para ela, da maneira como está hoje, a representação é falha, obrigatória e acaba não representando, de fato, nem trabalhadores nem empregadores. “É preciso mudar a representação sindical de modo a haver mais liberdade, com o trabalhador podendo escolher o sindicato que o represente melhor”, diz. [S]

“NO BRASIL, AINDA EXISTE UMA SITUAÇÃO MUITO GRANDE DE DESAMPARO AO TRABALHADOR. MUITAS EMPRESAS AINDA EXPLORAM OS TRABALHADORES POR FALTA DE FISCALIZAÇÃO E DE SINDICATOS FORTES PARA NEGOCIAR”

**FABÍOLA MARQUES,**  
PROFESSORA DA FACULDADE  
DE DIREITO DA PUC-SP

## Despesas de contratação no Brasil

GRUPO A - OBRIGAÇÕES SOCIAIS	%*	GRUPO B - TEMPO NÃO TRABALHADO I	%*
Previdência Social	20,00	Resposou semanal	18,91
FGTS	8,00	Férias	9,45
Salário-educação	2,50	Abono de férias	3,64
Acidentes do trabalho (média)	2,00	Feriados	4,36
Sesi/Sesc/Sest	1,50	Aviso prévio	1,32
Senai/Senac/Senat	1,00	Auxílio-enfermidade	0,55
Sebrae	0,60	<b>Subtotal B</b>	<b>38,23</b>
Incra	0,20		
<b>Subtotal A</b>	<b>35,80</b>		
GRUPO C - TEMPO NÃO TRABALHADO II	%*	GRUPO D - INCIDÊNCIAS CUMULATIVAS	%*
13º salário	10,91	Incidência cumulativa grupo A/grupo B	13,68
Despesa resc. contratual – 50% FGTS	2,94	Incidência do FGTS s/ 13º salário	0,87
<b>Subtotal C</b>	<b>13,85</b>	<b>Subtotal D</b>	<b>14,55</b>
		<b>Total geral</b>	<b>102,43</b>

\*sobre o salário sem desoneração

Fonte: itens da Constituição Federal e CLT

## Sol à vista!

**RODRIGO LOPES SAUAI**  
PRESIDENTE-EXECUTIVO DA  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE ENERGIA SOLAR  
FOTOVOLTAICA (ABSOLAR)

No fim de 2015, em Paris, a delegação brasileira na 21ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP21) anunciou os compromissos de reduzir em 43% as emissões de gases do efeito estufa até 2030 e de ampliar o uso de energia de fontes renováveis na matriz elétrica nacional.

A intenção é diversificar a matriz elétrica brasileira e ter 23% de geração com base em energias renováveis não hídricas, ampliando a participação das fontes solar, eólica e de biomassa até 2030.

Com um recurso solar privilegiado, em média duas vezes maior do que o de países europeus de clima temperado, o potencial de geração de energia solar fotovoltaica no Brasil é imenso. Enquanto o potencial técnico hidrelétrico nacional é de 260 gigawatts (GW) e o eólico é de 500 GW, o potencial técnico solar fotovoltaico supera 10.000 GW, sendo maior do que o de todas as demais fontes combinadas. Ou seja, no que depender do sol, não ficaremos sem energia elétrica tão cedo. Se aproveitarmos somente os telhados de residências brasileiras e instalarmos sistemas fotovoltaicos, a geração seria 2,3 vezes a necessária para abastecer todos os domicílios do País.

Apesar da desaceleração da economia brasileira, os próximos anos serão de crescimento acelerado para a fonte solar fotovoltaica no Brasil. Estudo recente elaborado pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE) projeta que a participação da fonte solar fotovoltaica na matriz elétrica deverá atin-

gir 4% em 2024, ante os atuais 0,02%, um crescimento 200 vezes maior em menos de dez anos. Segundo projeções da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar), a fonte poderá chegar a um percentual de mais de 8% em 2030.

O Brasil conta atualmente com poucas usinas solares de grande porte, menos de 30 MW ao todo. No entanto, o segmento da geração centralizada solar fotovoltaica está começando a mudar. Até 2018, entrarão em operação 99 novos empreendimentos de grande porte, elevando a presença da fonte para 3.300 MW, um crescimento de mais de 110 vezes.

Além das usinas de grande porte, é possível aproveitar a energia solar fotovoltaica em telhados e fachadas de edifícios residenciais, comerciais, industriais, públicos e rurais ao redor de todo o País, por meio de sistemas de micro e minigeração distribuída de energia solar. Nesse segmento, o setor registrou um crescimento anual de mais de 300% em 2015, e a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) projeta um crescimento de cerca de 800% em 2016.

O crescimento da micro e minigeração é impulsionado por dois fatores principais: a redução de mais de 70% no preço da energia solar fotovoltaica nos últimos dez anos e o aumento de mais de 50% nas tarifas de energia elétrica nos últimos dois. O resultado dessa combinação foi uma redução expressiva no tempo de retorno sobre o investimento em um sistema solar fotovoltaico.

Ou seja, já é mais barato gerar sua própria energia elétrica por meio do sol do que comprá-la de terceiros. Se o *payback* anteriormente era de 12 a 20 anos, agora bastam de seis a 12 anos para recuperar o investimento. O sistema fotovoltaico possui uma vida útil de mais de 25 anos.

A energia solar fotovoltaica dispõe também de uma característica social estratégica nas áreas de emprego e renda. Somando-se os segmentos de geração centralizada e geração distribuída, serão gerados pelo setor solar fotovoltaico entre 25 mil e 60 mil novos postos de trabalho no Brasil nos próximos quatro anos.

Estudos da Absolar mostram que, para cada megawatt solar fotovoltaico instalado por ano, poderão ser gerados entre 25 e 30 empregos. A fonte solar fotovoltaica possui também uma das maiores taxas de geração de emprego por megawatt instalado por ano, já que envolve atividades nas áreas de instalação e montagem, fabricação de equipamentos, vendas e distribuição, operação e manutenção, além de desenvolvimento e engenharia de projetos.

Por fim, vale lembrar que os empregos gerados nessa área estão relacionados a postos de trabalho de qualidade, principalmente profissionais dos níveis técnico e superior. A energia solar fotovoltaica também contribui para o desenvolvimento regional, à medida que os empreendimentos são construídos com uso de mão de obra local. [8]

# O SENAC EAD RECEBEU NOTA MÁXIMA NO MEC

A nota conferida pelo Ministério da Educação ao Senac EAD representa o alto padrão da formação oferecida aos nossos alunos.

E reafirma nosso projeto educativo alinhado com as tendências do mercado e com o mundo contemporâneo.

Mais do que a nota, nosso principal motivo de orgulho é o trabalho realizado para manter esse nível de qualidade em 12 cursos de graduação, 21 de pós-graduação e 13 de extensão universitária, nos 278 polos distribuídos por todo o Brasil.

- Cursos Livres • Cursos Técnicos • Graduação
- Pós-graduação • Extensão Universitária

**0800 883 2000**  
**www.ead.senac.br**

A comissão de avaliação designada pelo MEC atribuiu, em fevereiro de 2016, nota máxima para a oferta de cursos a distância no processo de credenciamento do Centro Universitário Senac.

**FELIPE  
COELHO**  
Aluno do  
Centro  
Universitário  
Senac - Santo  
Amaro.



  
**Senac**

**70**  
anos

# MANICÔMIO BRASIL

Sucessivas alterações na legislação tributária levam os empresários à loucura: em 27 anos, foram publicadas 5,2 milhões de legislações que alteraram as regras para pagamento de tributos. Diminuir a carga tributária e simplificar o sistema é fundamental para o retorno dos investimentos e para que o País volte a crescer. Mas, por enquanto, só se fala no retorno da polêmica CPMF.

---

TEXTO **FILIPPE LOPES**



Em outubro do ano passado, quando a Constituição Federal de 1988 completou 27 anos, o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) realizou um levantamento sobre a quantidade de normas editadas desde a sua promulgação e constatou que 5,2 milhões de legislações foram publicadas no período. Em média, a cada duas horas e meia uma alteração é feita na lei tributária do País. Para o presidente executivo do IBPT, João Eloi Olenike, a facilidade de se criar leis tributárias é um problema antigo no País, e isso gera não apenas insegurança jurídica para cumprir a legislação, mas também desencoraja investimentos. “Se as regras do jogo mudam constantemente, eleva-se o ‘custo Brasil’, que torna o País menos atrativo e competitivo para investidores estrangeiros apostarem no mercado nacional”, aponta.

As mudanças constantes na legislação tributária acrescentam mais impostos que cidadãos e empresários devem pagar. Ainda segundo a pesquisa do IBPT, em 27 anos houve a criação de 15 emendas constitucionais, além de diversos tributos, como a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF), extinto em 2007, mas com chances de voltar; a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide); a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); o Programa de Integração Social Importação (PIS); o Cofins Importação; e o Imposto sobre Serviços de Importação.

Para acompanhar o dinamismo desenfreado das mudanças no campo tributário, as empresas são obrigadas a investir em equipes de contabilidade internas ou externas para acompanhar as alterações e não correr o risco de ficarem à margem da Lei. Segundo o diretor da DIRETO Contabilidade, Gestão e Consultoria, Silvinei Toffanin, os impactos das mudan-

“SE AS REGRAS DO JOGO MUDAM CONSTANTEMENTE, ELEVA-SE O ‘CUSTO BRASIL’, QUE TORNA O PAÍS MENOS ATRATIVO E COMPETITIVO PARA INVESTIDORES ESTRANGEIROS APOSTAREM NO MERCADO NACIONAL”

**JOÃO ELOI OLENIKE,**  
PRESIDENTE-EXECUTIVO DO IBPT



Foto: Divulgação



Foto: Rubens Chiri

ças geram custos para as empresas. “Devem ter uma estrutura dedicada para monitorar as alterações e adaptar áreas para as mudanças repentinas exigidas pelas novas leis, o que é mais difícil, pois as companhias estão em constantes reformas na dinâmica dos negócios. Os tributos impactam diretamente na margem de vendas, pois encarecem os produtos. Como as empresas podem se adaptar rapidamente a isso, ainda mais em períodos de crise?”, questiona Toffanin.

O que facilita um pouco a vida das empresas, principalmente depois do advento da internet, são os boletins em tempo real e debates promovidos por entidades de classe, como a FecomercioSP e o Sescon-SP, que mantêm os empresários informados sobre as mudanças

constantes nas leis tributárias e promovem a discussão de melhorias. “Antigamente, os empresários precisavam esperar por publicações impressas para se atualizarem sobre as leis, e, muitas vezes, até ser publicada, a legislação já estava ultrapassada. Em decorrência da tecnologia, as entidades se tornaram importantes meios de informar e debater as normas tributárias”, afirma o presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo (Sescon-SP), Márcio Massao Shimomoto.

#### IMPOSTO x TECNOLOGIA

É indiscutível que a tecnologia mudou completamente a forma como as pessoas se rela-

“A NOVA REGRA DO ICMS EXIGE QUE AS EMPRESAS DE E-COMMERCE CONHEÇAM A LEGISLAÇÃO DE CADA ESTADO QUE COMPRA E VENDE SEUS PRODUTOS. SE A EMPRESA NÃO TIVER INSCRIÇÃO EM CADA ESTADO DE DESTINO, ELA TERÁ DE IR A TODOS OS ESTADOS E PREENCHER GUIAS E PAGÁ-LAS, UMA A UMA, E SÓ DEPOIS PODE EFETUAR AS VENDAS”

**PEDRO GUASTI,**  
PRESIDENTE DO CONSELHO  
DE COMÉRCIO ELETRÔNICO  
DA FECOMERCIO-SP

cionam, consomem e formam suas opiniões. Contudo, desde janeiro deste ano, as empresas do e-commerce brasileiro ganharam uma nova preocupação com a mudança no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que altera a arrecadação do imposto em sua origem e destino. Agora, para as vendas ao consumidor final não contribuinte do ICMS, a alíquota de destaque em documento fiscal será a alíquota interestadual (7% para as regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Espírito Santo, e 12% para as regiões Sul e Sudeste). A diferença entre a alíquota interestadual e a alíquota interna do Estado de destino deverá ser partilhada entre os Estados de origem e destino da mercadoria de maneira gradativa, ano a ano, até ser completamente destinada ao Estado de destino, em 2019.

Segundo o presidente do Conselho de Comércio Eletrônico da FecomercioSP, Pedro Guasti, na prática essa nova regra exige das empresas do setor que conheçam a legislação de cada Estado que compra e vende seus produtos. “Além disso, se a empresa não tiver inscrição em cada Estado de destino, ela terá que ir (muitas vezes pessoalmente) a todos os Estados e preencher guias e pagá-las, uma a uma, e só depois pode efetuar as vendas. Isso dificulta o desenvolvimento do setor”, aponta. Em cada Estado do País há sistemas diferentes de captação do ICMS, o que dificulta a compreensão e o cumprimento da lei.

Ainda de acordo com Guasti, as grandes empresas estão correndo para abrir inscrições estaduais e contratando consultorias e escritórios de contabilidade para acompanhar as leis, aumentando os gastos, ainda que possíveis em virtude de suas capacidades de alcance. Já as micros e pequenas empresas (MPE) não têm orçamento nem capacidade física para investir em estruturas tão complexas. Por meio

de liminar, o ministro do Supremo Tribunal Federal, Dias Toffoli, suspendeu, em fevereiro, a obrigatoriedade das alterações do ICMS para as empresas optantes do Simples Nacional, pois, segundo ele, vai contra os fundamentos da Lei Complementar nº 123 de 2006, idealizada para dar tratamento diferenciado às MPes.

### CARGA PESADA

Segundo os dados da Receita Federal, de toda a riqueza produzida no País, 35,4% do Produto Interno Bruto (PIB) são destinados a impostos – o brasileiro trabalha 151 dias somente para pagá-los.

O total de impostos pagos pelos brasileiros sobre a riqueza gerada supera o montante em países como Reino Unido (32,9%), Canadá (30,6%), Chile (29,3%), Turquia (29,3%), Japão (24,3%) e Estados Unidos (25,4%). O Brasil só tem carga tributária mais baixa do que alguns países desenvolvidos que oferecem serviços públicos de qualidade, o que justifica o peso dos impostos, como acontece em Dinamarca (48,6%), França (45%), Bélgica (44%), Finlândia (44%) e Suécia (42,8%).

A diferença entre os impostos pagos e a contrapartida oferecida pelo governo é mais um problema enfrentado pelos empresários, pois além de pagarem muitos tributos, ainda são obrigados a investir em serviços básicos para viabilizar suas atividades comerciais no País, como pagar por qualificação de mão de obra, planos de saúde para colaboradores e gastos com transporte, segurança e infraestrutura. Na lista dos 30 países com maior carga tributária, o Brasil é o último colocado em serviços públicos.

### REFORMA URGENTE

Uma ampla reforma tributária poderia reequilibrar a arrecadação de impostos e não pressionar demais os empresários brasileiros.

Para especialistas, o problema é que o governo arrecada impostos, mas gasta muito mal. “As despesas do governo são enormes e os impostos são para cobrir os gastos de uma folha salarial inchada de funcionários públicos. Cerca de 70% do valor arrecadado são destinados ao pagamento do funcionamento do governo”, avalia o presidente-executivo do IBPT, João Eloi Olenike.

Além disso, segundo o especialista em tributos e diretor da CMP Assessoria Contábil e Tributária, Antônio Teixeira, a principal reforma que o sistema tributário brasileiro precisa é a fiscal. “Ela deve vir para corrigir, simplificar e organizar a nossa complicadíssima legislação tributária, e principalmente vir calçada de atos de justiça, nos quais quem ganha mais paga mais”, afirma. A ideia de reequilíbrio é compartilhada por Olenike, que pondera que, no Brasil, existe a errônea estratégia de onerar o consumidor e, com isso, impossibilitar o crescimento econômico da população. “Nenhum outro país onera tanto o consumo como o Brasil, onde a tributação supera os 70% e cobra por igual tanto quem ganha mais quanto quem tem menor poder aquisitivo. Com isso, os pobres continuam à margem da sociedade e não conseguem desenvolver a economia do País, pois nunca sairão da mesma posição, o que é extremamente prejudicial, pois o consumo é o que garante o pleno emprego nas empresas e movimentação do comércio e os serviços”, aponta Olenike. A saída, segundo ele, seria tributar menos o consumidor e cobrar mais de quem ganha mais, a fim de garantir uma maior distribuição de renda.

Entretanto, a única medida tributária cogitada é a criação de mais impostos para cobrir os gastos da União. Desde o ano passado, o governo federal ensaia a volta da Con-



Foto:Divulgação

“NA ÉPOCA DA EXTINÇÃO DA CPMF, HOUVE A ELEVAÇÃO DE DIVERSOS OUTROS TRIBUTOS – COMO O IMPOSTO SOBRE OPERAÇÕES FINANCEIRAS (IOF) – PARA JUSTIFICAR SUA AUSÊNCIA. NESTE MOMENTO EM QUE SE DISCUTE SEU RETORNO, NÃO ESTÁ EM Pauta A DIMINUIÇÃO DAQUELES OUTROS IMPOSTOS”

**MÁRCIO MASSAO SHIMOMOTO,**  
PRESIDENTE DO SESCOB-SP

tribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras (CPMF), extinta há mais de oito anos, para equilibrar as contas públicas – que contabiliza déficit de R\$30,5 bilhões no orçamento de 2016. A proposta não é vista com bons olhos, pois oneraria ainda mais consumidores e empresários, prejudicando a já fragilizada economia. “O imposto tributa todos da mesma forma, tanto ricos como pobres, porém, os que ganham menos sofrem mais. Outro ponto importante da época da extinção desse imposto foi a elevação de diversos outros tributos – como o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) – para justificar a ausência da CPMF. Apesar disso, neste momento em que se discute seu retorno, não está em pauta a diminuição daqueles outros tributos”, aponta Shimomoto, do SESCOB-SP. [8]

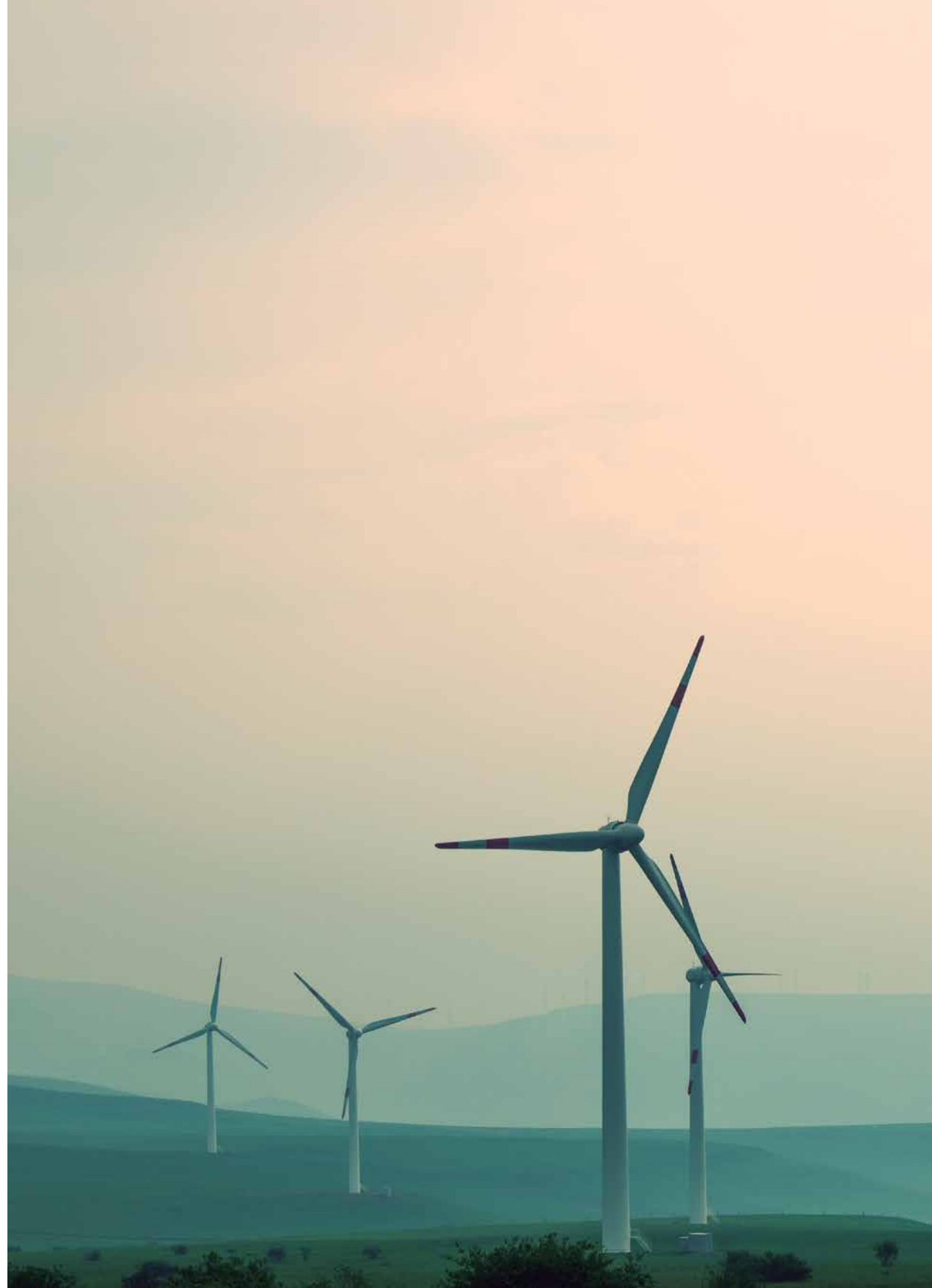


# VENTOS DO FUTURO

Tendência é que a indústria de energia eólica siga quebrando seus próprios recordes. No início do ano de 2016, o Brasil alcançou a marca de 9 GW de capacidade instalada na matriz elétrica nacional, que, em termos de geração efetiva, corresponde à usina hidrelétrica de Belo Monte.

---

**ELBIA GANNOUM** É PRESIDENTE DA ABEEÓLICA



No dia 18 de abril deste ano, por volta das 10 horas da manhã, a indústria de energia eólica quebrou um importante recorde de geração de energia no País: naquele momento, 43% do abastecimento do subsistema Nordeste estavam vindo da energia dos ventos, num total de 4.594 MW e com fator de capacidade de 74%. É muito possível que no momento em que você esteja lendo este texto, tal recorde já tenha sido quebrado novamente. Isso porque o recorde anterior era de 17 de maio, com 4.052 MW às 9h06, representando 50% da carga desse subsistema, com um fator de capacidade de 65%. Esse exemplo do Nordeste não é o único. Em 2 de novembro de 2015, por exemplo, o recorde nacional foi quebrado. Naquele dia, a força dos ventos supriu 10% da demanda nacional.

A tendência é que a indústria de energia eólica siga quebrando seus próprios recordes. No início do ano de 2016, o Brasil alcançou a marca de 9 GW de capacidade instalada na matriz elétrica nacional, que, em termos de geração efetiva, corresponde à usina hidrelétrica de Belo Monte. De acordo com dados de março de 2016, a capacidade está em 9,4 GW, distribuída em 369 parques eólicos.

O Brasil tem alguns dos melhores ventos do mundo. O relatório 2015 Global Wind Market Report, do Global World Energy Council (GWEC), aponta que temos vento três vezes superior à necessidade de eletricidade do País. Além disso, os fatores de capacidade brasileiros são acima da média. Importante explicar que o fator de capacidade da fonte eólica representa a proporção entre a geração efetiva da usina em um período de tempo e a capacidade total no mesmo íterim. Esse é um dado importante porque a geração eólica não é constante, já que depende da força e da qualidade dos ventos. Se dissermos, por exemplo, que um parque tem fator de capacidade de 40%, é como dizer que ele gerou 40% de sua capacida-

## O BRASIL TEM ALGUNS DOS MELHORES VENTOS DO MUNDO. O RELATÓRIO 2015 GLOBAL WIND MARKET REPORT, DO GLOBAL WORLD ENERGY COUNCIL, APONTA QUE TEMOS VENTO TRÊS VEZES SUPERIOR À NECESSIDADE DE ELETRICIDADE DO PAÍS

de durante todo o ano em média – ou, ainda, de forma mais superficial, que gerou toda sua capacidade durante 40% do ano.

Em 2015, por exemplo, o Brasil registrou um fator de capacidade médio de 38,1%, enquanto países como Alemanha e Espanha apontaram, no máximo, 30%. A qualidade do nosso vento e o fator de capacidade que temos registrado ano após ano colocam o Brasil em posição de destaque no cenário mundial de geração de energia eólica.

Temos de somar a isso o fato de o setor ser extremamente jovem por aqui. Os parques eólicos brasileiros decolaram apenas nos últimos seis anos, em razão do desenvolvimento de uma cadeia produtiva local eficiente, com a fabricação em território nacional da maior parte das máquinas e dos equipamentos utilizados no mercado eólico e o cumprimento pelos fabricantes do prazo para a nacionalização de sua produção, conforme regras de financiamento do Programa Finame do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Mesmo neste momento desafiador da economia, a indústria eólica segue crescendo, isso porque já avançou muito em eficiência, regulação e experiências bem-sucedidas. Claro que ainda há muito a caminhar, mas, em relação ao cenário de incertezas na política e economia, os projetos de fonte eólica seguem firmes e fortes. De acordo com o GWEC, o Brasil foi, em 2015, o quarto país em crescimento de energia eólica no mundo (atrás apenas de China, Estados Unidos e Alemanha), representando 4,3% do total de nova capacidade instalada no ano passado no mundo todo.

Em 2015, foram adicionados 2,75 GW de energia eólica à produção do País, com novas 1.373 turbinas em 111 parques eólicos, superando a marca dos 2,5 GW instalados em 2014. Em

2015, foram aproximadamente US\$ 5 bilhões investidos, 41 mil empregos gerados e mais de 11 milhões de residências recebendo energia elétrica proveniente de fonte eólica mensalmente. Ao fim do mesmo ano, em termos mundiais, o Brasil foi classificado pelo GWEC na décima posição entre as maiores capacidades instaladas acumuladas (e há perspectivas de ultrapassar o nono colocado, a Itália, em pouco tempo).

Para o futuro, já há sinalizações importantes do ponto de vista de projetos. Para 2016, a ABEEólica estima a instalação de mais de 3 GW de energia eólica, com um investimento de R\$18 bilhões. Governo e indústria eólica têm uma meta de alcançar 24 GW de energia eólica em 2024. De acordo com o relatório Climatescope 2015, produzido pela Bloomberg New Energy Finance (BNEF), o Brasil é o segundo país mais atrativo do mundo para receber investimentos em energias renováveis em ranking liderado pela China.

O cenário acima é claro: os ventos são favoráveis. Importante lembrar, no entanto, que isso não basta. Os bons navegadores devem saber como aproveitar melhor o vento. A indústria eólica ainda tem desafios importantes na área de financiabilidade, por exemplo, e os *players* do mercado trabalham para desenvolver novas opções de financiamento além do BNDES. A qualificação de mão de obra também precisa ser constante, já que o setor tende a crescer.

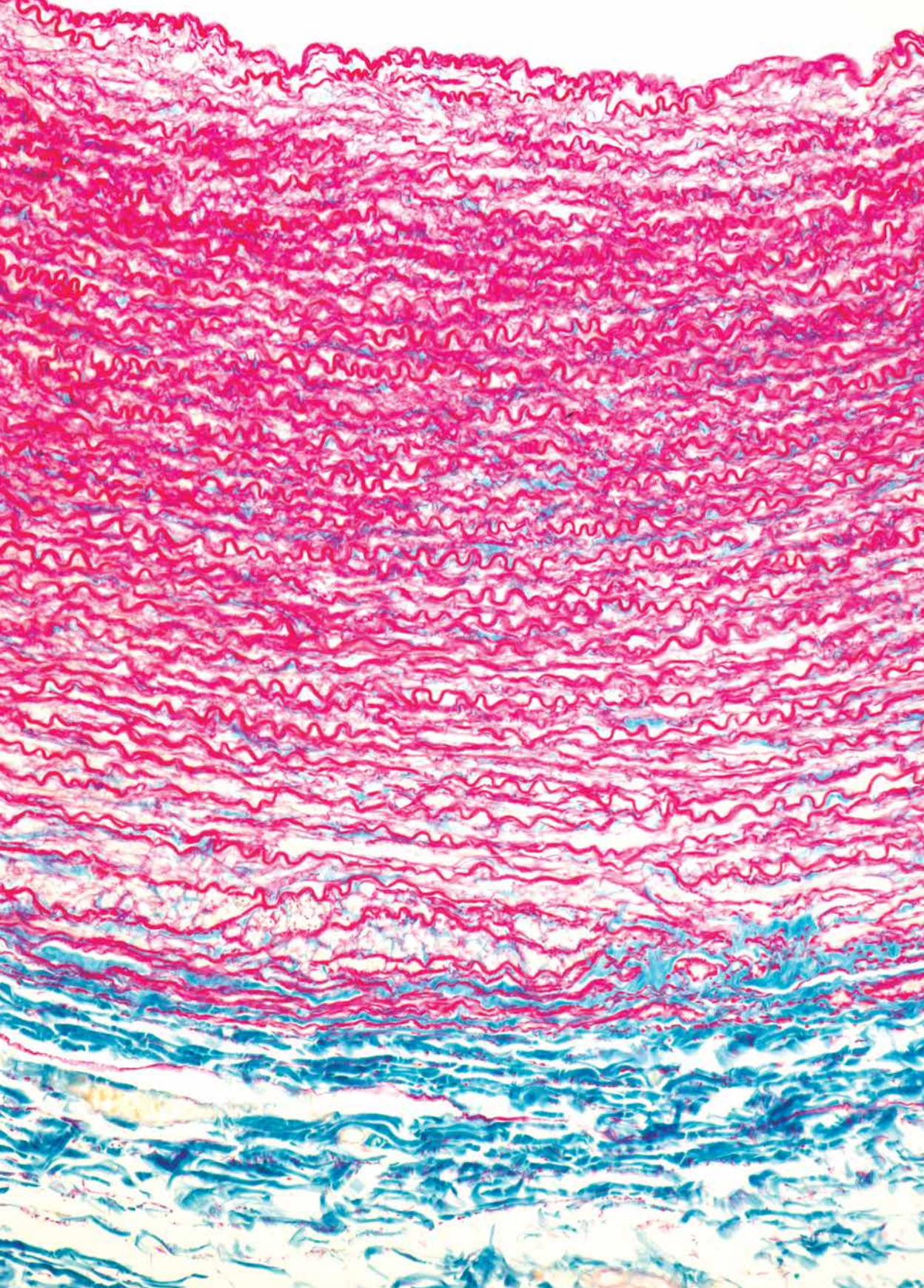
Certamente, há um futuro promissor para o Brasil, e a energia eólica faz parte disso. Só precisamos continuar apostando, investindo em novas tecnologias e desenvolvimento, trabalhando com dedicação e, claro, seguir ajustando constantemente nossas pás eólicas para aproveitar os ventos leves, médios e fortes que sopram por aqui durante todo o ano. [E]

# ORÇAMENTO FLEXÍVEL

O rombo nas contas públicas alcançou o patamar de R\$ 111 bilhões, o maior da história, o que para o governo justificaria a volta da polêmica CPMF. Apesar disso, especialistas afirmam que a carga tributária já é alta e que é preciso desvincular as receitas da União e desenvolver estruturas de controle e programas de avaliação dos gastos públicos.

---

TEXTO **FABIOLA PEREZ**



Qualquer que seja o resultado do processo de impeachment contra a presidente Dilma Rousseff que tramita no Senado, o atual (ou o novo) governo terá um grande desafio pela frente: equilibrar as contas públicas. Uma das regras de ouro para o bom funcionamento de qualquer orçamento é gastar menos do que se ganha. Com isso, o saldo sempre ficará positivo. A outra é gerir e direcionar bem os recursos arrecadados. Metas como essas ajudam a manter saudável a economia de um país e garantem serviços de qualidade à população.

Sem melhorar a qualidade do gasto público, os indicadores econômicos continuarão de mal a pior. De 2000 a 2015, as despesas do governo subiram 150%. O crescimento logrado por diversos setores nesse período foi em grande parte financiado pelo aumento da carga tributária, que nesse mesmo intervalo cresceu de 26% para 36% do PIB. “Para sustentar o desenvolvimento que tivemos nos últimos anos, os impostos aumentaram e, conseqüentemente, a dívida pública também”, afirma o presidente do Conselho Superior de Economia da FecomercioSP, Antonio Lanzana. “É uma trajetória insustentável que nos levará ao estouro da inflação ou a um calote.”

Um dos caminhos para a redução dos gastos públicos passa pela redução do excesso de vinculação de tributos ao orçamento da União. Ou seja, há um número elevado de impostos cobrados por governo federal, Estados e municípios determinados na Constituição de 1988. Trata-se do Sistema Tributário Nacional, considerado complexo, rígido e minucioso. Esse conjunto de impostos é um dos fatores responsáveis pelo indesejado “custo Brasil”. “Há uma quantidade absurda de travas ao desenvolvimento que inibe a presença de investimentos internos e externos e o interesse de agentes

privados”, afirma o economista da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (Ebape/FGV), Istvan Karoly Kasznar.

#### MAIS FLEXIBILIDADE

A desvinculação orçamentária é apontada por especialistas como um dos caminhos para dar fôlego à economia brasileira. No atual momento, ela se tornou uma prioridade. Adotada pela primeira vez em 1994, com a chegada do Plano Real, a desvinculação tinha como objetivo aumentar a flexibilidade para que o governo usasse os recursos do orçamento nas despesas que considerasse mais urgentes e permitir a geração de superávit nas contas – elemento fundamental para controlar a inflação.

A Constituição determinou que a receita dos impostos seria repartida com Estados e municípios. Com isso, o governo federal teve de aumentar a arrecadação para promover a redução do déficit público. Se os impostos aumentassem, a receita teria de ser dividida com Estados e municípios, mas, caso as contribuições sociais se elevassem, estas teriam que ser direcionadas a gastos com saúde, assistência social e previdência. Criou-se então a Desvinculação de Receitas da União (DRU), uma regra que determinou que 20% das receitas da União ficariam desvinculadas da Constituição. Isso, porém, abriu caminho para que o governo promovesse uma forte elevação de impostos que não precisavam ser divididos. Chegou-se, então, ao quadro explosivo que o País possui hoje.

A vinculação do orçamento da União a determinados serviços públicos por meio de tributos pode se converter em um problema principalmente em um país com gargalos estruturais como o Brasil. Países emergen-



“PARA SUSTENTAR O DESENVOLVIMENTO QUE TIVEMOS NOS ÚLTIMOS ANOS, OS IMPOSTOS AUMENTARAM E, CONSEQUENTEMENTE, A DÍVIDA PÚBLICA TAMBÉM. É UMA TRAJETÓRIA INSUSTENTÁVEL QUE NOS LEVARÁ AO ESTOURO DA INFLAÇÃO OU A UM CALOTE”

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

tes têm apostado em uma política fiscal flexível, isto é, se a economia vai bem, o peso dos gastos públicos diminui; quando a economia vai mal, os governantes têm margem para aumentar os impostos. No Brasil, a vinculação não garante a eficiência do gasto. “No momento em que se vincula, garante-se a verba, mas ninguém avalia como é utilizado”, afirma Lanzana. Na educação, por exemplo, o economista acredita que a destinação de 10% do PIB ao setor não é a solução mais eficaz. Prova disso é que, atualmente, o Brasil já dedica 7% do PIB à área, enquanto que a média de investimento dos países da OCDE é de 5,6%. A vinculação de gastos orçamentários a determinados setores deveria funcionar de forma elástica, de acordo com as necessidades de cada segmento.

“É sempre bom ter um orçamento flexível”, afirma o especialista em finanças públicas e pesquisador do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Ibre/FGV), José Roberto Afonso. “O Brasil é uma das economias emergentes que mais arrecada desproporcionalmente à qualidade de serviços oferecidos.”

Quando a desvinculação dos tributos não é uma prioridade do governo, diversas consequências incidem diretamente na economia. O crescimento do tamanho do Estado, a ínfima participação do setor privado e a pouca competitividade das empresas são os primeiros sinais do desequilíbrio fiscal. “O aumento da presença do governo implica diminuição do interesse das empresas”, explica Lanzana. Um estudo do Fórum Econômico Mundial analisou a eficiência dos setores público e privado de 144 países. Na área pública, o Brasil ficou na 136ª posição, e na privada, na 36ª.

#### POUCO RETORNO

Em menos de três décadas, foram criados inúmeros tributos no País, entre eles a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide), o Programa de Integração Social (PIS), entre outros. Pelo alto grau de complexidade, a legislação tributária nacional se tornou um verdadeiro terror na vida dos brasileiros, inibindo investimentos e oferecendo insegurança à atividade empresarial.

A carga tributária do Brasil é semelhante à de países como Islândia (35,5%), Alemanha (36,7%) e um pouco abaixo da Noruega (40,8%). Entretanto, essas nações estão muito à frente na aplicação dos recursos em benefícios para a

“PRECISAMOS DE UMA NOVA FORMATAÇÃO DE ESTRUTURA PARA OS PROJETOS PÚBLICOS A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DESAPARECEU, HÁ DOIS ANOS A INDÚSTRIA SOFRE IMPACTOS NEGATIVOS”

**ISTVAN KAROLY KASZNAR,**  
ECONOMISTA DA EBAPE/FGV



população. Nesse cenário, um orçamento flexível ajudaria o governo a repensar onde aplicar determinado recurso. “A vinculação dos tributos deixa o governo de mãos amarradas para decidir onde investir, é preciso mudar o sistema tributário”, diz Afonso.

Apesar da queda na arrecadação de recursos também ser consequência da recessão que o País enfrenta, o excesso do dispêndio público, explica Kasznar, da FGV, agrava ainda mais a saúde da economia brasileira. “Precisamos de uma nova formatação de estrutura para os projetos públicos, a competitividade das empresas desapareceu, há dois anos a indústria sofre impactos negativos.” Diante disso, cabe questionar: para onde vai o dinheiro dos impostos? Segundo especialistas, a maior parte desses recursos não é gerida nem aplicada adequadamente. Mas há ainda um mal que abocanha uma fatia considerável do dinheiro dos brasileiros: a corrupção. Neste ano, o Brasil ocupou a 76ª posição no ranking sobre a percepção de corrupção no mundo, elaborado pela organização Transparência Internacional, que analisou 168 países.

#### ECONOMIA PARALISADA

A falta de mobilidade das contas públicas provoca o contingenciamento fiscal, ou seja, o grau de liberdade para o uso dos recursos fica restrito. “Isso afeta diretamente o investimento, porque grande parte de verba arrecadada vai para o pagamento de juros e a amortização da dívida, não sobra para mais nada”, explica Kasznar. Esse conjunto de fatores gerou uma paralisia da economia. De um lado, a recessão diminui a margem de investimento do governo, e de outro, a população não aguenta mais um aumento de impostos. Nesse contexto, a reforma tributária, deba-



Foto: Divulgação

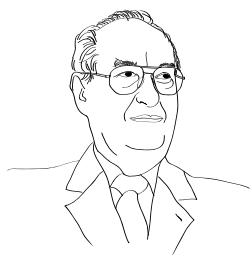
“É SEMPRE BOM TER UM ORÇAMENTO FLEXÍVEL. A VINCULAÇÃO DOS TRIBUTOS DEIXA O GOVERNO DE MÃOS AMARRADAS PARA DECIDIR ONDE INVESTIR, É PRECISO MUDAR O SISTEMA TRIBUTÁRIO”

**JOSÉ ROBERTO AFONSO,**  
PESQUISADOR DO IBRE/FGV

tida há anos em campanhas eleitorais, vem à tona mais uma vez. “A gravidade da crise brasileira exige mudanças definitivas”, diz Afonso, do Ibre/FGV. Mas nenhuma das propostas até hoje teve como foco o contribuinte. É preciso dar uma nova dinâmica aos gastos públicos, e enquanto a complexa reforma tributária não sai do papel, outros aspectos podem ser trabalhados. Atacar e reduzir gastos do governo, fazer uma reforma previdenciária e criar programas de controle e avaliação que permitam o acompanhamento constante dos recursos são algumas alternativas a se pensar. “A chave está em aumentar a eficiência, não é preciso cobrar mais impostos”, ressalta Lanzana.

O que se viu ao longo dos anos foi um aumento excessivo nas despesas com seguridade social, em especial com saúde e previdência, colocando o Brasil em uma situação desfavorável em relação a outras nações. Existem ainda milhões de pessoas de baixa renda que dependem exclusivamente dos serviços do Estado, por isso a eficiência dos gastos públicos é tão relevante. “O Estado tem papel de correção, mas é preciso ponderar o volume de recursos que se dispõe”, diz Lanzana. “Os programas sociais têm de ser compatíveis com a capacidade arrecadatória do governo.”

De um lado, o rombo nas contas públicas alcançou o patamar de R\$ 111 bilhões em 2015, o maior da história. De outro, o governo federal sustenta a necessidade da polêmica volta da CPMF como meio para a estabilização fiscal. “A má gestão das verbas tem de ser urgentemente revertida, caso contrário, a política fiscal brasileira continuará a reboque”, diz Kasznar. “Enquanto não tivermos mais transparência e flexibilidade, vamos incorrer nos mesmos erros”, finaliza. [E]



## O meio ambiente na Constituição e a atuação do Estado

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

Desde a promulgação da Lei Suprema, tenho me debruçado sobre as questões do meio ambiente e constatei que o constituinte, na sua intensa preocupação em preservá-lo, tratou do assunto em diversos dispositivos e ainda teve a preocupação de a ele destinar um capítulo exclusivo (Capítulo VI do Título VIII – Da Ordem Social).

Foi, entretanto, no Título VII que ficou definido que dar tratamento adequado ao meio ambiente é princípio fundamental da ordem econômica, nos seguintes termos:

“Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre-iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: (...)

VI – defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação (...)”.

A preocupação brasileira em colocar, no sexto princípio fundamental da ordem econômica, tal exploração e, ainda, de permitir competência legislativa comum e concorrente na proteção do meio ambiente, tem mostrado que os legisladores supremo, complementar e ordinário buscam caminhos para que seja possível preservar e recompor o meio ambiente.

Sendo assim, o dispositivo sinaliza algumas diretrizes para definir o nível de distinção das políticas governamentais,

objetivando a preservação e a recuperação do meio ambiente, quais sejam: um tratamento punitivo a práticas prejudiciais e um tratamento estimulador, para que tais atividades mantenham a ordem econômica e o meio ambiente, de forma sustentável.

É de se lembrar que, pelo art. 174 da CF/88, no que concerne ao planejamento econômico do segmento privado, o Estado pode apenas atuar indicativamente, e não impositivamente, como o faz para as empresas estatais.

Todos os governos procuram soluções estimuladoras e desestimuladoras de condutas e comportamentos, por meio de incidências mais ou menos intensas, ou mesmo de cobrança de preços públicos mais ou menos elevados, como ocorre, no Estado de São Paulo, no concernente ao custo da água fornecida pelo Estado, com redução de seu valor, se o consumo baixar, em momento de crise hídrica.

O vocábulo, portanto, “tratamento diferenciado” (art. 170, VI da CF/88) há de se entender como sinalizando o duplo comportamento: poderá ser estimulador ou punitivo, conforme o tipo de atividade que impacte o meio ambiente.

A preservação dar-se-á mais por políticas punitivas de comportamentos indevidos, e a recomposição ambiental, por políticas estimuladoras de inversões com resultados econômicos (como o reflorestamento nas décadas de 1970 a 1990).

Não sem razão, o art. 225, *caput*, coloca o Estado, em primeiro lugar, e a sociedade por decorrência, como responsáveis pela

conservação de seu maior bem de sobrevivência, que é o meio ambiente:

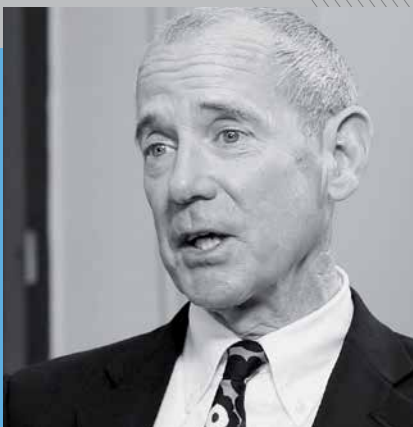
“Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.”

Ora, o melhor mecanismo do Estado para uma política de estímulos é acionar o sistema tributário vigente, todo ele plasmado na Constituição Federal, nos arts. 145 a 156 e no art. 195.

O interessante é que se fala em estímulos fiscais expressamente apenas no § 3º, do art. 156, que os admite, e no inciso XII, letra “g”, do § 2º, do art. 155 da CF/88.

Há, todavia, diversas referências indiretas, como no inciso V, do § 2º, do art. 155, no estabelecimento pelo Senado Federal das alíquotas mínimas nas operações internas do ICMS; no art. 151, inciso I, ao admitir estímulos para evitar desigualdades regionais; na adoção do princípio da progressividade para o IR, art. 153, § 2º, inciso I, ou da seletividade para o IPI, art. 153, § 3º, inciso I, e ICMS, art. 155, § 2º, inc. III.

O certo é que a extrafiscalidade (que exterioriza tal atuação do Estado de utilizar imposições fiscais estimuladoras, reguladoras ou contraprestacionais sempre foi e continuará sendo uma técnica adotada para tornar o Direito Tributário instrumento de justiça social e desenvolvimento econômico para o bem de todas as nações, em especial no que tange ao meio ambiente. [8]



# 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)





# “FOCO DEMAIS É RUIM PARA A INOVAÇÃO”

Para o CEO da rede de gráficas expressas **AlphaGraphics**, Rodrigo Abreu, o olhar viciado na própria atividade só permite a evolução do modelo existente. Às vezes, é preciso desconstruir o modelo de negócios e visualizá-lo a longo prazo para inovar. Em sua opinião, a crise atual é muito pautada na questão política, o que torna mais difícil prever quando o Brasil vai se recuperar – e não será neste ou no próximo ano.

---

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



## ENTREVISTA

Rodrigo Abreu, CEO da AlphaGraphics

Rodrigo Abreu levou da prática da corrida à estratégia para sua gestão à frente da **AlphaGraphics**, rede de gráfica expressa com mais de 280 franquias espalhadas pelo mundo. No paralelo traçado por ele entre o esporte e a administração, é necessário ter, antes de tudo, a consciência de que é preciso mudar; depois, a disciplina para começar; e, por fim, fazer dessa mudança um hábito. Ao perpetuar essa filosofia para além da vida pessoal, o executivo ganhou fôlego para comandar as operações brasileiras da companhia norte-americana, cumprir seus deveres de pai de família e, de quebra, dedicar parte do seu tempo à mentoria de projetos alheios. Também sobra disposição para realizar três novos investimentos programados para este ano, em meio a uma crise político-econômica tida como uma das mais graves da história do País. São todos de áreas diferentes – varejo, alimentação e tecnologias da informação e comunicação – e que se somam à sua rotina de trabalho na AlphaGraphics. O passo acelerado no diversificado percurso tem razão de ser: “Poucos estão conseguindo acompanhar a transformação do mundo, o que está acontecendo em relação ao consumo, dentro dos próprios negócios”, afirma. Para Abreu, as melhores inovações vêm de empresas que estavam fora de suas indústrias, caso do Uber, que poderia perfeitamente ter sido criado por uma companhia de táxi, mas não foi. Provavelmente, segundo ele, isso acontece pelo olhar viciado na própria atividade. “Foco demais também é ruim, porque só vai permitir a evolução do que já existe. Às vezes, é preciso desconstruir o modelo de negócios e visualizá-lo a longo prazo para inovar”, diz o executivo nesta entrevista.

### COMO O SENHOR AVALIA O POTENCIAL DO BRASIL E SUA REALIDADE HOJE?

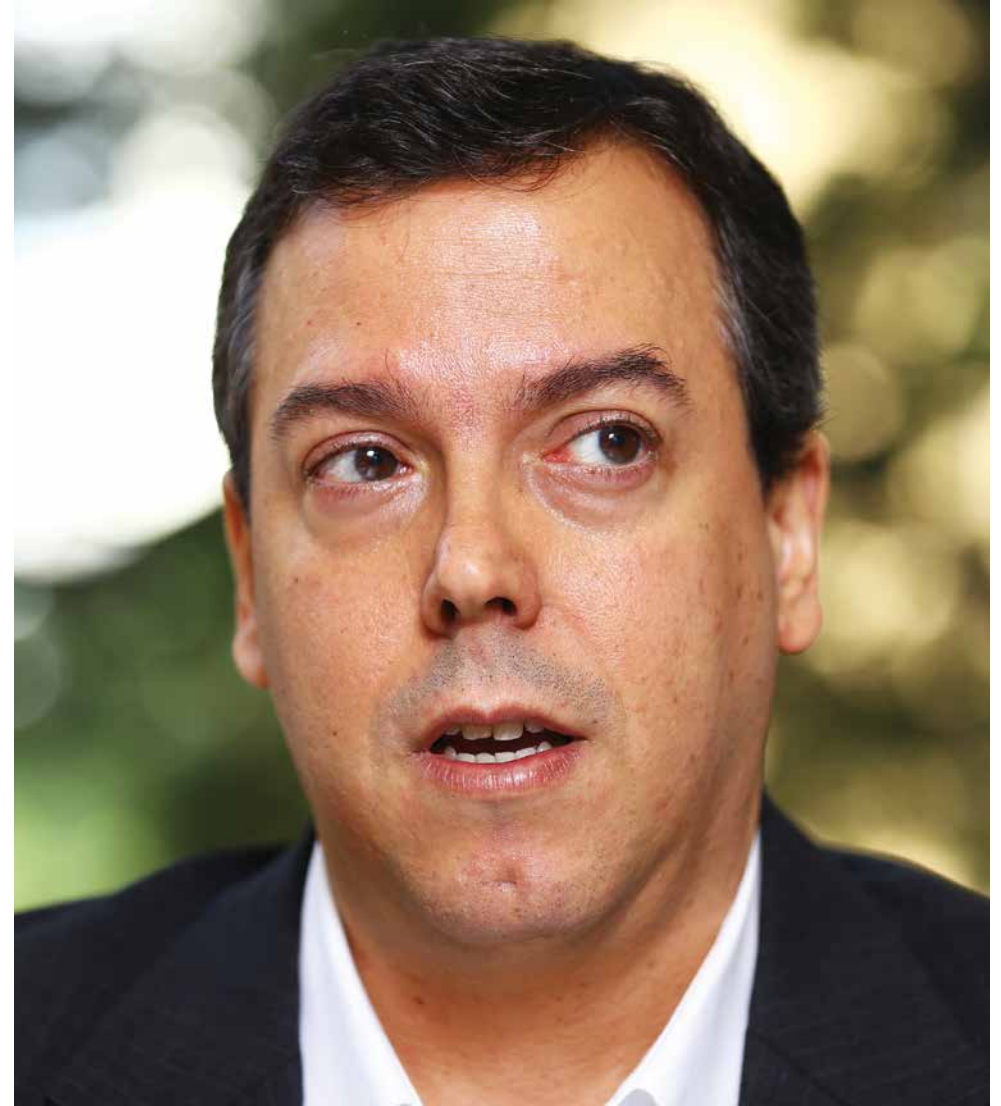
Sou bastante positivista, mais do que otimista, o que me deixa numa posição realista das coisas. Cresci dentro de família empreendedora, sou empreendedor de vários negócios e já sobrevivi a várias crises. Diria que o potencial é bom. Lembro que a AlphaGraphics completou 25 anos num País em que 95% das empresas não sobrevivem sequer cinco anos. São 25 anos num mercado em que o Banco Mundial coloca como 120º lugar no ranking das mais difíceis para se fazer negócio no mundo. Então, é extremamente complicado, tem de ser herói para fazer negócio aqui, mas isso não é de hoje. Esse cenário, em si, não é por causa da crise atual. A crise é situacional, ela tem um agravante de ser uma crise muito pautada na questão política, o que torna mais difícil prever quando o Brasil vai se recuperar, porque estamos dependentes de fatores dos quais não temos controle. Creio que esse seja o desafio.

### QUAL O PAPEL DA LIDERANÇA EM MOMENTOS COMO ESSE?

É preciso ser responsável, porque as pessoas estão mais nervosas, mais ansiosas, mais cautelosas na hora de fazer investimento. Ao mesmo tempo, há muitos que se aproveitam do momento, até para achar um culpado para uma falha de gestão, seja da empresa, seja de pessoas. Então, nessa hora é fácil dizer “a culpa é sua” por algo que deu errado.

### É MAIS FÁCIL COLOCAR A CULPA NA CRISE E NO GOVERNO?

Sim. Vamos imaginar o Brasil como outro país qualquer, mas que tem a lei trabalhista mais arcaica do mundo, que menos incentiva a criação de novos postos de trabalho,



“LEMBRO QUE A ALPHAGRAPHERICS COMPLETOU 25 ANOS NUM PAÍS EM QUE 95% DAS EMPRESAS NÃO SOBREVIVEM SEQUER CINCO ANOS. SÃO 25 ANOS NUM MERCADO EM QUE O BANCO MUNDIAL COLOCA COMO 120º LUGAR NO RANKING DAS MAIS DIFÍCEIS PARA SE FAZER NEGÓCIO NO MUNDO”

que tem o sistema tributário mais complexo e caro e que não dá nenhum incentivo. Mas isso não é da crise. A lei trabalhista é da década de 1940, ela não é de hoje. Ela é antiquada ao mundo em que vivemos e tende a piorar. Corrupção e burocracia existem há 500 anos. Aqui é, de fato, um país dos mais burocráticos para se abrir e fechar uma empresa, para se buscar crédito, para realizar qualquer coisa. Eu me preocupo quando as pessoas deixam de fazer o que têm que fazer eventualmente por terceirizar a culpa em razão de algo que é situacional e passageiro, como uma crise.



#### QUAL A IMPORTÂNCIA DA FALHA COMO ESTÍMULO PARA A INOVAÇÃO?

Errar é importante. Se alguém falha como colaborador, caso não seja uma falha que tenha envolvido ética ou valor, ele errou e está acabado. Se a empresa não perdoar, existe a possibilidade de se procurar outro emprego. Como empreendedor, uma falha pode impedir inclusive que se abra uma empresa. Não se consegue mais crédito no mercado e, daí por diante, o peso de continuar a jornada de empreendedorismo é muito grande. Mas, de modo geral, tanto como colaborador quanto como empreendedor, é uma situação crítica porque vivemos numa sociedade que não tolera o erro, o que nos leva a entrar na celeuma de apostar no óbvio. Propor uma coisa muito diferente nos coloca em risco. Desde que se aprenda com o erro, ele é válido, o que

não se pode é ter compromisso com o erro. O erro não pode ser banalizado ou ignorado. Errar não pode ser normal, não pode ser simplesmente “errou e está tudo bem”. É preciso uma metodologia de análise para que os mesmos erros não se repitam.

#### COMO DISTINGUIR O ERRO VÁLIDO DA BURRICE PROATIVA?

Com honestidade e transparência. E isso vale para qualquer tipo de relação. Reuniões em que discussões elevadas resultam na identificação de quais foram os pontos fortes e fracos servem para mostrar onde não atuamos direito. Se não houver essa conversa constante, corre-se o risco de ignorar erros de ambas as partes e de se repetir o que deu errado. O erro tem de ser tratado como aprendizado. É um princípio de compartilhamento de conhecimento.

“EU ME RECORDO MUITO DE VÁRIAS CAPAS DE REVISTAS CONSAGRADAS QUE FALAVAM DO APAGÃO DA MÃO DE OBRA, UM PROBLEMA GRAVE NO BRASIL, MAS SOU PARTIDÁRIO DE QUE O NOSSO GRANDE APAGÃO ESTÁ NAS LIDERANÇAS, E NÃO NA MÃO DE OBRA”

#### MAS QUASE SEMPRE SOMOS PRESSIONADOS A APONTAR UM CULPADO.

De fato, nossa cultura passou a buscar culpados para os fracassos, porque é difícil assumir uma responsabilidade. Eu me recorro muito de várias capas de revistas consagradas que falavam do apagão da mão de obra, um problema grave no Brasil, mas sou partidário de que o nosso grande apagão está nas lideranças, e não na mão de obra. Até porque, repito, ao se pensar em processos de assumir responsabilidades, a tarefa de formação da mão de obra é nossa [das lideranças] também. Quantas empresas investem em educação? E que tipo de incentivo é promovido para qualificar seu quadro de funcionários? Acho que tem muita lição de casa dentro das empresas que não tem sido feita.

#### A ATUAL CRISE PELA QUAL O PAÍS ATRAVESSA AJUDA A JUSTIFICAR OUTRO PROBLEMA, QUE É A ACOMODAÇÃO. QUAL A IMPORTÂNCIA DE SAIR DA ZONA DE CONFORTO PARA BUSCAR NOVOS CAMINHOS?

Isso é um desafio da sociedade brasileira, de transformação cultural, porque temos duas características muito claras. Uma é a de postergar o início de qualquer tipo de mudança. A outra é a de que o brasileiro, geralmente, busca resultados de curto prazo para tudo na vida. Então, quando se inicia um processo de transformação, de inovação, se o resultado não acontecer em 90 dias, é comum voltar para o ponto de largada e seguir o curso da maré. De modo geral, todos buscam reconhecimento e recompensa a curto prazo. Quando não conseguem, é mais fácil desistir. Aí o estágio de ânimo vai sempre para o começo, sempre para um novo projeto. Mas a hora em que é preciso amadurecer aquele propósito iniciado há seis meses, que pode ser uma dieta, uma atividade

física, um negócio, qualquer coisa, vem o desânimo. São necessários três passos para levar a coisa adiante. A primeira é a consciência de que é preciso mudar; a segunda é a disciplina para criar o hábito; e a última, a firmeza para perpetuar tal hábito. Não me importo em repetir sistematicamente a mesma coisa, até porque de dez iniciativas, seis ou sete vão falhar e não dar em nada. Mas as outras três que vão prosperar precisam ser marteladas anos e anos, repetidamente. Inovação é isso.

#### QUE OUTRA DIFICULDADE O SENHOR DESTACARIA NO AMBIENTE EMPREENDEDOR?

O empreendedor brasileiro tem o vício de, muitas vezes, só fazer uma análise de custo quando “a coisa aperta”, quando vem a crise. Isso deveria, na verdade, fazer parte da nossa cultura de gestão.

#### FALTA EDUCAÇÃO FINANCEIRA?

Nossa geração foi criada sem crise, “surfando em ondas boas”. Nossas famílias podem ter sido afetadas por Plano Collor, Plano Verão, hiperinflação e todas essas mazelas econômicas, mas a nossa carreira foi construída em cenário de estabilidade e de crescimento. Esse é o perfil da maior parte dos executivos que têm postos de liderança hoje. Somos uma geração que talvez não tenha sido preparada para o pior. E o pior vem, em qualquer lugar – como nos Estados Unidos, em 2007, 2008, por exemplo. Quem poderia imaginar?

#### O SENHOR ACHA QUE A BUROCRACIA É A RESPONSÁVEL PELA CORRUPÇÃO?

Estima-se que em torno de 8% do PIB brasileiro são perdidos em corrupção e mais que o dobro é perdido em burocracia. E parte da corrupção é, sim, gerada pela burocracia. Se o brasileiro quiser acelerar algum tipo de pro-

cesso, é bem provável que ele seja corrompido. Então, absolutamente, faz sentido. Volto só à questão de que isso não tem a ver com a crise. É cultural. Em termos de questões federais, de legislação fiscal, até mesmo em relação ao sistema bancário e tudo o mais. O Brasil penaliza demais quem falha.

#### COMO É O SEU DIA A DIA COMO MENTOR DE NOVAS EMPRESAS?

Meu foco são as monitorias de projetos. Se não é um projeto de algum tipo de transformação de um mercado ou de transformação da sociedade, não abraço. Hoje, 30% do meu tempo (mais ou menos) são dedicados à monitoria. É bastante tempo. Mas o que aprendo é absurdo. É incrível esse relacionamento com cabeças frescas, estágio de ânimo lá em cima, ideias novas. É muito produtivo para todo mundo.

#### QUE CARACTERÍSTICA O SENHOR APONTARIA COMO PRINCIPAL PARA UM GESTOR DESSES NOVOS TEMPOS?

Antes de tudo, é preciso ter visões de médio e longo prazos, porque o imediatismo faz abrir mão de coisas valiosas. Se eu pensasse só no resultado de 2016, abriria mão de todas as monitorias e os projetos de inovação que temos. Elas não vão representar, em 2016, 3% de nosso faturamento. Mas em 2022 pode ser que representem 20%. Isso, como na corrida, exige disciplina, porque a minha agenda pode ser invadida a qualquer momento por afazeres do dia a dia e imprevistos. É por isso que manter um time de colaboradores de confiança é essencial.

#### COM TANTOS AFAZERES, COMO FICA O TEMPO PARA DORMIR?

Hoje durmo muito melhor do que há algum tempo. Na verdade, eu era chamado de *workaholic*: 24 horas no ar, fim de semana.



“SE EU PENSASSE SÓ NO RESULTADO DE 2016, ABRIRIA MÃO DE TODAS AS MONITORIAS E OS PROJETOS DE INOVAÇÃO QUE TEMOS. ELAS NÃO VÃO REPRESENTAR, EM 2016, 3% DE NOSSO FATURAMENTO. MAS EM 2022 PODE SER QUE REPRESENTEM 20%”

Estou melhor agora. Mas penso constantemente nisso, como ampliar meu tempo e criar oportunidade. Se você quer lançar um projeto daqui a um ano, tem que começar a escrevê-lo agora, a planejá-lo agora. Quando não se pode, não se escreve. O problema é que quando houver condição ideal, daqui a um ano, que seja, não haverá nenhum esboço e será preciso começar do zero, o que vai demandar mais tempo de maturação. Então, faço um pouquinho todo dia, uma melhoria de alguma coisa que, no fim do ano, após 365 dias, torna-se concreta.

#### E QUAIS SÃO OS PROJETOS DA ALPHAGRAPHS PARA O ANO ? E COMO A CRISE POLÍTICA MUDARIA OS PLANOS?

A indecisão é o que atrapalha, em qualquer âmbito. É esse “chove não molha” que paralisa. Se fica um ou entra outro, ninguém vai desamarar esse nó a curto prazo. Pensando de forma macroeconômica, não vejo o País crescendo nem em 2016 nem em 2017. Se a lição de casa for feita, o crescimento pode voltar em 2018. Aí temos de ter muito controle emocional, uma gestão profissional, cautela no investimento. De toda forma, eu continuo vendo o copo meio cheio e entendo isso como boa oportunidade. Terá aumento do desemprego, mas, como empresa, não se para. Na AlphaGraphics serão os anos em que mais vamos acelerar a nossa entrada no mercado digital, porque, para nós, a comunicação deve ser integrada. O futuro da AlphaGraphics é se comunicar com os clientes e ajudá-los a se comunicarem com os clientes deles em multicanais, não somente no papel. Esse é um exemplo de um investimento que iremos fazer. Passaremos a ser cada vez mais uma empresa de multiplataformas de mídia. [&]

# “Desde 2000, entramos na era da inovação”

Em um recente levantamento promovido por um portal de economia americano, o Brasil ficou fora do ranking dos 50 países mais inovadores do mundo. Tirar o atraso nesse terreno é o grande desafio para que o País ganhe em produtividade e competitividade. Os caminhos para atingir esse objetivo passam por uma educação de qualidade e o combate à burocracia.

TEXTO **IRACY PAULINA**  
FOTOS **DEBORA KLEMPOUS**

Analisando dados como investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a concentração de empresas de alta tecnologia negociadas na Bolsa, o Bloomberg, portal americano especializado em economia, divulgou no começo deste ano o ranking dos 50 países mais inovadores. A lista era liderada pela Coreia do Sul, seguida por Alemanha, Suécia e Japão. Além disso, inclui países pequenos como Letônia, Marrocos e Argentina. O Brasil ficou fora desse time.

Não por acaso, a Coreia do Sul é líder também em outra pesquisa (desta vez sobre produtividade), feita pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e divulgada em fevereiro. Comparando dados de dez anos (2002-2012), o estudo verificou a evolução do índice de produção por hora trabalhada. O Brasil evoluiu a um ritmo de 0,6% ao ano, enquanto a Coreia do Sul apresentou um avanço anual de 6,7%.

Nesta entrevista, Martha Gabriel, engenheira e especialista em inovação, comenta o desempenho pouco expressivo do Brasil nesse terreno e as consequências para nossa economia. Segundo ela, avançar no quesito inovação é fundamental para melhorar nossa performance produtiva. “Em outros países, as pessoas trabalham menos que o brasileiro. Só que, mais equipadas com ferramentas inovadoras, conseguem produzir muito mais do que nós”, afirma Martha. Para tirar o atraso, ela aponta diversos caminhos, a começar pela melhoria na qualidade da educação que oferecemos. Mas o governo também pode (e deve) dar a sua contribuição, atuando como um parceiro estratégico no fomento de iniciativas que apoiem os brasileiros a tirar do papel suas ideias inovadoras.

## O que é inovação e por que ela ganhou tanta importância?

É fazer algo novo e que agregue valor para o mercado. Brinco que é a criatividade emitindo nota fiscal. Ela tem vários filhos. Um deles é a arte, só que ela não é focada no mercado, mas na inquietação do artista. Já no caso da inovação, é o contrário: ela nasce de uma demanda do mercado. Eu entendo o que ele precisa, trago o novo como resposta e transformo isso em valor para alguém que esteja disposto a pagar por algo que irá melhorar sua vida. E por que a inovação passou a ser tão valiosa? No século passado, a informação é que era importante. Era rara, de difícil acesso, demorava a se propagar. A informação que você adquiria durava três décadas. A partir dos anos 2000, com a banda larga, mais gente falando com gente, há um ambiente propício para o surgimento e a propagação de ideias, para o avanço sem precedentes da tecnologia e, com isso, para uma aceleração exponencial da inovação. Nesse contexto, a informação perde valor, porque muda tudo o tempo todo. O enfoque é outro: a cada momento tenho que me perguntar como eu conecto determinada informação para criar algo inovador e agregar valor a ela? Então, hoje, vivemos na sociedade da informação, mas na era da inovação. O que valorizamos é a criatividade que gera inovação.



## O Brasil é tido como um país criativo, mas em inovação está nos últimos lugares. Por quê?

Penso que é a combinação de três coisas. Em primeiro lugar, porque não basta apenas ser criativo e ter a ideia. Para implementá-la, é preciso disciplina e método. Não temos uma cultura metodológica como a alemã, por exemplo. Temos a cultura do “jeitinho”. Outro entrave é a burocracia, que não favorece a inovação. Ela não deixa os processos fluírem, as pessoas ficam enredadas em questões burocráticas em vez de focar em coisas que poderiam ser inovadoras. Apesar de termos avançado na quantidade de anos de estudos, um terceiro problema é o fato de ainda não oferecermos uma educação de qualidade. Se você não tem pessoas educadas para focar em transformar as possibilidades tecnológicas em inovação, ela não acontece, perde-se no meio do caminho. Precisamos vencer essas três barreiras para que possamos progredir no ranking dos países mais inovadores.

## Como podemos virar esse jogo?

No terreno da educação, precisamos priorizar a formação do pensamento crítico. Esse é um desafio não só no Brasil. No cenário atual, com as mídias digitais, você tem acesso a um mundo de informações e é essencial ter pensamento crítico para saber o que é certo e o que é errado, o que é relevante ou não, o que pode ser uma oportunidade para inovar. A escola tradicional ensina a repetir coisas que já existiam. Com a velocidade em que o mundo muda hoje, isso já não dá mais conta. Quando você vai repetir, aquilo já passou, não vale mais. Então, precisamos ensinar as pessoas a serem criativas para perguntar coisas novas. Isso significa mudar totalmente o processo de educação. Em vez de dar nota para quem repetiu sem erro determinada solução que o professor ensinou, precisamos dar nota pra quem pensou um jeito novo de resolvê-la. Ou seja, valorizar o processo e não apenas o resultado – ensinar a perguntar e não apenas a responder. Alguns países, como os Estados Unidos, estão encarando esse desafio com certa vantagem em relação a nós. Eles têm uma cultura mais questionadora, focada em formar pessoas mais protagonistas. Outra questão a ser levada em conta é que, antes, o mundo tinha uma lógica mecânica, hoje vale a lógica digital. O mundo era hardware, agora é software. Significa que, para melhorar a educação, não basta distribuir tablets para os alunos. Não adianta ter inclusão digital se não há educação digital.



## Podemos dizer se alguns setores são mais inovadores que outros? Quais?

Lógico que a área de tecnologia acaba sendo a mais forte nesse quesito. Mas, hoje, não consigo pensar em um setor que não seja impactado pela inovação. Alguns são menos inovadores em tecnologia, mas mais em processos, por exemplo. Por causa da Internet das Coisas, a indústria deve ser um celeiro de muitas novidades, com produtos incorporando serviços. É o caso de um tênis que analisa o quanto você anda, ou uma camisa que verifica sua condição física ou regula o suor. Cada vez mais os produtos físicos vão incorporar sensores desse tipo, e as pessoas vão demandar por isso, estimulando os fabricantes. Na área de sustentabilidade, já dispomos de substâncias que podem ser colocadas em água servida para aglutinar a sujeira em uma parte sólida inerte e liberar o líquido cristalino para o reúso. Enfim, quem não inovar perderá terreno.



## Qual o papel do governo para fomentar um ambiente mais criativo?

Um primeiro passo é melhorar a qualidade da educação. Mudar o currículo básico, a metodologia de ensino, é função do governo. Mesmo as escolas particulares têm de seguir a regulamentação governamental. O Brasil é um país que investe bastante dinheiro na educação, mas precisa melhorar a gestão nesse setor. Diminuir a burocracia é outra medida urgente. Com isso, economizaremos recursos para aplicar na inovação. Abrir uma empresa nos Estados Unidos é muito mais simples, rápido e barato do que no Brasil. Aqui, o empresário tem de enfrentar muitos processos, prestar contas em vários órgãos, e tudo isso dificulta e custa mais. Outra forma de contribuir para a construção de um ambiente mais criativo seria investir em políticas públicas que estimulassem a criação de polos de inovação pelo País. Temos iniciativas nesse sentido de administrações locais que poderiam servir de modelo para que o governo federal replicasse. Um exemplo é o Polo de Maringá e o Porto Digital de Recife.

O papel das aceleradoras para as startups é fundamental em diversas áreas. Uma empresa iniciante precisa de ajuda para inserir o produto no mercado porque não possui a parte de marketing e business estruturada. Outra tem necessidade de um financiamento para comprar uma máquina fundamental para impulsionar sua produção. É aí que entram as aceleradoras. Muitas delas são órgãos não governamentais. O governo seria um parceiro essencial para ajudar a suprir as necessidades das startups e fazer com que a inovação aconteça. Um bom exemplo é a ação do Sebrae em polos como o da Amazônia, por exemplo. Eles identificam uma comunidade que tem tradição na produção de determinado produto artesanal e levam um designer renomado para trocar conhecimentos com os artesãos. Então, aquela produção ganha processo e metodologia e agrega um valor aos produtos que ganham escala e distribuição pelo mundo inteiro. Outro exemplo bacana desse tipo de fomento é o da Desenvolve SP, no Estado de São Paulo. São iniciativas que estimulam a inovação, fomentando um processo que estava latente na comunidade. [6]

# 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.



# CAFÉ, O PRAZER NOSSO DE CADA DIA

Na última década, o Brasil driblou a concorrência internacional e conseguiu produzir uma bebida de alta qualidade. Além disso, o consumo do produto especial cresce acima de 10% ao ano, as cafeterias viraram bons investimentos e o mercado de cápsulas é uma forte tendência, tanto dentro como fora de casa.

---

TEXTO **BARBARA OLIVEIRA**





## CENÁRIO

Café, o prazer nosso de cada dia

A transformação de um hábito diário em um momento de pura indulgência. O ato de tomar café no Brasil ganhou um novo significado entre os amantes da bebida e se tornou um raro prazer à medida que o produto começou a oferecer grãos de qualidade e selecionados de diversas regiões do País, torrefação mais criteriosa e preparos dentro e fora de casa. Do simples coado ao expresso (ou *espresso*, grafado na forma italiana), o café brasileiro mudou muito e para melhor desde os tempos em que era vendido apenas como *commodity*. O consumidor acompanhou essa evolução. A bebida é motivo de sobra para encontrar amigos ou para regar uma reunião de trabalho em alguma das centenas de novas cafeterias espalhadas pelas cidades, sendo preparada por profissionais experientes.

O Brasil é o maior produtor e exportador do mundo, mas só começou a dar valor ao produto no fim da década de 1990, graças ao esforço de associações de cafeicultores para melhorar a qualidade dos grãos. “A concorrência era (e é) enorme e o País estava perdendo essa corrida para colombianos, africanos e para a América Central”, conta o presidente da Brazil Specialty Coffee Association (BSCA), entidade dos cafeicultores de grãos especiais, Adolfo Henrique Ferreira.

“Hoje somos reconhecidos como o maior fornecedor de cafés de qualidade, superamos esses países, e empresas tradicionais como Nespresso, Illy, Lavazza e Starbucks começaram a comprar mais da metade de sua matéria-prima aqui para fazer seus *blends* superiores”, informa o diretor-executivo da Associação Brasileira a Indústria do Café (Abic), Nathan Herzkowicz.

Apesar de perdermos posição para europeus, norte-americanos e asiáticos no consumo, a paixão do brasileiro por café gourmet aumentou – e, em torno disso, foi criado um

mercado vibrante. Diversas marcas de especiais e gourmet chegaram às prateleiras de supermercados e lojas, foram feitos investimentos em cafeterias e padarias no Brasil inteiro, houve a ampliação nos cultivos em microrregiões de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Bahia e Rio de Janeiro e a cada ano aumenta o número de profissionais frequentando cursos, seminários e viagens internacionais para especialização.

O consumo do tipo especial é o que mais cresce nos mercados interno e externo, de 10% a 15% ao ano, bem mais que o café tradicional, que aumentou só 3% internamente e um pouco menos no resto do mundo. A bebida em grão ou em pó ainda é a preferida, com 81% do volume. “Mesmo nas crises de 2008 e 2009 não tivemos redução de vendas da bebida, e no ano passado houve um aumento médio de 0,86% em volume”, observa Herzkowicz, da Abic.

Além disso, de acordo com pesquisa realizada pela Euromonitor para a Abic, entre os consumidores que podem ser afetados pela crise, 41% dizem que manterão o hábito de beber café. “Alguns, mais sensíveis ao preço, migram para marcas mais baratas, mas não deixam de consumir. É uma preferência nacional, principalmente agora com tantas ofertas e variedade de grãos e cápsulas”, destaca Herzkowicz. No ano 2000, não havia nenhuma marca gourmet em prateleiras. As pessoas tomavam café em padarias. Hoje, só no programa de qualidade da Abic, criado em 2004 para incentivar a produção e o consumo, existem 160 marcas. “Se somarmos às outras que não fazem parte do programa, temos mais de 250 marcas de produtos especiais no Brasil”, avalia o diretor-executivo da Abic.

Esse mercado se sustenta mesmo com a elevação dos preços em função da valorização do dólar, gerando mais receita de exportação,



Foto: Débora Klempous

“AS VENDAS DE MONODOSES DE MELHOR QUALIDADE TÊM CRESCIDO 20% NUMA DAS MAIORES REDES DE SUPERMERCADOS DE SÃO PAULO, ENQUANTO O CAFÉ COMUM CRESCEU APENAS 2%”

**CRISTIANO ALMEIDA,**  
CEO DA CAFETERIA SUPLICY

porém, internamente, provocando uma intensa negociação entre a indústria e o varejo para que os custos não provoquem tanto impacto no bolso do consumidor. A Abic registra aumentos de 16% de janeiro a dezembro do ano passado nos produtos tradicionais, enquanto os tipos gourmet aumentaram 0,3%. Já a Associação Paulista de Supermercados (Apas) afirma que de janeiro a março de 2016, esses índices foram de 3,2% e de 2,5%, respectivamente, mantendo-se mais ou menos estáveis.

“Não há falta da mercadoria no varejo, mas algumas marcas podem desaparecer momentaneamente em função dessas negociações entre comerciantes e indústrias”, afirma o gerente na rede de supermercados Futurama, Antônio Ferreira. “Algumas empresas tentam aumentar R\$2 no pacote de meio-quilo, eu ameaço ir para o atacado, porque não tenho como repassar esse valor. Então, eles cedem. É uma negociação caso a caso”, explica.

### CÁPSULAS GANHAM ESPAÇO

O interesse pelo café gourmet estimulou as unidades produtoras de cápsulas. A Nescafé Dolce Gusto inaugurou uma fábrica em de-

## CENÁRIO

Café, o prazer nosso de cada dia

zembro passado, em Montes Claros (MG), e a Três Corações deve inaugurar sua unidade no fim do ano. Atualmente, supermercados, cafeterias e padarias vendem mais de 70 marcas dos encapsulados e feitos por empresas terceirizadas e especializadas. “As dezenas de empresas que beneficiam e torram o produto (moído ou em grãos) estão terceirizando a produção de monodoses e colocando a sua marca na embalagem”, diz Ferreira, da BSCA.

Uma delas é a portuguesa Kaffa, de Ribeirão Preto (SP), uma das maiores, e a Lucca Cafés Especias, do Paraná, uma pequena empresa que torra e faz o *blend* do seu produto. “Somos formiguinha perto das mais tradicionais, como a Nespresso, já que a nossa produção é artesanal”, afirma a sócia-proprietária Georgia Franco de Souza. Em 2002, a Lucca tinha cinco tipos de café e hoje tem 32, selecionados de algumas das melhores regiões produtoras (sul e cerrado de Minas, norte do Paraná e Mogiana de São Paulo). A Lucca vende 12 mil expressos por mês na ampla cafeteria de 200 lugares em Curitiba (PR).

A popularização das cápsulas no Brasil aconteceu graças à quebra da patente da Nespresso, em 2013. Com isso, abriu-se uma janela para a produção em larga escala de monodoses compatíveis com as máquinas da marca suíça e de uso doméstico (só as de formato cônico). O mercado em cápsulas no Brasil, avaliando em R\$ 19 milhões há dez anos, saltou para R\$ 1,4 bilhão em 2015, e até 2019 deve chegar a R\$ 3 bilhões, de acordo com a pesquisa da Euromonitor. Em breve, o País deverá enfrentar o mesmo impasse da Europa, que questiona como reduzir a quantidade dos resíduos sólidos e como reciclar as embalagens.

### UM BOM NEGÓCIO

Assim como cresceram o consumo e o número de marcas especiais, era natural que também

“ABRIR UMA CAFETERIA É UMA EXCELENTE OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS. É UMA TENDÊNCIA E COM BOAS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO, JÁ QUE APENAS 10% DAS VENDAS SÃO DO TIPO ESPECIAL E HÁ MUITO ESPAÇO PARA O CONSUMO AUMENTAR”

**GELMA FRANCO,**  
PROPRIETÁRIA DA IL BARISTA



Foto: Débora Klempous



Foto: Débora Klompous

explodisse a quantidade de cafeterias, principalmente nas regiões Sudeste e Sul. Existe até um guia desses lugares (<http://guiadecafeterias.com.br/>) com os melhores pontos para se beber um expresso bem tirado. No guia, estão listadas 300 unidades, mas a Abic estima que esse número seja bem maior (aproximadamente 3 mil), considerando também padarias que se especializaram e investiram em produtos selecionados e em maquinário.

“Aprendemos a tomar café apenas na última década”, lembra a barista Gelma Franco, proprietária da Il Barista, uma das três cafeterias que existiam em 2003 em São Paulo, e criada no mesmo ano do Suplicy e do Santo Grão. Até a feira de alimentação fora do lar, a Fispal,

já tem uma edição especial só para entusiastas e investidores do segmento. A Fispal Café acontece em junho, em São Paulo, e está na sexta edição. O evento terá 40 expositores e 52% dos visitantes são de cafeicultores e donos de cafeterias. “Eles buscam inovação, maquinário, profissionalização de seu negócio e redução de custos”, afirma a diretora da feira, Clelia Iwaki. “O varejista sabe que o consumidor está mais exigente e informado e quer, além de um bom produto, um serviço eficiente”, afirma.

Gelma, que administra cinco lojas em São Paulo e participou do movimento que disseminou a cultura da bebida no Brasil, relata a existência de bons fornecedores, mão de obra qualificada (cerca de 300 baristas formados

“OS ITALIANOS NÃO  
PRODUZEM GRÃOS, MAS  
SÃO MESTRES NA TORRA  
E FOI COM ELES QUE  
APRENDI A PREPARAR  
O ESPRESSO PERFEITO”

**MÔNICA LEONARDI,**  
DIRETORA-EXECUTIVA  
DA LA SPAZIALE

em São Paulo) e uma demanda reprimida. “Abrir uma cafeteria é uma excelente oportunidade de negócios. É uma tendência e com boas possibilidades de crescimento, já que apenas 10% das vendas são do tipo especial e há muito espaço para o consumo aumentar. Mas é preciso estudar para saber qual máquina é a melhor, o tipo do grão e de qual região ele se origina”, ensina.

“A busca pelo conhecimento aumentou também nas escolas”, observa Concetta Marcelina de Prizio, com formação pela Specialty Coffee Association, da Europa. Ela é formada em Gastronomia e professora do curso de baristas do Senac-SP. Somente há três anos que a profissão é regulamentada pelo Ministério do Trabalho, já com código de ocupação. A profissional mantém seis turmas e forma cerca de 120 alunos por ano. Muitos desses alunos preferem ir para o exterior e trabalhar em países como Austrália e Irlanda, onde o interesse pelo café também aumenta, informa Concetta.

Nossos produtos estão presentes nos *blends* dos melhores cafés do mundo e muito bem cotados nos concursos internacionais. Temos uma agricultura familiar que trabalha lotes pequenos – de 20 sacas de 60 quilos, por exemplo – e que recebem as notas de degustadores. Os lotes com as melhores notas do padrão mundial (sempre acima de 80) são vendidos em leilões a preços elevados. O arábica, mais leve, adocicado e que compõe os *blends* requisitados, custa, em média, R\$ 580 a saca, mas em leilões abertos ele recebe lances três a dez vezes maiores. O tipo conilon/robusta, que é mais amargo e próprio para instantâneos, custa a metade do preço do arábica.

#### INDULGÊNCIA NA XÍCARA

O reconhecimento internacional é um alívio para os amantes da bebida. “Além de ser

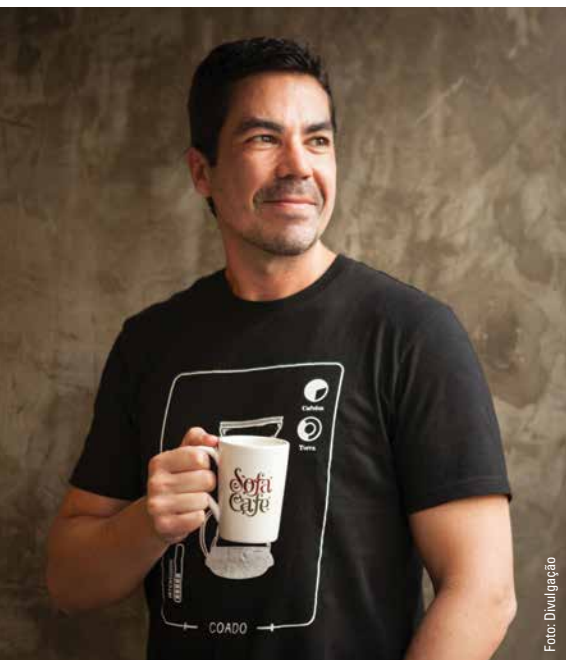


Foto: Divulgação

“OFERECEMOS UM PRODUTO MAIS ÁCIDO OU ADOCICADO E COM APENAS 30 ML. TEVE GENTE QUE AMOU E OUTROS NOS ABANDONARAM, MAS ESTABELECEMOS UM NICHÃO”

**DIEGO GONZALES,**  
PROPRIETÁRIO DO SOFÁ CAFÉ

muito prazeroso, o produto traz benefícios comprovados para a saúde”, destaca Gelma, uma “alucinada” por café. “Vendemos uma indulgência, um pequeno prazer. Tem gente que caminha cinco quadras depois do almoço para tomar o nosso expresso”, comemora Diego Gonzales, proprietário do Sofá Café, com quatro lojas próprias na capital paulista e em Boston (EUA) e uma franquía no Rio de Janeiro. “Temos um público fiel porque o café é bom e o preço é justo, mas tivemos que superar a barreira do hábito”, diz.

“Muita gente estava acostumada a uma bebida amarga, quente demais e numa xícara cheia, e nós oferecíamos um produto mais ácido ou adocicado e com apenas 30 ml. Teve gente que amou e outros nos abandonaram, mas estabelecemos um nicho”, conta Gonzales. Formado em Barismo no Brasil e nos Estados Unidos, o empresário inaugurou sua cafeteria em 2011, em ambiente com sofás e estilo de uma sala de estar para “ampliar o conforto e o prazer das pessoas”. Em Boston, Gonzales compra a matéria-prima de outra cafeteria de Chicago, cujos *blends* são do Brasil e do Peru.

“O que aconteceu com o café é o mesmo que houve com a cerveja no Brasil na última década. Quase não havia cervejas importadas, que eram inacessíveis e caríssimas. Quem não sabia o valor do produto não estava disposto a pagar”, lembra Cristiano Almeida, CEO da cafeteria Suplicy. Hoje, o consumidor sabe o que está tomando e sabe diferenciar um produto de qualidade superior. A Suplicy é uma das marcas mais tradicionais do mercado, com uma cafeteria própria nos Jardins, em São Paulo, desde 2003, e outras 12 franquias no País.

Há um ano, a empresa entrou também no nicho de cápsulas. “As vendas de monodoses

## Números do mercado

4,9 KG

é o consumo per capita/ano de café torrado e moído

R\$ 1,4 BILHÃO

foi a receita com vendas de cápsulas em 2015

21 MILHÕES

de sacas deverá ser o consumo brasileiro neste ano

51%

das indústrias acreditam em aumento do volume de vendas em 2016

53%

acreditam que os custos do café vão aumentar e pressionar os preços

73%

vão manter o quadro de funcionários

Fonte: Euromonitor/Abic

de melhor qualidade têm crescido 20% numa das maiores redes de supermercados de São Paulo, enquanto o café comum cresceu apenas 2%”, informa Almeida. “Apostamos muito nesse nicho de varejo porque temos preço competitivo e um ótimo produto. Com as embalagens genéricas, a cápsula deixou de ser um luxo para se tornar um item de supermercado”, acrescenta o empresário. Nessas embalagens, o custo de matéria-prima tem peso pequeno na formação do preço porque são apenas cinco gramas de café e os insuomos da embalagem são iguais para todos, explica Almeida.

### DOMÍNIO ITALIANO

Se o interesse pelo café aumenta, cresce também a procura por acessórios e máquinas de expresso. A La Spaziale e a Italian Coffee são duas marcas italianas entre as líderes mundiais voltadas para o setor corporativo (empresas, cafeterias, restaurantes e bares). No Brasil, elas também dominam. A La Spaziale, de Bolonha, que está no Brasil há duas décadas, detém 35% do mercado interno e um parque instalado de 10 mil unidades, com cinco modelos. Sua diretora-executiva, Mônica Leonardi, é uma das mulheres engajadas no movimento de valorização do produto desde o início, ao lado de cafeicultores. Formada em Química e atuando no setor nos últimos 25 anos, ela fez vários cursos no exterior, inclusive um de torrefação na Itália. “Os italianos não produzem grãos, mas são mestres na torra e foi com eles que aprendi a preparar o *espresso* perfeito”. E como o futuro são as cápsulas também por aqui, a La Spaziale preparou suas máquinas para extrair as monodoses, mas em outros segmentos (fora de casa) e para outros formatos (quadrados e os de base vermelha), sem concorrer com a Nespresso, por enquanto. [S]

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 mundo: a FecomercioSP, o Sebrae-SP, a Câmara de Arbitragem Internacional de Paris, a OAB-SP e o Sescon-SP. Além de contar com um corpo de árbitros altamente qualificados e um 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)

# SONHO AMERICANO

Em tempos de mercado doméstico desaquecido, fazer negócios ou abrir uma empresa nos Estados Unidos tem sido não só uma saída como também uma oportunidade de fortalecer a marca, variar a cartela de clientes e dar visibilidade mundial para os negócios.

---

TEXTO **RAÍZA DIAS**

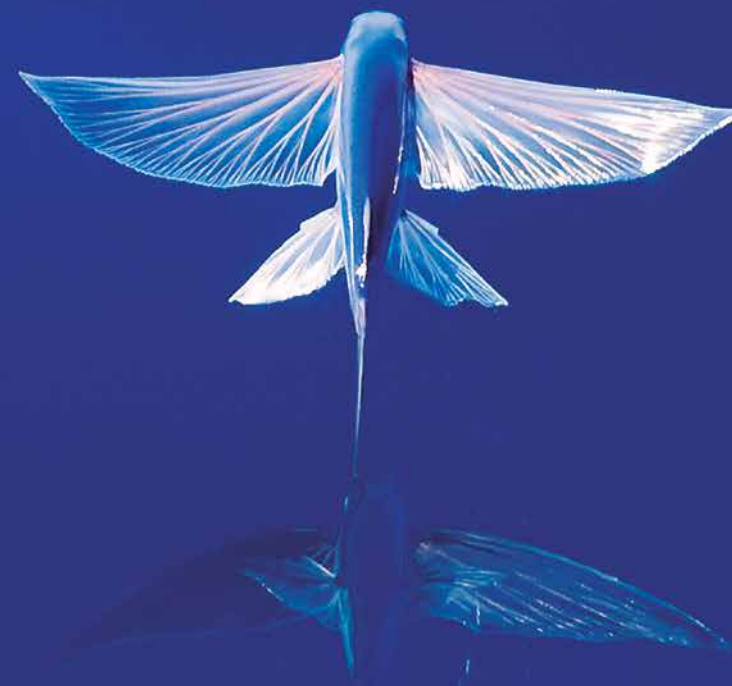




Foto: Débora Klemppous

Segundo maior parceiro comercial do Brasil, os Estados Unidos têm registrado crescente procura por parte de empresários brasileiros do setor de comércio e serviços, que olham esse país como oportunidade de negócio valiosa. Os meios de entrar no território norte-americano variam: vão das exportações e da representação comercial até a internacionalização de subsidiárias, com a abertura de unidades ou escritórios nos EUA.

Mais do que ampliar a cartela de clientes, comercializando para um país onde o consumo é expressivo, as empresas que olham para os Estados Unidos veem uma gama de portas abertas. “As empresas têm os interesses de ganhar acesso a esse mercado e de buscar a inovação americana. É um local

onde estão todas as marcas mundiais, o que aumenta a competitividade e melhora a tecnologia. Além disso, os Estados Unidos são uma grande vitrine para a expansão internacional”, sinaliza o coordenador de internacionalização da Apex-Brasil, Juarez Leal.

Para os empresários brasileiros, aspectos específicos interessam ainda mais, cita a gerente de comércio exterior da Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos (Amcham) Brasil, Daniella Leite. “Outros pontos positivos são a facilidade na negociação em razão da proximidade cultural e da facilidade de obtenção de crédito; a proximidade – se comparado a países dos continentes europeu, africano e asiático – e a avançada malha logística, que implica redução de

“EXISTEM PRODUTOS E ARTIGOS BRASILEIROS QUE SÃO MUITO PRÓXIMOS DO GOSTO AMERICANO. É MUITO DIFÍCIL, MUITAS VEZES, PARA A ÁSIA TENTAR ENTENDER ISSO. ELES BUSCAM A OCIDENTALIZAÇÃO E NÓS JÁ SOMOS OCIDENTAIS, O QUE TAMBÉM JÁ FACILITA”

**PATRÍCIO PRADO,**  
CEO DA PROMOEX

custos e aumento da competitividade; e a credibilidade econômica do País.”

O gosto do americano também é uma alavanca para empresas brasileiras, indica o CEO da Promoex, parceira da Fecomercio Internacional, Patrício Prado. “Existem produtos e artigos brasileiros que são muito próximos do gosto americano. É muito difícil, muitas vezes, para a Ásia tentar entender isso. Eles buscam a ocidentalização e nós já somos ocidentais, o que também já facilita.”

A diversidade do País é outro fator atraente, sinaliza Prado. “Há mercados nos Estados Unidos para todo o tipo de negócio, para todo o tipo de empresa, basta simplesmente achar.”

A desvalorização do real, hoje, diante do dólar tem sido um motor para brasileiros fecharem negócios com os EUA, a exemplo da desenvolvedora de softwares Raro Labs. “Vivemos um período em que o mercado interno demandava bastante. Até a questão cambial, não era muito interessante para atuar no mercado externo. Mas, agora, o cenário inverteu. O mercado interno passa por dificuldades, apesar de o nosso setor não sentir tanto como outros, e entendemos que não está tão estável. E a desvalorização do real frente ao dólar passou a fazer as empresas se tornarem competitivas com grandes *players* de softwares”, conta o sócio, Rodrigo Luz.

#### COMÉRCIO E SERVIÇOS

Nem só a indústria e o agronegócio têm lugar cativo na relação com os Estados Unidos. Os setores de comércio e serviços também têm espaço para fazer negócios com o “Tio Sam”. Prova disso é que, a cada ano, mais empresários desses setores têm se interessado em entrar no território americano. Dados da Amcham mostram que, em 2014, 24% das empresas que buscaram o auxílio da entidade eram de

comércio e serviços. O percentual saltou para 36% no ano passado, reforçando que os Estados Unidos estão na mira dos empresários.

Para Jean-Claude Silberfeld, da Fecomercio Internacional, a oportunidade para o varejo está em um detalhe. “O grande exportador em boa parte do mundo é a loja que traz um conceito. Há uma característica que brasileiro tem que é não exportar somente produtos, mas um conceito, como o vendedor ser simpático e dispor de alguém no caixa. Os Estados Unidos trabalham as questões de preço, qualidade e atendimento. Além disso, os serviços são muito exportados”, comenta.

Engana-se quem pensa que internacionalização é apenas para os grandes. “A maior procura vem de pequenas e médias empresas com interesse em preparar sua entrada nos Estados Unidos ou em reestruturação de seu planejamento inicial para abordar o mercado norte-americano”, comenta Daniella. Para comércio e serviços, os negócios de alimentação, acessórios e serviços ligados à tecnologia têm força por lá, segundo a Apex-Brasil.

Um case de expressão não só nos Estados Unidos, mas em outros países, é o da rede de churrascaria Fogo de Chão. Fundada em 1979, em Porto Alegre (RS), a marca é reconhecida por sua excelência – inclusive no alto escalão –, conta o chefe-executivo da empresa, Lawrence Johnson. “Uma das histórias compartilhadas pelos fundadores é que, quando o ex-presidente dos Estados Unidos George W. Bush jantou em uma das nossas unidades no Brasil, sugeriu que seria uma ótima ideia abrir uma casa no Texas.”

Parte do interesse do mercado internacional pela churrascaria brasileira engloba os conceitos da marca e do serviço oferecido. “No início, foi necessário dedicar um bom tempo para o treinamento dos nossos colaboradores e fornecedores, como realizar um trabalho ri-

“QUANDO O EX-PRESIDENTE DOS ESTADOS UNIDOS GEORGE W. BUSH JANTOU EM UMA DAS NOSSAS UNIDADES NO BRASIL, SUGERIU QUE SERIA UMA ÓTIMA IDEIA ABRIR UMA CASA NO TEXAS”

**LAWRENCE JOHNSON,**  
CHEFE-EXECUTIVO DA REDE DE  
CHURRASCARIAS FOGO DE CHÃO



Foto: Divulgação



goroso para que tivéssemos o corte correto da picanha brasileira”, cita Johnson.

Atualmente, a Fogo de Chão opera com 31 unidades no mercado americano. “Acreditamos que os Estados Unidos têm potencial para sediar mais cem lojas, enfatizando nosso conceito diferenciado”, indica o executivo. O número supera, inclusive, a presença da marca no Brasil. A churrascaria possui dez unidades no País de origem e pretende abrir de três a cinco lojas nos próximos cinco anos.

Os serviços brasileiros de tecnologia da informação também têm demanda no mercado americano. A Raro Labs soube aproveitar as oportunidades. “O profissional de TI brasileiro é de primeira classe. A flexibilidade desse profissional em se adaptar a diversos cenários e mudanças é rápida, sendo um atrativo muito grande, além do custo. O desenvolvimento de softwares nos Estados Unidos, para um mesmo trabalho, chega a ser de três a quatro vezes mais caro”, cita o sócio.

A gerente da Amcham Brasil reforça essas características. “Os empresários brasileiros são bastante criativos e conseguem se adaptar rapidamente a novos cenários e buscar novas alternativas. Além disso, eles têm um tratamento bastante atencioso com clientes e parceiros, o que gera uma vantagem competitiva em detrimento de outras empresas.”

#### FRANQUIAS

Uma porta de entrada para o setor de comércio e serviços no território americano é por meio das franquias. “O setor brasileiro de franquia é o terceiro maior do mundo, com força muito grande e atração para o mercado americano”, indica Leal, da Apex-Brasil.

Hoje, 37 marcas de franquias brasileiras estão operando nos Estados Unidos, de acordo com a Associação Brasileira Franchising



“OS EMPRESÁRIOS  
BRASILEIROS SÃO  
BASTANTE CRIATIVOS E  
CONSEGUEM SE ADAPTAR  
RAPIDAMENTE A NOVOS  
CENÁRIOS E BUSCAR  
NOVAS ALTERNATIVAS”

**DANIELLA LEITE,**  
GERENTE DE COMÉRCIO  
EXTERIOR DA AMCHAM BRASIL

(ABF). A expectativa é encerrar 2016 com 45 marcas. “Uma empresa franqueadora é expansionista por natureza. Elas nascem para crescer. E, obviamente, o mercado americano, com alto consumo e alta renda, acaba sendo um alvo para essas empresas”, indica o diretor internacional da ABF, André Friedheim.

Segundo ele, negócios brasileiros de alimentação e acessórios estão em alta no país, assim como serviços ligados a beleza e estética. Um exemplo é a rede Emagrecentro, clínica de estética no mercado brasileiro há 30 anos. A empresa se prepara para, ainda neste ano, abrir uma unidade nos Estados Unidos. “A obesidade é uma epidemia mundial e o mercado americano é gigantesco. Além disso, há a crise brasileira, então estamos aproveitando a oportunidade”, explica o fundador da rede, Edson Ramuth.

A Emagrecentro estudou o mercado americano durante aproximadamente um ano, estruturando a estratégia. A meta é, aos poucos, disseminar a marca pelos Estados Unidos.

Friedheim, da ABF, explica que, no segmento de franquias, é comum a rede instalar uma unidade própria nos Estados Unidos antes de franquear no país. “Os empresários costumam ir com lojas próprias para testar o conceito e, depois, franquear. Como é um mercado muito grande, em vez de encontrar um único parceiro para desenvolver o negócio nos Estados Unidos, a franquia testa antes o modelo de negócio e faz as adaptações necessárias”, indica.

#### PLANEJAMENTO

Independentemente da maneira de conquistar o sonho americano, os especialistas alertam que, para alcançar esse objetivo, é preciso mais do que desejo. O planejamento é o motor da estratégia. Geralmente, o processo

de estudar o mercado norte-americano para, então, fechar o negócio, leva de dois a três anos, segundo especialistas.

Leal, da Apex-Brasil, sugere um trabalho escalonado. “Primeiro, montar a estratégia de internacionalização. Depois, fazer análise de viabilidade, indo ao mercado e testando hipóteses, para, depois, implementá-la.”

O trabalho de cascata é reforçado por Prado, da Promoex. “Existem três coisas muito importantes que precisamos analisar. A primeira é o estágio da empresa; a segunda questão é o estágio do produto; e a terceira é o estágio do mercado. O empresário precisa entender se a empresa está estruturada e se tem base para aquilo que está querendo fazer.”

Daniela, da Amcham, chama a atenção para alguns pontos cruciais nesse processo de internacionalização. “É recomendável que o produto ou o serviço já esteja bem consolidado, para não usar os Estados Unidos como teste. Alguns pontos são essenciais nesse processo, tais como: conhecimento prévio do setor de interesse; atenção à necessidade de regulamentação dos produtos; estruturação do marketing institucional; mão de obra qualificada; conhecimento dos *players* do setor; estudo da localização; análise e prospecção de parceiros; e estudo da estrutura de negócio adequada.”

Ela cita ainda quais os principais problemas nesse processo. “O que notamos são dificuldades com regulamentação, precificação e oscilação cambial – muitas empresas brasileiras só são competitivas no mercado americano quando o real está desvalorizado –, além de falta de conhecimento do mercado, processo logístico, barreiras não tarifárias/técnicas, procedimentos imigratórios e faltas de proficiência no idioma e de acordos bilaterais.”

Ainda assim, com estratégia e preparo, o mercado americano tem muito a oferecer. [ & ]

# Musical MAMONAS



Texto  
**WALTER DAGUERRE**

Direção-geral  
**JOSÉ POSSI NETO**

Direção Musical  
**MIGUEL BRIAMONTE**

Coreografia  
**VANESSA GUILLEN**



TEMPORADA ESTENDIDA ATÉ 25/06

## 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)



Apresentação e patrocínio

Patrocínio

Apoio



Catering oficial Coprodução Realização



# QUANDO VOCÊ TEM INFORMAÇÃO, VOCÊ TEM VANTAGEM.

Para administrar um negócio, é preciso ficar atento à operação do dia a dia e avaliar constantemente movimentações do mercado. Tudo isso fica mais fácil quando você tem acesso a informação de qualidade, procedente de uma fonte confiável e desenvolvida por quem entende sua rotina.

Por isso, a FecomercioSP trabalha para produzir e oferecer conteúdo que ajude o empreendedor a tomar as decisões rumo ao sucesso da sua empresa. São diversas publicações, eventos, canais digitais e vários outros meios pelos quais você pode ter acesso a pesquisas, matérias, estudos de mercado e muito mais.

Aproveite esse benefício. Ele é feito pensando em você, que toca o seu negócio e investe na FecomercioSP por meio da contribuição assistencial, importantíssima para manter e melhorar esses serviços.

Saiba mais em [www.fecomercio.com.br](http://www.fecomercio.com.br)  
FecomercioSP. Representa muito para você.

&

Senac Sesc FECOMERCIOSP

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIOSP

Representa muito para você.