

revista Conselhos

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO



SABOR QUE ENCAÏTA

Na **CACAU SHOW** desde a juventude, Alexandre Tadeu da Costa tem orgulho de ter democratizado o chocolate de qualidade no Brasil

R\$ 18,90

ANO 03 - N.º 117 - JANEIRO/FEVEREIRO - 2013

ISSN 2176-1583



9 772176 158005

análises: Aldo Fornazieri, Alexandre Accioly, Cláudio de Decca, Fernanda Hoefel, Haruo Ishikawa, Henri Vaddat, Jarbas Correa Júnior e Paulo Lourenço

SUA DECLARAÇÃO DE IR PESSOA FÍSICA NÃO PRECISA RENDER DOR DE CABEÇA.

**PARA MAIS INFORMAÇÕES,
ACESSE WWW.HRBLOCK.COM.BR**

**OU LIGUE PARA (11) 3030-7800
(SÃO PAULO) OU 0800-773-0111
(DEMAIS LOCALIDADES)**

Profissionais especializados. Garantia do valor máximo a restituir ou do mínimo a pagar. Conveniência e flexibilidade. Suporte anual para planejamento e necessidades. A H&R Block, líder mundial em preparação de declaração de Imposto de Renda Pessoa Física, com 13 mil escritórios, mais de 25 milhões de clientes/ano e mais de 550 milhões de declarações entregues desde 1955, oferece esse serviço exclusivo para você poupar dor de cabeça e preocupações na hora de fazer sua declaração.

PREÇOS E CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA COMERCIANTES AFILIADOS À FECOMERCIO-SP.



H&R BLOCK®
SEU IMPOSTO DE RENDA
FEITO POR ESPECIALISTAS™

FECOMERCIO-SP
Representa muito para você.

Sumário



08 Alexandre Tadeu da Costa

Presidente da Cacau Show conta como estruturou a empresa quando tinha menos de 18 anos



18 Gestão

A saída para a carência de mão de obra no País passa pela educação

26 Artigo

Ives Gandra Martins analisa os desafios da economia para 2013



28 Global

O brasileiro conquista o posto de turista disputado por vários países

40 “Cinco perguntas para”

Fernanda Hoefel, sócia da consultoria McKinsey & Company, fala sobre multicanalidade



44 Realidade

Burocracia destrói a competitividade do Brasil e a modernização da economia



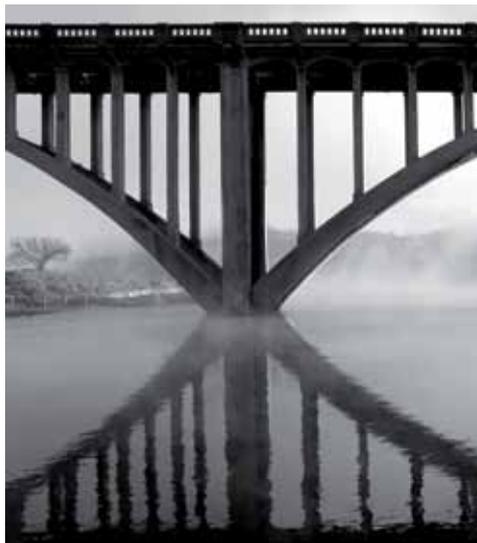
54 **Legislação**

Lei Carolina Dieckmann protege usuários da rede de ações invasivas



64 **Entrevista**

O mercado de fitness, na visão de Alexandre Accioly



72 **Pensata**

Os difíceis caminhos de Barack Obama no seu segundo mandato presidencial, por Aldo Fornazieri

78 **Pólis**

Professores e estudantes debatem projetos por uma São Paulo melhor

86 **Artigo**

A nova lei contra crime eletrônico, por Renato Opice Blum



90 Criatividade

Uma revolução da mídia on-line transforma blogs em prestadores de serviço



PRESIDENTE Abram Szajman

DIRETOR EXECUTIVO Antonio Carlos Borges

revista Conselhos

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO

CONSELHO EDITORIAL

Ives Gandra Martins, José Goldemberg, Renato Opice Blum, José Pastore, Adolfo Melito, Paulo Roberto Feldmann, Pedro Guasti, Antonio Carlos Borges, Luciana Fischer, Luiz Antonio Flora, Romeu Bueno de Camargo, Fabio Pina e Guilherme Dietze

EDITORA

FISCHER²

DIRETOR DE CONTEÚDO André Rocha

EDITORA EXECUTIVA Selma Panazzo

EDITORA ASSISTENTE Denise Ramiro

PROJETO GRÁFICO



atendimento@tutu.ee

EDITORES DE ARTE Clara Voegeli e Demian Russo

CHEFE DE ARTE Carolina Lusser

DESIGNER Kareen Sayuri

ASSISTENTES DE ARTE Camila Marques e Laís Brevilheri

PUBLICIDADE Original Brasil

Tel.: (11) 2283-2365

conselhos@originaldobrasil.com.br

COLABORAM NESTA EDIÇÃO

Aldo Fornazieri, Andrea Ramos Bueno, Elaine Cotta, Eugênio Melloni, Filipe Lopes, Ives Gandra Martins, Renato Opice Blum, Theo Saad e Thiago Rufino

REVISÃO Ruy Azevedo

FOTOS Ed Viggiani e Olício Pelosi

JORNALISTA RESPONSÁVEL André Rocha MTB 45 653/SP

IMPRESSÃO IBEP Gráfica

FALE COM A GENTE conselhos@fecomercio.com.br

REDAÇÃO

Rua Itapeva, 26, 11º andar

Bela Vista – CEP 01332-000 – São Paulo/SP

tel.: (11) 3170-1571

Senac

Sesc

FECOMERCIO/SP

Aqui tem a presença do comércio

EMPREENDER E AVANÇAR

O empreendedorismo é o pano de fundo das duas entrevistas desta edição. A de capa, com Alexandre Tadeu da Costa, CEO da Cacau Show, conta o progresso nos negócios de um empresário que reabilitou o empreendimento da família ainda muito jovem. A segunda traz a história de sucesso de um dos maiores grupos de fitness do País, a Bodytech, comandada por Alexandre Accioly.

Muitos outros negócios que poderiam ser bem-sucedidos como esses atrofiaram, porém, em razão de obstáculos estruturais. O mais persistente deles é a burocracia. O relatório Doing Business 2013, elaborado pelo Banco Mundial, mostra que o Brasil é o 130º colocado, entre 185 países, no quesito de abertura de uma empresa. Vencida essa etapa, o empresário pode esbarrar em outro obstáculo: a falta de mão de obra, principalmente a qualificada. O caminho, dizem os especialistas, não pode ser outro senão a educação.

Também não se pode falar de empreendedorismo, nos dias atuais, sem focar o comércio eletrônico. Nova forma de gestão dessa modalidade de comércio pela rede é omnichannel, termo que em tradução livre pode ser entendido como “multicanalidade”. Um conceito que Fernanda Hoefel, sócia da consultoria McKinsey&Company, explica na seção cinco perguntas. Ainda nessa área, os blogs migraram do simples relacionamento e do lazer para a prestação de serviços, conquistando clientes fiéis. Mas o caminho virtual impõe certos cuidados. Por isso, é bem-vinda a aprovação da chamada Lei Carolina Dieckmann, de proteção contra ações invasivas na internet.

Os avanços não se restringem às empresas. A administração pública pode inovar e se beneficiar de movimentos populares e parcerias com ONGs. Com essa perspectiva, a FecomercioSP sediou encontro de professores e estudantes, visando obter sugestões para o futuro da cidade.

Melhorias e avanços apontam, ainda, para a necessidade de se manter um cenário econômico estável. Nossa moeda hoje é disputada de modo competitivo por diversos países que amargam a crise financeira global. O turista brasileiro ganhou tapete vermelho. Segundo o Instituto de Estudos Turísticos da Espanha (IET), os brasileiros desembolsam, em média, 183 euros por dia de viagem (cerca de R\$ 411). A média dos demais é de 102 euros (cerca de R\$ 230). Por isso, agora até os Estados Unidos focam no turista brasileiro como antídoto de uma crise que desafia o presidente Barack Obama em seu segundo mandato, como analisa Aldo Fornazieri, diretor acadêmico da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESP-SP).



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

“Modestamente, acho que democratizamos o chocolate fino”

O dono da maior rede de lojas de chocolates finos do Brasil conta como chegou ao topo do ranking da categoria e fala sobre os planos futuros, que passam pela expansão

Por Denise Ramiro FOTOS: ED VIGGIANI

Nascido na Casa Verde, bairro de classe média na Zona Norte paulistana, há 42 anos, Costa colhe os frutos da ousadia de tocar em frente a empresa criada pela mãe quando ele tinha apenas 14 anos. Dona Vilma, que vendia de lingerie a *tupperware*, foi quem lançou a marca Cacau Show. Mas o negócio não deu certo e foi abandonado pela família. Três anos depois, Costa resolveu reativar a empresa. “Acharam que não daria certo, que eu era novinho, mas queria mostrar que era capaz de fazer negócio”, diz ele.

Do porta a porta, ele chegou a padarias, atacados, mercadinhos, supermercados, até dominar toda a cadeia de produção do chocolate, da plantação, nas três fazendas no Espírito Santo, à fabricação e venda no vare-

jo. Hoje, são 1.300 lojas espalhadas pelo País, que vendem chocolate “democrático”, como ele gosta de definir sua marca.

Para Costa, o sucesso do negócio deve-se justamente ao fato de encontrar um nicho que não era atendido pelo mercado. Quando começou, em 1987, percebeu que havia apenas dois tipos de chocolate, os finos, muito caros para a renda da população em geral, e os industrializados, segundo ele, sem *appeal*. Foi nesse vácuo que ele se lançou. Da produção caseira à atual fábrica, localizada em Itapevi, na Grande São Paulo, já se foram 25 anos. Nessa entrevista concedida a **Conselhos** na fábrica, Costa conta essa trajetória, que inspira muitos empreendedores do Brasil e do mundo.



★★★★★
Cacaú Show

Alexandre Costa

Conselhos – A CACAU SHOW NASCEU DE FORMA PLANEJADA OU O PLANEJAMENTO VEIO DEPOIS?

Alexandre Tadeu da Costa – Na verdade, minha mãe, dona Vilma, era vendedora porta a porta. Meu pai, tecelão. Ela vendia Natura, Avon, *tupperware*. Por ser o filho mais novo, eu a acompanhava nas reuniões com as freguesas. Era o garoto *tupperware*! Minha mãe criou novas marcas, que desenvolvia, terceirizava a produção e vendia por catálogo. Entre essas marcas, ela criou a Cacau Show, em 1984. Aos 14 anos, fui trabalhar na empresa de venda domiciliar da minha mãe. Mas jogava fliperama, futebol de meia nas ruas da Casa Verde.

Conselhos – E O NEGÓCIO DEU CERTO?

Costa – Logo no primeiro ano, deu errado, o fabricante não entregou todos os chocolates que minha mãe vendeu. E isso é o pior que pode acontecer num negócio de porta a porta. Então, ela deixou de lado a Cacau Show e continuou com as outras marcas. Aos 17 anos, lancei o desafio à família de reativar o negócio do chocolate. Acharam que não daria certo, que eu era novinho, mas queria mostrar que era capaz de fazer negócio.

Conselhos – DEU MUITOS TROPEÇOS?

Costa – Logo de cara, vendi 2 mil ovos de chocolate de 50 gramas com o antigo catálogo da Cacau Show, sem saber que ninguém mais fazia chocolate desse tamanho. Foi quando fui atrás de alguém para me ajudar a fazer os ovos e cheguei à dona Creusa, uma senhora que estava num sacolão e me ouviu perguntar a um vendedor se conhecia alguém que pudesse me ajudar.

Ela ficou sensibilizada e topou a empreitada. Peguei os 500 dólares que meu tio tinha me dado de aniversário, comprei todos os ingredientes e materiais e passamos, eu e dona Creusa, dois dias e duas noites trabalhando, mas conseguimos fazer 2 mil ovos. Paguei o tio, a dona Creusa e tive lucro de 500 dólares na época. Foi aí que descobri um nicho de mercado não atendido. Havia o chocolate fino no Brasil, que era muito caro, ou o industrial, sem nenhum *appeal*. Assim, comecei o negócio, com 500 dólares.

Conselhos – COMO FOI A EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO?

Costa – Fiz 18 anos, ganhei um Fusquinha branco, que ainda está aqui na fábrica, comecei a comprar chocolate e dona Creusa veio trabalhar conosco.

Conselhos – CADÊ A DONA CREUSA?

Costa – Esteve aqui em novembro, quando inaugurei nossa universidade, que tem uma sala com o nome dela, assim como minha mãe e meu tio.

Conselhos – QUAL FOI O SEU CARRO-CHEFE NO INÍCIO?

Costa – Bombom de cereja. Vendia para o dono da padaria e para clientes enquanto estavam na fila do caixa, depois passavam a comprar direto de mim. Modestamente, acho que democratizamos o chocolate fino no Brasil, porque na padaria, 25 anos atrás, era só Sonho de Valsa ou cigarrinho da Pan, lembra?

Conselhos – E QUAIS FORAM OS PASSOS DA CACAU SHOW DEPOIS DO FUSQUINHA?

Costa – Da padaria, fomos para pequenos atacados, mercadinhos e grandes super-



“MINHA MÃE CRIOU NOVAS MARCAS, QUE DESENVOLVIA, TERCEIRIZAVA A PRODUÇÃO E VENDIA POR CATÁLOGO. ENTRE ESSAS MARCAS, ELA CRIOU A CACAU SHOW, EM 1984. AOS 14 ANOS, FUI TRABALHAR NA EMPRESA DE VENDA ”

mercados. Até perceber que não era bom fazer negócio com quem era muito maior que a gente, eles começaram a devolver produtos, colocar exigências. Ficou muito difícil negociar. A empresa tinha crescido e decidimos voltar para o porta a porta. Já havia grandes redes prontas que vendiam Avon, Natura, e começamos a mandar catálogo e uma caixa de bombons para os vendedores. Nunca ninguém tinha vendido chocolate porta a porta. Isso é mérito da minha mãe.

Conselhos – COMO FOI A MIGRAÇÃO PARA O FRANCHISING?

Costa – Criamos a segunda marca, a Gardner, mais barata que a Cacau Show, para o supermercado. Isso foi estratégico para



“ O CRESCIMENTO DA CACAU SHOW NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS COINCIDE COM A PSEUDOASCENSÃO DA CLASSE MÉDIA. DIZER QUE ESSE É O PRINCIPAL MOTIVO, É SIMPLIFICAR. O GRANDE IMPULSO VEM DO FATO DE CONSEGUIRMOS SER DEMOCRÁTICOS, ATENDER AO ENTRANTE VIA PREÇO E AO GOURMET VIA QUALIDADE ”

o canal de vendas porta a porta ter vida própria. O *franchising* começou a nascer a partir de uma lojinha em Piracicaba (interior de São Paulo), do seu João Caldas, engenheiro aposentado cuja esposa vendia chocolates Cacau Show na cidade. Eles venderam muito em uma Páscoa e não tinham como estocar, então sugeri que abrissem uma loja. Nesse momento, vimos que tínhamos outro negócio nas mãos. Fizemos a mesma proposta para outros distribuidores. Até que veio uma repórter da GNT, que tinha me entrevistado, nos propor abrir uma loja no shopping de Suzano. Foi a primeira loja franqueada, mas logo depois ela desistiu e eu assumi.

Conselhos – MAS A IDEIA ESTAVA PLANTADA.

Costa – Sim. Tanto que, na sequência, por coincidência, surgiu outra. Quando fui me encontrar com a jornalista, deixei o carro num lava-rápido recém-inaugurado no shopping. Quando voltei, meu carro estava trancado com a chave dentro, travando toda a fila. Para reparar o erro, o dono, o engenheiro aposentado Hugo Yamaoca, me levou para São Paulo até a fábrica, na época, no bairro da Casa Verde. Durante o percurso, ele lamentou não ter ouvido a mulher, que preferia ter aberto uma loja de chocolate em vez do lava-rápido. Disse para ele que era dono da Cacau. Assim, nasceu a primeira franqueada, em 2003.

Conselhos – QUAL O PERFIL DO CONSUMIDOR DE CHOCOLATE NO BRASIL? QUEM CONSUME MAIS?

Costa – As mulheres são mais vorazes, e gostam mais dos doces e brancos. Os homens gostam mais do amargo.

Conselhos – A CACAU SHOW TEM QUANTAS LOJAS E QUAL O TAMANHO MÉDIO DELAS?

Costa – São 1.300 lojas, dessas, 60% de rua. Em geral, elas têm 80 metros quadrados.

Conselhos – O FOCO SÃO LOJAS DE RUA?

Costa – Não, é que não tem tanto shopping assim no Brasil, tem mais ruas.

Conselhos – A ASCENSÃO DA CLASSE C AUMENTOU SUAS VENDAS?

Costa – O crescimento da Cacau Show nos últimos dez anos coincide com a pseudoascensão da classe média. Dizer que esse é o principal motivo, é simplificar. O grande impulso vem do fato de conseguirmos ser democráticos, atender ao entrante via preço e ao *gourmet* via qualidade.

Conselhos – QUANTO VOCÊS CRESCERAM NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS?

Costa – O que posso dizer é que no período o faturamento bruto cresceu, em média, 45% ao ano.

Conselhos – QUAL O PREÇO DOS CHOCOLATES DA CACAU SHOW?

Costa – Tem opção de R\$ 1 a R\$ 50.

Conselhos – QUAL O DIFERENCIAL DA CACAU SHOW DIANTE DA CONCORRÊNCIA?

Costa – Criamos nova categoria, não tinha chocolate democrático, bom e bem embalado. A Copenhagen faz chocolate fino também, embora com outra proposta de preço. A grande indústria é um concorrente mais amplo, com produtos e embalagens bem elaborados.



Conselhos – QUANTOS PRODUTOS VOCÊS LANÇAM POR ANO?

Costa – Cerca de cem.

Conselhos – DE ONDE VEM A MATÉRIA-PRIMA PARA A FABRICAÇÃO DO CHOCOLATE? O CACAU NACIONAL, SOBRETUDO O DA BAHIA, TEM QUALIDADE?

Costa – Nosso cacau é semimanufaturado na Bahia. O grão é um *blend* de cacau do Brasil com Costa do Marfim. Temos também grãos de origem, que são produtos de origem única. Isso é muito novo no Brasil. Todo mundo usa o mesmo cacau, com mais ou menos qualidade, temos padrões de sabor e cheiro. Somos a única empresa que recebe um lote do cacau pelos Correios antes de ele sair da Bahia.

Conselhos – QUEM SÃO OS PRODUTORES NACIONAIS E OS DE FORA?

Costa – Aqui, temos Bahia, Espírito Santo e Região Amazônica, no Pará, que tem cacau muito bom. No exterior, Costa do Marfim, Indonésia e Venezuela – o danado do Hugo Chavez tem um cacau crioulo espetacular. Também temos três fazendas de cacau no norte do Espírito Santo, mas não são realmente autossuficientes. Atuamos em toda a cadeia, da plantação à fabricação.

Conselhos – VOCÊ TRABALHA COM CHOCOLATE BELGA?

Costa – Tenho dois itens para os quais importo a massa do chocolate da Bélgica.

Tenho chocolate belga, sem lactose, sem glúten, sem açúcar, orgânico, de origem única e com todas as variações de intensidade de 28% a 85%.

Conselhos – VOCÊS EXPORTAM?

Costa – Por enquanto, não. Mas queremos ser referência mundial daqui um tempo, e para isso vamos vender para outros países. Mas ainda temos o Brasil para explorar, Norte, Nordeste. É questão de maturidade. O cenário mundial não está tão bom neste momento. Vamos continuar crescendo sem perder de vista o que a gente tem para oferecer, essa vantagem de valor, importante para o consumidor. Temos mais lojas para abrir no Brasil, e vamos sair do País. A América do Sul é um caminho natural.

Conselhos – O CHOCOLATE JÁ DEIXOU DE SER UM PRODUTO SAZONAL? QUAL A MÉDIA DE CONSUMO PER CAPITA NO BRASIL?

Costa – São 2,6 quilos por ano. Na Bélgica, são 12 quilos. Há muito por fazer ainda.

Conselhos – QUAIS OS PRODUTOS QUE VOCÊ OFERECE NO VERÃO?

Costa – Temos o Festival de Verão, que é um momento difícil para vender chocolate. Mas sempre temos produtos com sabores mais cítricos, refrescantes.

Conselhos – A KOPENHAGEN CRESCU MUITO QUANDO PASSOU A VENDER CAFEZINHO EM SUAS LOJAS PARA ATRAIR NOVOS CLIENTES? O CAFÉ TEM O MESMO PESO NA CACAU SHOW?

Costa – Pois é, gostam da marca, mas não têm dinheiro para comprar. O café foi um toque de sensibilidade deles. A bebida

ainda é um item marginal para a Cacau Show, apenas 30% das lojas têm o produto. Na verdade, nosso cliente entra para comprar chocolate e toma um café.

Conselhos – QUANTO DO FATURAMENTO É DESTINADO AO MARKETING?

Costa – Por volta de 5% ao ano. A TV fica com o grosso da verba, atende mais gente. Mas trabalhamos em todas as mídias, principalmente as das redes sociais, que começamos a montar em 2012. O número de fãs no Facebook já gira em torno de 2 milhões. Vai ter festa! Aqui a gente é meio baiano, com todo o respeito, caiu uma colher, a gente já sai sambando. Gosto desse espírito de contemplar e dividir com a equipe toda.

Conselhos – QUANTOS FUNCIONÁRIOS VOCÊ TEM?

Costa – Na fábrica, 1.400. Ao todo, 5 mil.

Conselhos – COMO MOTIVA SUA EQUIPE?

Costa – Temos metas e aporrinhações como toda empresa, mas tentamos fazer isso da forma mais leve possível. Não é só poesia, nem só trabalho duro. Às vezes, você vai a uma empresa superalemã, onde tudo é meta, meta e meta, e se a coisa não funciona, manda o cara embora. Ou então tem aquela empresa familiar, que é só coração, coração e coração, e ninguém sabe quanto faturou. Acho que o equilíbrio dos dois é que leva ao sucesso.

Conselhos – A PÁSCOA REPRESENTA QUANTO DA SUA VENDA?

Costa – Cerca de 30%. Já foi mais, o que mostra que o chocolate não é mais um produto sazonal. ■

Meu plano de saúde
não cobre o médico
e o hospital que eu
prefiro me tratar.
E agora?



Empregador do Comércio: não se preocupe. Com a parceria da **FECOMERCIO-SP** com a **Qualicorp**, os planos de saúde que oferecem os melhores médicos, hospitais e laboratórios do Brasil já estão ao seu alcance.¹



¹A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras. ²Em comparação a produtos similares no mercado de planos de saúde individuais (tabela de janeiro/2013 – Omint).

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A cobertura de hospitais e laboratórios, bem como de honorários profissionais, se dá conforme a disponibilidade da rede médica e as condições contratuais de cada operadora e categoria de plano. Condições contratuais disponíveis para análise. Fevereiro/2013.

Amil:
ANS nº 326305

Bradesco Saúde:
ANS nº 005711

Golden Cross:
ANS nº 403911

Life:
ANS nº 414492

Omint:
ANS nº 359661

SulAmérica:
ANS nº 000043



Planos até

50%

mais baratos.²

Ligue e confira:

0800 799 3003

ou acesse www.qualicorp.com.br

Em busca da qualificação

O País precisa investir em educação para suprir o mercado de mão de obra necessária **Por Eugênio Melloni**



A economia brasileira vive uma conjuntura marcada por incomum paradoxo. Ao mesmo tempo em que o País viu as projeções de crescimento econômico distanciarem-se cada vez mais dos 4% projetados no início de 2012, convergindo para uma consolidação em algo próximo de 1%, o desemprego continuou a apresentar queda mesmo com o País vivenciando, desde 2010, a condição de pleno emprego.

Se pelo lado do trabalhador a combinação de economia em desaceleração e de aquecimento sustentado da demanda por mão de obra revela-se plena em oportunidades de crescimento profissional e melhoria de renda, no lado das empresas oculta um gargalo que cada vez mais se acentua. O problema foi diagnosticado pelo estudo *Brazil unbound: how investors see Brazil and Brazil sees the world* (Brasil desatado: como os investidores veem o Brasil e como o Brasil vê o mundo, em tradução livre), realizado em 2011 em parceria pela Economist Intelligence Unit (EIU), do Grupo The Economist, e pelo banco HSBC. O trabalho foi realizado com base em pesquisa feita com 536 executivos sêniores de todo o mundo, dos quais um terço apontou como uma de suas maiores dificuldades operacionais a falta de experiência profissional. Entre as companhias norte-americanas consultadas, ao menos 47% delas consideraram o problema seu grande desafio.

A situação não é diferente no Brasil. A demanda aquecida já produz uma carência preocupante de profissionais em segmentos mais qualificados da pirâmide do trabalho, como em determinadas áreas da engenharia, a ponto de cogitar-se a organização de um fluxo migratório para cobrir as necessi-

dades. Mesmo entre estratos do trabalho de menor qualificação, como os trabalhadores da construção civil, a oferta rarefeita de braços também é grande preocupação.

Com esse quadro, o termo “apagão”, utilizado para caracterizar os blecautes de energia elétrica, passou a ser empregado com frequência também para definir a magnitude e a abrangência da escassez de trabalhadores. Mas há divergências em relação à aplicação do termo. Uma pesquisa realizada pelo Brasil Investimentos & Negócios (BRAiN) – entidade que tem como missão contribuir para a consolidação de um polo internacional de investimentos e negócios no Brasil, mostra que o principal indicador da escassez de mão de obra, o movimento do salário, desmente a tese da existência de um déficit generalizado de trabalhadores. Intitulada *Apagão de Mão de Obra Qualificada? As Profissões e o Mercado de Trabalho Brasileiro entre 2000 e 2010*, a pesquisa mostra que, no período entre 2000 e 2010, o salário médio mensal das pessoas com nível superior no País apresentou diminuição de R\$ 4.317 para R\$ 4.060 no período. Entre os trabalhadores com o ensino médio, a queda foi menor, de R\$ 1.378 para R\$ 1.317. A conclusão do estudo é a de que a redução salarial não é compatível com um quadro de “apagão” de mão de obra.

“Se vivemos um apagão de mão de obra? A resposta é sim e não, ao mesmo tempo”, diz Henri Vahdat, sócio-líder da área de Capital Humano da Deloitte. “Do ponto de vista de quantidade, não enfrentamos problemas. Mas do ponto de vista qualitativo, sim”, complementa. “Temos pessoas para preencher as vagas, mas não com as qualificações, com as competências exigidas”, afirma Vahdat.

O setor de construção civil vivenciou o problema justamente no apogeu de um aquecimento de sua atividade, em 2010. Considerado um segmento que emprega, em grande escala, mão de obra com pouca qualificação, a construção civil também enfrentou enormes dificuldades em encontrar trabalhadores com as competências técnicas necessárias. “Não creio que tenhamos vivenciado um ‘apagão’. Mas enfrentamos, com certeza, uma queda grande da oferta de mão de obra qualificada”, atesta Haruo Ishikawa, diretor de Relações Capital-Trabalho do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusCon-SP).

Segundo ele, a falta de trabalhadores com os conhecimentos necessários resultou em perdas significativas de produtividade e, conseqüentemente, em aumentos substantanciais de custos para as construtoras. “Tivemos de ampliar em 20% a 40% as equipes para conseguirmos obter um mesmo trabalho”, explica. As empresas viram-se obrigadas, também, a reforçar suas equipes de fiscalização – constituídas por engenheiros e mestres de obras experientes, portanto, profissionais caros – para evitar que as deficiências dos trabalhadores resultassem em problemas de qualidade nas obras.

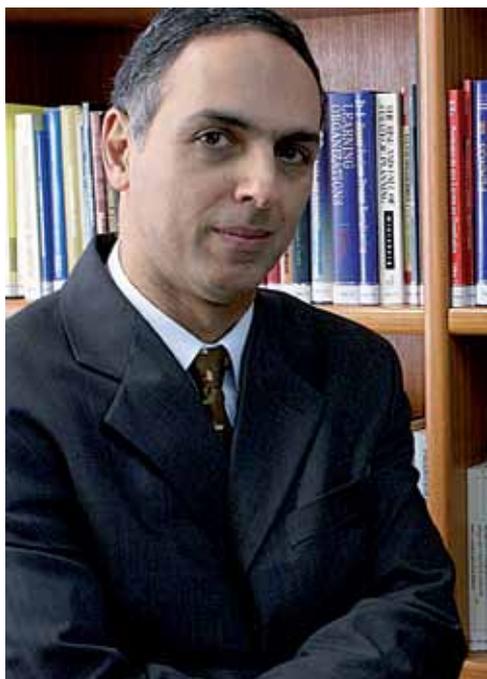


FOTO: DIVULGAÇÃO

“ TEMOS PESSOAS PARA PREENCHER AS VAGAS, MAS NÃO COM AS QUALIFICAÇÕES, COM AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS. DO PONTO DE VISTA DE QUANTIDADE, NÃO ENFRENTAMOS PROBLEMAS. MAS DO PONTO DE VISTA QUALITATIVO, SIM ”

Henri Vahdat, sócio-líder da área de Capital Humano da Deloitte



Cláudio Dedecca, professor da Unicamp

“ NO QUE SE REFERE À MÃO DE OBRA, A ECONOMIA BRASILEIRA DEPENDE DO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE. É PRECISO VERIFICAR SE O PAÍS DISPÕE DE INSTITUIÇÕES VOLTADAS PARA A FORMAÇÃO ”

Ishikawa acrescenta que o déficit na oferta de mão de obra também se traduziu em uma elevação dos custos das empresas com o pagamento de salários. “Entre 2006 e 2012, as convenções coletivas resultaram sempre em índices de reajustes superiores ao INPC”, garante ele.

O cenário traçado por Ishikawa encaixa-se em uma trajetória de crescimento do emprego e da massa salarial que vem sendo desenhada desde 2002. Vahdat, da Deloitte, lembra que, naquele ano, a taxa de desemprego era de 10,2%. “Em 2011, caiu para a metade desse patamar, atingindo a marca de 5,2%”, acrescenta ele. Ao atravessar, na rota descendente, o patamar de 6%, o Brasil atin-

giu, conceitualmente, a condição de pleno emprego. Houve, nesse movimento, uma re-afirmação da mão de obra do ponto de vista da qualidade, diz o sócio-líder da Deloitte

Para o professor da Unicamp Cláudio Dedecca, o País vive um momento de mudanças em seu modelo econômico em que a questão do emprego também está inserida. Segundo ele, tem-se consolidado a percepção de que o modelo de crescimento econômico que conduziu a economia brasileira no ciclo de expansão observado nos últimos anos, que é fundamentalmente lastreado no consumo, já não tem mais o mesmo poderio de outrora. “Já incorporamos todas as capacidades ociosas e aproveitamos todas as brechas tecnológicas existentes”, diz ele. Com a mão de obra não é diferente, analisa Dedecca.

Segundo o professor da Unicamp, a economia brasileira está atrelada, agora, à necessidade de ampliação dos investimentos. “E também no que se refere à mão de obra, a economia brasileira agora depende cada vez mais do aumento da produtividade”, assinala ele. “Vivemos um momento de impasse”, diz Dedecca. “Não basta mais ter a mão de obra disponível. É preciso verificar se o País dispõe de instituições e de um sistema voltados para a formação profissional que invista, de forma adequada, para transformar a mão de obra disponível”, explica ele.

Vahdat também detecta as mudanças. “A década passada foi o que o Ipea chamou de década da inclusão. Mas essa fase acabou: as pessoas que estavam à margem do mercado de trabalho já foram inseridas. Para que ocorra um salto, é preciso investir em educação, qualificação e inovação”, prega o sócio da Deloitte. Vahdat lembra que o Brasil, apesar de

ser a quinta economia mundial, está mal situado nos rankings mundiais de competitividade e produtividade. “Nossa produtividade do trabalho, em termos de PIB *per capita*, é três vezes inferior à da Coreia do Sul e cinco vezes menor que a norte-americana”, compara.

Dedecca, que iniciou sua vida profissional como técnico em eletrônica, considera que o ensino técnico tem muito a contribuir para as transformações necessárias. “O grande gargalo está no nível médio. Há falta de engenheiros, mas o estrangulamento maior ocorre em segmentos que demandam o primeiro grau completo”, diz ele. Ele cita como exemplo o caso da própria construção civil, segmento em que houve grande modernização dos métodos. As obras em edifícios exigiam, antes, a presença de pedreiros que dominassem o ofício de erguer paredes. Com os novos sistemas de construção, como as *dry walls*, somente a experiência não é mais suficiente. “Para instalar as *dry walls*, é preciso que o profissional tenha um nível de conhecimento que o permita ler uma planta e interpretar instruções por escrito, por exemplo”, assegura ele.

Na opinião de Almério Araújo, coordenador de ensino técnico e médio do Centro Paula Souza, instituição do governo paulista, há ainda algumas limitações no acesso ao ensino técnico. “A formação técnica se dá, na maioria das vezes, de forma tardia”, afirma ele. A maioria dos alunos espera chegar aos 18 anos para iniciar o estudo técnico. E a grande maioria faz o curso somente à noite, trabalhando durante o dia. De acordo com ele, já está ocorrendo uma ampliação da diversificação dos cursos, de forma a permitir que os técnicos sejam realizados de forma complementar ou integrada ao ensino médio.

Pleno emprego

A principal prática para suprir as deficiências da mão de obra tem sido os investimentos em estruturas próprias de treinamento e capacitação. “Se as empresas não encontram o profissional pronto, elas têm de lapidá-lo”, diz Vahdat, da Deloitte. Essas estruturas têm sido compostas pela criação de academias e universidades corporativas, que ministram cursos de aperfeiçoamento, treinamento e capacitação. Os formatos são variados, incluindo desde aulas na própria empresa, em instituições de renome conveniadas ou por meio de cursos a distância.

Para as empresas, a situação de pleno emprego produz alguns efeitos característicos no mercado de trabalho. Com uma oferta rarefeita de profissionais, que passam a ser disputados por grande número de companhias, uma consequência direta é, logicamente, a elevação do custo de mão de obra. Outro efeito é o retardamento da aposentadoria: o profissional que está em via de se aposentar é retido pela empresa. Ou há ainda casos de trabalhadores aposentados que são recontratados para suprir os vazios deixados pela falta de qualificação profissional.

Há, ainda, uma redução das exigências para a contratação, de forma a facilitar o recrutamento. “Pode-se, por exemplo, dispensar o domínio da língua inglesa”, ressalta Vahdat. Outra consequência tem sido a crescente terceirização de atividades pelas empresas. As funções de áreas como o RH, Financeira e TI têm sido delegadas a empresas especializadas. “É muito difícil, por exemplo, encontrar um profissional que lida com contabilidade financeira e fiscal. E quando se encontra, ele é muito caro”, exemplifica Vahdat.

O mercado deficitário em mão de obra do



André Sacconato, da BRAiN

FOTO: DIVULGAÇÃO

País tem contado também com a volta de profissionais brasileiros que migraram para mercados como Portugal e Espanha. Com a crise que se abate sobre esses países, o mercado brasileiro tornou-se mais atrativo. Novo efeito, que está ocorrendo de forma mais pulverizada, mas que tende a ganhar corpo e maior ordenamento é a busca de profissionais de maior qualificação em de outros países.

André Sacconato, diretor de Pesquisa da BRAiN, informa que a instituição está desenvolvendo um trabalho que poderá transformar-se nas bases de um política voltada para a imigração de profissionais de maior qualificação que não são encontrados com

“ FIZEMOS, PRIMEIRO, UM LEVANTAMENTO DAS PROFISSÕES EM QUE A OFERTA DE PROFISSIONAIS É INFERIOR À DEMANDA, PARA DEPOIS TRABALHARMOS EM UMA POLÍTICA PARA DETERMINAR UM FLUXO MIGRATÓRIO ADEQUADO. O OBJETIVO, SEGUNDO ELE, É ESTABELECEER AS BASES PARA CRIAR UM *FAST-TRACK* PARA A IMIGRAÇÃO DE PROFISSIONAIS QUE ESTEJAM EM FALTA NO MERCADO BRASILEIRO. UM PRINCÍPIO QUE NORTEIA O TRABALHO É CONSIDERAR, SEMPRE, A IMIGRAÇÃO DE PROFISSIONAIS COMO UMA FONTE COMPLEMENTAR DE TRABALHADORES À OFERTA INTERNA ”

facilidade no mercado de trabalho. “Fizemos, primeiro, um levantamento das profissões em que a oferta de profissionais é inferior à demanda, para depois trabalharmos em uma política para determinar um fluxo migratório adequado”, diz ele, referindo-se ao estudo “Apagão de Mão de Obra Qualificada? As Profissões e o Mercado de Trabalho Brasileiro entre 2000 e 2010”. O objetivo, segundo ele, é estabelecer as bases para criar um *fast-track* para a imigração de profissionais que estejam em falta no mercado brasileiro.

Segundo Sacconato, um princípio que norteia o trabalho é considerar, sempre, a imigração de profissionais como uma fonte complementar de trabalhadores à oferta interna. “Fazer algo diferente disso seria importar desemprego, ainda mais em um contexto de crise em que espanhóis e gregos, por exemplo, buscaram avidamente colocação em qualquer lugar do mundo”, afirma ele. Sacconato acrescenta que a ideia é aproveitar justamente a mão de obra desses países e de outros que vivem um momento de crise para trazer profissionais qualificados em busca de melhores condições e oportunidades de trabalho. O alvo seriam os profissionais formados, na faixa etária entre 20 e 30 anos.

Sacconato acrescenta que a proposta final para a política de imigração está sendo concluída. O trabalho já está sendo discutido com a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e com o Ministério do Desenvolvimento e deverá ser apresentado aos Ministérios do Trabalho e das Relações Exteriores. “O objetivo é fazer com que o País possa contar com os profissionais necessários e manter o crescimento, até que o Brasil produza nova geração de profissionais dessas áreas”, acrescenta ele. ■



Desafios para 2013

A economia não é uma ciência ideológica, como quer certa corrente política, nem uma ciência matemática, como pretendem os econométricos. É evidente que a matemática é bom instrumental auxiliar, não mais que isso, enquanto a ideologia é excelente complicador. A economia é, fundamentalmente, uma ciência psicossocial, que evolui de acordo com os impulsos dos interesses da sociedade, cabendo ao Estado garantir o desenvolvimento e o equilíbrio social, e não conduzi-la, pois, quando o faz, atrapalha.

Por outro lado, o interesse público, em todos os tempos históricos e períodos geográficos, confunde-se, principalmente, com o interesse dos detentores do poder, políticos e burocratas que, enquistados no aparato do Estado, querem estabilidade e bons proventos, sendo o serviço à sociedade mero efeito colateral (vide meu livro *Uma breve teoria do poder*, Ed. RT).

Por essa razão, o tributo é o maior instrumento de domínio, sendo uma norma de rejeição social, porque todos sabem que o pagam mais para manter os privilégios dos governantes, do que para que o Estado preste serviços públicos. A carga tributária é, pois, sempre desmedida, para atender os dois objetivos.

Na superelite nacional, representada pelos governantes, o déficit previdenciário gerado para atender menos de 1 milhão de servidores aposentados foi superior a R\$ 50 bilhões, em 2011; enquanto para os cidadãos de segunda categoria – o povo – foi de pouco mais de R\$ 40 bilhões, para atender 24 milhões de brasileiros.

Numa arrecadação de quase R\$ 1,5 trilhão (35% do PIB brasileiro), foram destinados à decantada Bolsa Família menos de R\$ 20 bilhões. Em torno de 1% de toda a arrecadação. O grande eleitor do presidente Lula e da presidente Dilma não custou praticamente nada ao Erário da República.

O poder fascina. No Brasil, há 29 partidos políticos. Desde Sun Tzu, passando por indianos, pré-socráticos, a trindade áurea da filosofia grega (Sócrates, Platão e Aristóteles), pelos árabes Al Farabi, Avicena e Averróis e os patrísticos e autores medievais, entre eles Agostinho e São Tomás, e entrando por Hobbes, Locke, Montesquieu, Hegel até Proudhon, Marx, Hannah Arendt, Rawls, Lijphart, Schmitt e muitos outros, não encontrei 29 sistemas políticos distintos.

Ora, 29 partidos políticos exigem de qualquer governo a acomodação de aliados e tal acomodação implica criação de ministérios e encargos burocráticos e tributários

para o contribuinte. O Brasil tem muito mais ministérios que os Estados Unidos.

Por essa razão, suporta uma carga tributária indecente e uma carga burocrática caótica para tentar sustentar um Estado, em que a presidente Dilma não conseguiu reduzir o peso da administração sobre o sofrido cidadão.

E os detentores do poder, num festival permanente de auto-outorga de benesses, insistem em aumentar seus privilégios, como ocorreu no fim de ano, com a pretendida contratação de mais 10 mil servidores e aumentos em cascata de seus vencimentos.

Acresce-se a esse quadro a ideológica postura de que os investidores no Brasil não devem ter lucro, ou devem tê-lo em níveis bem reduzidos. Resultado: México e Colômbia têm recebido investidores que viriam para o Brasil, pois tal preconceito ideológico inexistia nesses países.

A consequência é que, no governo Dilma, jamais os prognósticos deram certo. Têm seus ministros econômicos a notável especialidade de sempre errarem seus prognósticos, o que dá insegurança aos agentes econômicos e desfigura o governo. Os 4,5% de crescimento do PIB para 2011 ficaram torno de 2,5%. Os 4% prometidos para 2012 ficarão ainda pior, ou seja, pouco acima de 1%.

A política energética – em que o governo pretende seja reduzido o preço da energia pelo sacrifício das empresas, e não pela redução de sua esclerosadíssima máquina pública – poderá levar à má qualidade de serviços e desistência de algumas concessionárias de continuarem a prestar serviços. A Petrobras, por exemplo, para combater a inflação, provocada, principalmente pela máquina pública, tem seus preços comprimidos. Nem mesmo

a baixa de juros está permitindo combater a inflação, com o que terminaremos o ano com baixo PIB e inflação acima da meta.

Finalmente, a opção ideológica pelo alinhamento com governos como os da Venezuela, da Bolívia, do Equador e da Argentina tem feito o Brasil tornar-se o alvo preferencial dos descumprimentos de acordos e tratados por parte desses países, saindo sempre na posição de perdedor.

Muitas vezes tenho sido questionado, em palestras, por que o Brasil, com a dimensão continental que tem, em vez de relacionar-se, em pé de igualdade com as nações desenvolvidas, prefere relacionar-se com os países de menor desenvolvimento, tornando-se presa fácil de políticas estreitas, nas quais raramente leva a melhor. Tenho sugerido que perguntem à presidente Dilma.

Como a crise europeia não será solucionada este ano, como os investidores estão se desinteressando pelo País, por força dessa aversão dos governantes brasileiros ao lucro, e com que investimos em consumo, beneficiando até mesmo a importação, e não a produção e o desenvolvimento de tecnologias próprias, chegamos a uma encruzilhada.

Bom seria se os ministros da área econômica deixassem de fazer previsões sempre equivocadas e que a presidente Dilma procurasse saber por que os outros países estão recebendo investimentos e o Brasil não. Como dizia Roberto Campos, no prefácio de meu livro *Desenvolvimento Econômico e Segurança Nacional – Teoria do limite crítico*, “a melhor forma de evitar a fatalidade é conhecer os fatos”. ■

Presidente do Conselho
Superior de Direito da FecomercioSP



De olho no real

É cada vez maior o número de brasileiros que embarca para o exterior. Europa e Estados Unidos agradecem e, acreditem, já fazem questão de nos receber **Por Elaine Cotta**



Em 21 de janeiro, a estudante Jéssica Fontes, de 20 anos, desembarca na Europa. Seu destino final é Dublin, na Irlanda, país para o qual vai mudar-se para fazer um intercâmbio para aperfeiçoar o inglês. Além da isenção de visto para estudantes, a Irlanda permite a permanência no país para quem quiser continuar estudando e fazer um curso de graduação. Foi por isso que Jéssica escolheu a terra natal de Oscar Wilde – que também tem sido uma das mais afetadas pela recente crise econômica internacional. “Quero melhorar o inglês até conseguir tirar o Cambridge (teste internacional de fluência no idioma) e tentar entrar numa faculdade”, diz Jéssica, que no Brasil cursa o terceiro ano de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Casos como o de Jéssica são cada vez mais frequentes. Além da Irlanda, países como Canadá, Austrália e até Espanha têm adotado medidas para facilitar a entrada de estudantes e turistas brasileiros em suas fronteiras. Segundo a Brazilian Educational & Language Travel Association (Belta), o número de intercambistas deve crescer 30% este ano e superar a marca de 280 mil pessoas. E as nações acima não são as únicas que tentam ampliar o número de brasileiros em seus territórios. Tampouco os estudantes são os mais procurados. Esses países estão de olho também no potencial de consumo dos turistas brasileiros – que já listam entre os mais cobiçados do mundo por causa da vitalidade da nossa economia e, em especial, devido à renda em expansão contínua dos últimos dez anos. Tudo a despeito da recente valorização do dólar em relação ao

real – e que já supera os 10% no acumulado de todo o ano passado.

Afinal, em tempos de crise mundial – com muitos países da Europa enfrentando dificuldades financeiras, com elevados índices de desemprego e governos literalmente “passando o chapéu” em busca de recursos para tentar recuperar suas economias, o bolso mais gordo do brasileiro virou objeto de desejo de boa parte dos países, em especial dos chamados desenvolvidos, que passaram a nos ver com outros olhos. Não somos mais os imigrantes que desembarcam para disputar empregos com os nativos, mas sim os que vão gastar em restaurantes, passeios e compras. E, diante dessa nova realidade, nações que antes controlavam com rigidez o desembarque de brasileiros em seus portos e aeroportos passaram a flexibilizar regras para nos conquistar.

A Espanha é um dos exemplos. O país, com o qual o Brasil teve diversos incidentes diplomáticos desde 2008 e que há poucos anos barrava boa parte dos brasileiros que tentavam entrar em suas fronteiras, também começou a rever sua postura para nos agradar. Além de patrocinar uma feira para estimular o intercâmbio de estudantes entre ambos os países que ocorre no início deste ano, os espanhóis fazem campanha para divulgar as opções de roteiros dentro do país ibérico. “O turismo educacional ajuda a aumentar o número de turistas ao longo dos anos, uma vez que os jovens que hoje viajam para se aperfeiçoar no idioma ou em alguma carreira específica, no futuro voltam com família e amigos”, diz Elvira Marcos Salazar, côsul do Escritório de Turismo da Embaixada da Espanha no Brasil.



Jéssica Fontes, estudante

De acordo com o escritório, nos primeiros três meses de 2012, a Espanha recebeu 80 mil viajantes brasileiros. Em todo o ano de 2011, foram 360 mil, número até considerado baixo se comparado com o total dos que visitam o país – o segundo principal destino turístico da Europa, depois da França. O desembarque de brasileiros, no entanto, representa aumento de 50% em comparação com 2010 e, em euros, tem peso ainda maior. Levantamento do governo espanhol identificou que o turismo brasileiro, em números, pode até não ser tão expressivo. Mas em cifras, o é. Pois, quando viajamos, gastamos acima da média das pessoas de outras nacionalidades.

“ QUERO
MELHORAR
O INGLÊS ATÉ
CONSEGUIR TIRAR
O CAMBRIDGE
(TESTE
INTERNACIONAL
DE FLUÊNCIA NO
IDIOMA) E TENTAR
ENTRAR NUMA
FACULDADE ”

“ AS TROCAS
COMERCIAIS ENTRE
BRASIL E PORTUGAL
SÃO MUITO
PEQUENAS QUANDO
COMPARADAS
AO TEMPO E
AO NÍVEL DE
RELACIONAMENTO
QUE EXISTE ENTRE
OS DOIS PAÍSES.
PORTUGAL, ESTÁ
FLEXIBILIZANDO
SUA POLÍTICA DE
EMISSÃO DE VISTOS
DE RESIDÊNCIA NO
PAÍS PARA TENTAR
ATRAIR MAIS
INVESTIMENTOS DE
BRASILEIROS ”



Paulo Lourenço, cônsul-geral de Portugal em São Paulo

Segundo o Instituto de Estudos Turísticos da Espanha (IET), os brasileiros desembolsam, em média, 183 euros por dia de viagem (cerca de R\$ 411). A média dos demais é de 102 euros (cerca de R\$ 230) – considerando uma cotação do euro em R\$ 2,26. Uma das explicações está no fato de esse tipo de turismo concentrar-se nas classes denominadas A e B, já que a viagem em si exige investimento significativo – só as passagens, por pessoa, não saem por menos de R\$ 1.500. Pensando nesse público, a União Europeia assinou em outubro de 2012 um acordo com o governo brasileiro para isentar a exigência de vistos para ambas as partes – o que incluiu 25 dos 27 países membros do bloco (as exceções foram Reino Unido e Irlanda, no caso de vistos de permanência ou trabalho). Já a chamada classe C – dos novos consumidores brasileiros – prefere viajar pela própria América Latina (Argentina e Chile estão entre os principais destinos) ou para os Estados Unidos.

E há um motivo para espanhóis – americanos, portugueses e até mexicanos – estarem de olho nos reais que ajudam a movimentar suas economias. Segundo o Banco Central do Brasil, em novembro último, os gastos dos turistas brasileiros no exterior bateram novo recorde. Apesar do dólar mais caro do que há um ano, os brasileiros desembolsaram US\$ 1,8 bilhão em compras feitas em outros países – 15% mais que em novembro de 2011. Entre janeiro e novembro de 2012, os gastos com viagens ao exterior chegam a US\$ 20,2 bilhões – expansão de 4% quando comparado com o mesmo período do ano anterior. Esse também é va-

lor recorde, segundo o Banco Central, e superior ao das exportações de carne bovina brasileira – que somaram US\$ 15 bilhões entre janeiro e novembro, de acordo com dados dos ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É bom lembrar que o Brasil é o maior exportador de carne do planeta – uma das proteínas mais consumidas no mundo.

“As trocas comerciais entre Brasil e Portugal são muito pequenas quando comparadas ao tempo e ao nível de relacionamento que existe entre os dois países”, diz Paulo Lourenço, cônsul-geral de Portugal em São Paulo (*leia mais no boxe*).

A nova realidade americana

“Todos os países têm feito um trabalho maior de divulgação de seus atrativos para conquistar mais turistas brasileiros. Mas as ações mais específicas vêm dos Estados Unidos”, diz Jarbas Correa Júnior, vice-presidente da agência de turismo Agaxtur, uma das maiores do Brasil. No caso americano, as cifras também pesam. No ano passado, os brasileiros ocuparam o terceiro lugar no ranking dos turistas que mais gastaram nos Estados Unidos – atrás apenas de britânicos e chineses. Por viagem, cada brasileiro desembolsa cerca de US\$ 6 mil em compras, de acordo com levantamento do próprio governo americano. Multiplicado pelo total de 1,5 milhão de brasileiros que só no ano passado desembarcaram no país, são bilhões de dólares que são despejados na economia ainda frágil tocada por Barack Obama.

Em outubro último, Hillary Clinton, ex-secretária de Estado americano, em reunião com o ministro das Relações Exteriores do Brasil, o chanceler Antonio Patriota, anunciou a alteração da validade dos vistos americanos dos atuais cinco anos para dez. Hillary disse ainda que as cidades de Porto Alegre e Belo Horizonte também devem ganhar em breve unidades consulares para receber pedidos de emissão de visto. Hoje, gaúchos e mineiros que moram nos respectivos estados precisam viajar para outras cidades a fim de conseguir uma autorização para entrar em solo americano – no Brasil, existem consulados dos Estados Unidos em Brasília, no Rio de Janeiro, em São Paulo e Recife.

Além de facilitar o acesso de brasileiros ao visto, os Estados Unidos querem reduzir também o tempo de espera para se realizar a entrevista – que no Rio de Janeiro, por exemplo, pode chegar a 15 dias. Brasil e Estados Unidos eliminaram ainda a cobrança da taxa extra exigida de quem viajava a negócios ou para realização de intercâmbio estudantil nos Estados Unidos. Com isso, o custo para concessão ou renovação do visto se restringe aos R\$ 38 pagos para o agendamento da entrevista no consulado ou posto de atendimento somado aos US\$ 131 (convertidos em reais pela cotação do dia do pagamento da taxa) para quem recebe a autorização de entrada no solo americano.

“Há contínuo aumento de viagens entre os dois países e o Departamento de Estado quer reduzir o tempo de espera para agendamentos de entrevistas para obtenção de visto americano no Brasil”, destaca em nota a Embaixada dos Estados Unidos, em Brasília.



Jarbas Correa Júnior, vice-presidente da agência de turismo Agaxtur

“ TODOS OS PAÍSES
TÊM FEITO UM
TRABALHO MAIOR
DE DIVULGAÇÃO DE
SEUS ATRATIVOS PARA
CONQUISTAR MAIS
TURISTAS BRASILEIROS.
MAS AS AÇÕES MAIS
ESPECÍFICAS VÊM DOS
ESTADOS UNIDOS ”

lia. Até 2016, a expectativa do Departamento de Comércio americano é de que o ritmo de viagens dos brasileiros ao país suba, superando a marca de 3 milhões de turistas por ano. Essa expectativa positiva mantém-se a despeito da valorização do dólar em relação ao real. Para Correa Júnior, da Agaxtur, o simples processo de desburocratização da emissão dos vistos ajudou a aumentar as vendas de pacotes para os Estados Unidos. E a tendência, segundo ele, é de mais crescimento.

Orlando, Miami, Nova York e Las Vegas são os destinos mais procurados pelos brasileiros na terra de Tio Sam – onde a diferença de preço de produtos de marcas de luxo faz brilhar os olhos consumistas de muitos brasileiros. Mas a parte do Caribe, localizada em solo mexicano, também tem atraído muita gente – o que explica o recente afrouxamento do governo mexicano para liberar vistos de entrada no país para os brasileiros. “As vendas de pacotes para o exterior têm aumentado 25% ao ano”, comemora Correa Júnior.

Outros ares

Europa, Estados Unidos e América Latina são os destinos mais tradicionais e procurados pelos brasileiros. Mas a inclusão do País no Brics (o acrônimo criado pelo economista Jim O’Neil, do banco Goldman Sachs para falar das economias com grande potencial de expansão como Brasil, Rússia, Índia, China e agora África do Sul), ampliou ainda mais nossa visibilidade. Ásia, África e Oriente Médio também passaram a buscar com mais afinco os turistas brasileiros e tentam nos atrair justamente pelo apelo exótico ou de grande diferença cultural.

A Rússia, parceiro do Brasil no Brics, é um desses países. “A Rússia vem num processo de crescimento há muitos anos e o fim do visto russo só ajudou”, diz Marco Lourenço, diretor de vendas da agência Queensberry, que nasceu para orientar brasileiros que queriam viver em outros países. Ele lembra que há, sim, roteiros tradicionais, mas que a demanda recente não se concentra apenas nas rotas consideradas padrão. “Há muita demanda para a Ásia, em especial para países do Sudeste do continente, como Laos, Camboja, Vietnã e Tailândia”, afirma. Todos esses são países que dispensam vistos de brasileiros.

“No Oriente Médio, na Jordânia e em Israel se fortaleceram e, nas Américas os destaques foram Colômbia, Panamá, Peru e Canadá”, diz Lourenço, lembrando que até em territórios tradicionais, como a Europa, há procura crescente por outros roteiros – compostos em muitos casos pelos países que por integrarem a União Europeia aderiram automaticamente do acordo assinado entre o bloco e o governo brasileiro em outubro de 2012, como Malta, Chipre, Letônia e Estônia. “Na Europa, os campeões de vendas na Queensberry foram a Escandinávia, o Leste Europeu, a Eslovênia, Croácia e Turquia”, diz Lourenço. Esta, aliás, será o primeiro destino da intercambista Jéssica antes do desembarque definitivo na Irlanda. “Fico lá por cinco dias, fazendo um pouquinho de turismo antes de viajar de vez para Dublin para minha temporada de estudos”, conta, feliz, a estudante que nasceu em Campinas, no interior de São Paulo. A Turquia – assim como os destinos que recebem os bilhões de dólares de brasileiros todos os anos – agradece. ■



UMA CASA PORTUGUESA, COM CERTEZA

O governo de Portugal não quer só o turista brasileiro. Deseja também investimentos e está disposto a estimular isso

Embraer, Odebrecht, Boticário e Camargo Correa. Essas, entre outras grandes empresas brasileiras, já operam em Portugal. Mas o governo da terra de Camões quer mais. Além dos turistas – Lisboa já é a segunda cidade da Europa mais visitada por brasileiros, perde apenas para Paris – Portugal quer receber também investimentos. E vale qualquer um: médias empresas, ricos que tenham dinheiro para comprar imóveis e, especialmente, fundos de Private Equity, cuja principal função seria financiar tanto o setor produtivo como o financeiro, já que os bancos portugueses vivem uma de suas piores fases da história.

“O Brasil ainda não é grande investidor em Portugal, mas acredito que em dois ou três anos isso mude”, afirma Paulo Lourenço, cônsul-geral de Portugal em São Paulo. Ele lembra que o Brasil não lista nem entre os dez países que mais investem em Portugal, nação com a qual a média anual do fluxo comercial gira na casa de US\$ 1 bilhão – menos do que o Brasil comercializa com Andorra, o país europeu localizado no alto dos montes Pirineus, espremido entre França e Espanha. O Brasil está em sexto lugar nas trocas de serviços e em décimo na de mercadorias.

Por outro lado, Portugal já chegou a ser o segundo maior investidor estrangeiro no Brasil no fim dos anos 1990 – período auge do nosso processo de privatizações. E por causa da atual realidade econômica portuguesa – cujo PIB deve recuar 3% este ano e continuar em queda em 2013 –, agora chegou a vez de o governo luso se desfazer de seus bens. “O processo de privatização das empresas portuguesas é grande oportunidade e pode abrir uma porta dentro da União Europeia para as empresas brasileiras”, diz Lourenço.

É aí que está o ponto. Lourenço lembra que para Portugal – um país com população menor que a do estado de São Paulo –, uma empresa que é



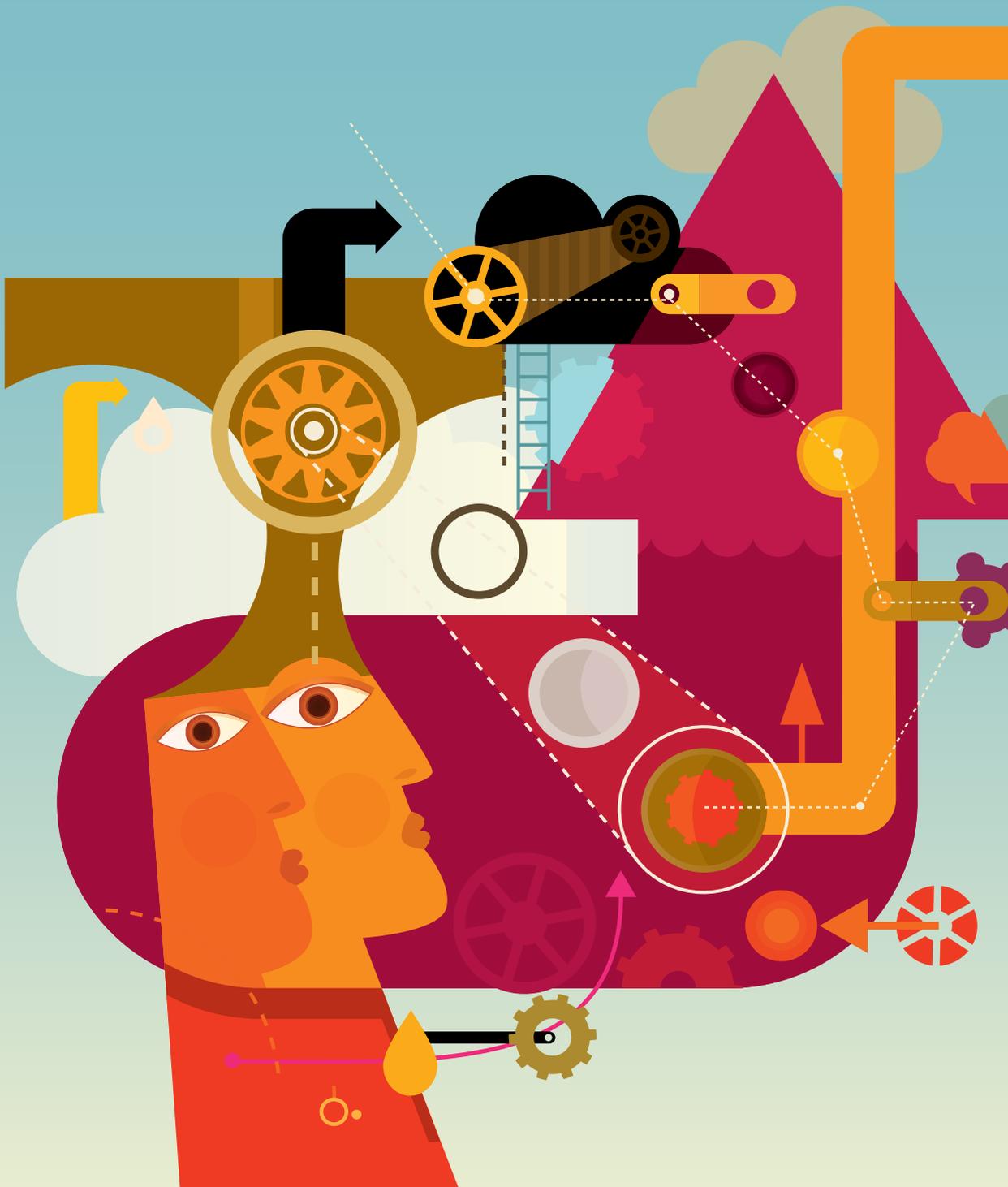
considerada de médio porte para os brasileiros, é na verdade grande para os padrões portugueses. Essas empresas, além de ter condições de comprar companhias lusas em crise, podem tornar-se geradoras de emprego e renda num momento em que a taxa de desemprego no país ronda a casa dos 15%. “O Brasil está à frente de outros países no número de pedidos de autorização especial de residência e queremos facilitar o atendimento dessas solicitações desde que quem o peça tenha intenção de investir no país”, diz o cônsul português.

E, para isso, o governo está disposto a facilitar a emissão de vistos e autorizações para que brasileiros invistam no país. Desde 8 de outubro de 2012, entrou em vigor o chamado Regime Especial de Autorização de Residência em Portugal (ARI). Ele pode ser solicitado por empresários que investirem pelo menos 1 milhão de euros no mercado financeiro português ou abrirem um negócio capaz de contratar o mínimo de 30 funcionários, seguindo a legislação trabalhista local. Vale ainda para quem quiser comprar um imóvel a partir de 500 mil euros para ter como casa de veraneio, por exemplo. “É uma medida simples para adaptar a lei à atual realidade e para atrair investimentos”, diz o cônsul.

Mas tudo tem um custo. A ARI – que pode estender-se a familiares do solicitante do visto de residência – vale por dois anos e sai por um custo total de 5.500 euros (500 euros para fazer o pedido e outros 5.000 euros para emissão do visto especial). Após dois anos, pode-se renovar a autorização pelo valor de 2.500 euros e, no futuro, essa autorização pode virar visto de residência permanente.

A principal vantagem, segundo Lourenço, será o fato de que o brasileiro abrangido com essas condições pode circular livremente em toda a União Europeia, permitindo internacionalizar seu negócio e conhecimento para além de Portugal. “Ou seja, estamos trabalhando para que Portugal se torne cada vez mais a porta de entrada na Europa dos empresários brasileiros. Queremos tratar bem quem nos trata bem”, diz o cônsul, que lembra que entre o pedido e a emissão do visto são apenas duas semanas.

Para solicitar a autorização, os interessados devem procurar pela Embaixada ou por Consulados de sua região. É necessário preencher um pedido online (<http://ari.sef.pt>) e depois contatar um funcionário designado pela representação governamental para avisar do interesse.





3º PRÊMIO
FECOMERCIO
de sustentabilidade



CONHEÇA IDEIAS
QUE JÁ COMEÇARAM
A MUDAR O MUNDO.

O júri já escolheu os finalistas do 3º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade. Para conhecer alguns desses projetos que já mudaram a vida de muita gente, acesse www.fecomercio.com.br/sustentabilidade

Categorias: Empresas, Entidades, Indústria, Órgãos Públicos e Academia.



FUNDAÇÃO DOM CABRAL



CENTRO DE DESENVOLVIMENTO
DA SUSTENTABILIDADE NO VAREJO

“O papel da loja física deverá ser repensado”

Sócia da consultoria McKinsey & Company, Fernanda Hoefel é uma das principais especialistas em omnichannel na América Latina. A executiva conta como esse modelo de gestão promete revolucionar o comércio eletrônico no País
Por Thiago Rufino FOTOS: ED VIGGIANI

Omnichannel, termo que em tradução livre pode ser utilizado como “multicanalidade”. É a nova forma de gestão de negócio e forte tendência do varejo eletrônico. Basicamente, consiste em usar todas as plataformas disponíveis para o consumidor comprar e comunicar-se com a empresa, seja por meio da loja física, telefone, site ou smartphone. O conceito já é difundido em outros países, sobretudo, nos Estados Unidos. No Brasil, a modalidade ainda dá os primeiros passos e, para os especialistas, esse é um formato de gestão

sem volta. Fernanda Hoefel, sócia da consultoria McKinsey & Company, tem ampla experiência em estratégia e marketing, sobretudo na área digital e nos conceitos de multicanalidade. Para ela, o modelo tradicional de comércio eletrônico “é apenas a ponta do iceberg” e garante que as empresas devem investir pesado para interligar suas modalidades de negócio para manterem-se competitivas. A especialista esteve presente no seminário “Omnichannel: O Desafio para o Varejo”, na FecomercioSP, onde conversou com a **Conselhos**.



O QUE AS EMPRESAS BRASILEIRAS PRECISAM APRENDER SOBRE OMNICHANNEL? E, DE FORMA GERAL, QUAL O IMPACTO DESSA FERRAMENTA NO COMÉRCIO?

1

Fundamentalmente, é necessário reconhecer que consumidores já são “multicanais” em seu processo de compra e decisão e, portanto, esperam o mesmo das empresas com as quais se relacionam, sejam de bens ou serviços. No Brasil, estimamos que em 2011, 60% dos usuários de internet pesquisaram on-line um produto antes de comprá-lo em loja física ou virtual. Até 40% das vendas totais do varejo brasileiro podem ser influenciadas pelo on-line de alguma maneira. Da mesma forma, o contrário ocorre em muitas categorias: consumidores vão à loja tocar e experimentar um produto antes de comprá-lo on-line. Ou compram na loja, porém pesquisam em tempo real no celular, por exemplo.

EM QUAL ESTÁGIO O BRASIL ESTÁ NO CENÁRIO MUNDIAL EM RELAÇÃO AO USO DO OMNICHANNEL NOS NEGÓCIOS? EM QUE PODE AVANÇAR?

3

Países com maior penetração de internet e com mercados de *e-commerce* mais maduros já veem a “multicanalidade” em outro patamar, o que é decorrência das exigências de consumidores com hábitos mais avançados e também de um cenário competitivo mais acirrado. Na medida em que o mercado brasileiro seguir essas tendências, naturalmente veremos maior desenvolvimento da “multicanalidade” como princípio de negócio para varejistas. De qualquer maneira, embora seja importante acompanhar tendências, enfatizamos a importância de entender as expectativas de consumidores locais e o valor a ser gerado por meio da “multicanalidade” para cada negócio individualmente.

COM O COMÉRCIO ELETRÔNICO CRESCENDO DE FORMA PUJANTE, QUAL É O PAPEL DAS LOJAS FÍSICAS COM TANTAS FERRAMENTAS DE COMPRA ON-LINE DISPONÍVEIS?

2

À medida que o *e-commerce* e a “multicanalidade” crescem no Brasil, o próprio papel da loja física deverá ser repensado. Por exemplo, tecnologias emergentes estão redefinindo o que conveniência significa para consumidores. Nesse caso, conveniência pode ir muito além de permitir que clientes retirem ou devolvam na loja produtos comprados on-line. Estamos falando da loja física cada vez mais integrada com o on-line – vide um número crescente de varejistas nos Estados Unidos integrando seus inventários on-line e off-line. E também como um *hub* de serviços e até entretenimento, propiciando uma experiência que vai além da compra. Para citar mais um exemplo: nos Estados Unidos, em categorias importantes do varejo, até 60% das devoluções de produtos comprados on-line se faz em lojas. Tamanho de loja, formato e alocação de espaço também precisam ser repensados à luz da nova dinâmica multicanal. Não estamos dizendo que a loja física vai acabar, pelo contrário. Mas ela não pode ficar à margem da transformação e também tem de cumprir seu novo papel na estratégia global do negócio.

COMO AS EMPRESAS DE MENOR PORTE DEVEM SE PREPARAR PARA O OMNICHANNEL? E QUAIS SÃO OS ERROS MAIS COMUNS?



Empresas de menor porte têm como grande vantagem maior flexibilidade para adaptar suas propostas de valor e seu *modus operandi*. Vemos aí a grande oportunidade para essas firmas. Copiar o que os grandes fazem nem sempre é a resposta. Pode não fazer sentido econômico para empresas de menor porte, já que os grandes não ousam inovar na mesma medida que a pequena.

Nos próximos anos, a plataforma *mobile* deve ser considerada tão relevante quanto as outras na elaboração da estratégia multicanal. Sem querer generalizar uma receita, o básico é fundamental: varejistas devem possuir mais do que um site compatível com *mobile*; aspirar prover em seus sites *mobile* a mesma qualidade de experiência e funcionalidade que proveem do tradicional. O Walmart nos Estados Unidos, por exemplo, já usa tecnologias de *geo-fencing* [recurso usado para identificar a localização geográfica] para apresentar versões diferentes de seu site a consumidores que estão pesquisando dentro da loja.

Estar onde consumidores procuram por informação é fundamental, seja em buscadores de preço ou no Google. Indo, além disso, é essencial entender o papel que o *mobile* tem no processo de compra de diferentes categorias e de diferentes segmentos de clientes para, daí em diante, derivar *insights* sobre usos potenciais da plataforma.

COMO O USO DA INTERNET PODE SER APROVEITADO PELAS EMPRESAS NA GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS? E COMO A CHEGADA DA AMAZON PODE IMPACTAR ESSE MERCADO?



A principal mensagem é que não é só porque a penetração da internet ou de compras on-line no Brasil é relativamente baixa em relação a outros países que nossos “e-consumidores” são menos exigentes. Adicionalmente, à luz do tipo de uso que diferentes consumidores fazem do on-line em seus processos de tomada de decisão, varejistas devem adaptar suas propostas de valor multicanal.

Em relação à Amazon, a gigante americana fundamenta sua proposta de valor em um sortimento amplo, preços imbatíveis e extrema orientação ao consumidor. Sem querer discorrer longamente para dissecar a empresa, talvez o ponto mais notável deles em relação a varejistas tradicionais seja o foco em tecnologia como o ponto-chave do negócio. Para a Amazon, tecnologia não é assunto de TI, é assunto dos gestores de negócio, seja em marketing e vendas ou em operação e logística.

A oportunidade é a potencial aceleração do crescimento do mercado on-line. O risco é que a Amazon gere descontinuidade de mercado para os *players* hoje estabelecidos.

Conselhos Realidade





Nó de marinheiro

Economia brasileira ainda padece com alto grau de burocratização que ceifa a agilidade e impõe prejuízos
Por Theo Saad

Na burocrática economia brasileira, um adágio sintetiza como poucos as dificuldades por que passam os empresários, de qualquer porte, para se manterem em dia com as obrigações com o Estado: “No Brasil só existe uma coisa mais difícil do que abrir uma empresa: fechá-la”.

A sabedoria popular exprime de uma só tacada dois dos maiores entraves ao empreendedorismo no País, comprovando o calvário burocrático de quem quer construir um negócio próprio por essas paragens. Se abrir uma empresa é tão difícil, fechá-la é quase impossível.

O relatório *Doing Business 2013*, elaborado pelo Banco Mundial e pela Corporação Financeira Internacional (IFC, na sigla em inglês), mostra que o Brasil é o 130º colocado, entre 185 países, na facilidade de abertura de uma empresa. Aqui, são necessários 13 procedimentos, ante uma média de nove na América Latina e no Caribe e de cinco nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). O empreendedor brasileiro levará 119 dias para começar a funcionar, ante 33,7 dias na América Latina e no Caribe e 12 dias nos países da OCDE.

O tempo necessário para fechar uma firma no Brasil é disparado maior do que o da abertura. Para resolver as insolvências, são necessários, em média, quatro anos. Nos países da OCDE, o tempo cai para 1,7 ano. Além disso, a taxa de recuperação dos créditos aqui é de 15,9 centavos por dólar, ante 70,6 nos países da OCDE.

Mas a abertura e o fechamento de uma empresa são apenas a ponta do intrincado novelo de leis, regulamentos, licenças, alvarás, taxas, impostos, certificados etc. a

que as empresas são submetidas. O cipoal de regras toma, em média, 2.600 horas por ano de cada empresa para o cumprimento das obrigações legais, também segundo o relatório *Doing Business*. Esse emaranhado de regras é claramente percebido pelos empresários como fator restritivo da competitividade: 92% dos industriais dizem que a burocracia afeta a competitividade, de acordo com Sondagem Especial da Confederação Nacional da Indústria (CNI) de agosto de 2012.

A décima edição do *Doing Business* investiga as regulamentações que melhoram o ambiente de negócios e as que o restringem. São indicadores quantitativos que podem ser comparados em 185 países ao longo do tempo. Para tanto, são checadas informações de 11 áreas do ciclo de negócios de uma empresa, como a abertura, a obtenção de alvarás de construção, eletricidade, registro de propriedade, obtenção de crédito, proteção de investidores e pagamentos de impostos, entre outras.

Para Antonio Carlos Borges, diretor executivo da FecomercioSP e diretor estatutário da Brasil Investimentos & Negócios (BRAiN), o País não tem um ambiente de negócio amigável. “Você tem um Estado desorganizado que legisla imaginando que a legislação é capaz de conduzir os negócios pelo caminho correto. No fim das contas, essa desorganização, acaba transformando-se em custo para as empresas.”, analisa. Para Borges, o Estado quer intervir no mercado orientando as atividades e, com isso, inibe a capacidade que o próprio mercado tem de se autoorganizar. “A causa da burocracia está por trás desses pontos.”

“ HÁ LEIS QUE
MUITAS VEZES SÃO
MAL REDIGIDAS.
ALÉM DISSO,
EXISTEM ALTERAÇÕES
CONSTANTES,
O QUE PREJUDICA O
ACOMPANHAMENTO
E AUMENTA
A INSEGURANÇA
JURÍDICA ”

Os especialistas dizem que o ambiente de negócios no Brasil não necessariamente piorou, mas sim que os de outros concorrentes, economias de menor tamanho e importância relativa na economia global, melhoraram. O próprio relatório informa que economias do Leste europeu, como a Polônia e a Ucrânia, e asiáticas, como o Sri Lanka e o Uzbequistão, tiveram a melhora mais sensível de um ano para outro.

Principais problemas

O atolamento na burocracia é um sentimento geral no empresariado. Mas quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas? E quais os maiores impac-



Renato da Fonseca, gerente executivo de Pesquisa e Competitividade da CNI

FOTO: DIVULGAÇÃO

tos causados pela morosidade dos órgãos públicos e complexidade das regras?

De acordo com a pesquisa da CNI, as principais dificuldades para cumprir com as obrigações legais são o número excessivo de regras, apontado por 85% dos 2.388 entrevistados, a complexidade das mesmas, assinalada por 56% dos consultados, e a alta frequência das mudanças dessas regras, opção marcada por 41% dos que responderam a pesquisa (a soma resulta em mais de 100% devido a possibilidade de múltipla escolha). “Há um número muito grande de leis, que muitas vezes são mal redigidas. Além disso, existem alterações constantes, o que prejudica o acompanhamento e aumenta a insegurança jurídica”, aponta Renato da Fonseca, gerente executivo de Pesquisa e Competitividade da CNI.

O principal impacto da burocracia na empresa é o aumento do custo de gerenciamento de trabalhadores. Segundo a pesquisa da CNI, 58% dos empresários consultados assinalaram essa resposta. Para 57% deles, também é um impacto considerável o aumento do uso de recursos em atividades não ligadas à produção.

Os reflexos disso para a economia são muitos. Em primeiro lugar, diminui a capacidade de investimento dos empresários. Tanto porque se torna mais caro investir quanto porque fica mais instável, juridicamente inseguro. E se o investimento fica mais oneroso, o retorno que o empresário buscará também terá de ser maior, para compensar o capital investido e o risco embutido.

“O entrave burocrático cria a facilitação burocrática, e aí é que está o grande problema porque têm privilégios aqueles que são capazes de remunerar alguém que lhes dê o direito de exercer aquela atividade”. ressalta Borges.

“ A LEGISLAÇÃO
ESTÁ AÍ PARA
COMPLICAR, NÃO
PARA SIMPLIFICAR.
O SISTEMA
PARECE FORÇAR
O EMPRESÁRIO
A ANDAR MAIS
ERRADO DO QUE
CERTO. FORAM
MUITOS CUSTOS.
SOMENTE COM
O PROTOCOLO
DO ATENDIMENTO
JÁ SE PODE
COMEÇAR A
TRABALHAR
EM PORTUGAL.
O BRASIL É
BUROCRÁTICO ”

Origens

Mas por quais razões o Brasil se tornou um País tão burocrático enquanto outras nações com o mesmo nível de desenvolvimento econômico, como Cingapura, que lidera o ranking do *Doing Business*, são tão mais descomplicadas? Para o advogado Piquet Carneiro, do



FOTO: ED VIAGGIANI

Manoel Gomes, proprietário da Padaria Nova Chamosa



Antonio Carlos Borges, diretor executivo da FecomercioSP e diretor estatutário da BRAiN

Instituto Hélio Beltrão, entidade criada para combater a burocracia, esse mal no Brasil tem origens históricas. “A razão da burocracia deriva de dois fatores: o primeiro é a ilusão herdada do período colonial de que é possível ter um controle central num País desse tamanho; o segundo é que persiste no Brasil a relação autoritária do poder público com o cidadão, ou seja, o governo trata o cidadão como súdito”, teoriza.

Na opinião dele, o contribuinte precisa ter um canal mais efetivo para realizar suas reclamações e necessita ter mais chances de ganhar a briga. “Quando há qualquer tentativa de defender o ponto de vista do contribuinte, o Fisco mobiliza-se para barrar. A

Receita Federal, por exemplo, trabalha dentro do Congresso para impedir avanços em matérias de tributação, como a do imposto sobre o lucro real”, exemplifica Carneiro.

Para resolver o intrincado problema da burocracia, somente uma reforma tributária ampla, com uma reforma do próprio Estado, para melhorar seu funcionamento, e também uma mudança de postura dos governos. “Quando vier, se vier, a reforma tributária, ela tem de começar na relação entre o Estado e o contribuinte. Há um exagero de exigências. O sistema não só não é bom tecnicamente, como também é cruel. Isso só se resolverá quando houver uma reação coletiva. Vejo entidades como a Fe-

“ VOCÊ TEM
UM ESTADO
DESORGANIZADO QUE
LEGISLA IMAGINANDO
QUE A LEGISLAÇÃO É
CAPAZ DE CONDUZIR
OS NEGÓCIOS
PELO CAMINHO
CORRETO. NO FIM
DAS CONTAS, ESSA
DESORGANIZAÇÃO
ACABA
TRANSFORMANDO-SE
EM CUSTO PARA AS
EMPRESAS ”

deração do Comércio de Bens e Serviços do Estado de São Paulo (Fecomércio-SP) com uma importância muito grande nesse processo”, avalia Carneiro.

Fonseca, da CNI, concorda com Carneiro sobre a necessidade de mudança de visão sobre o problema, acerca do entendimento que o Estado tem da burocracia. “Afim, o governo pertence ao povo”, lembra Fonseca.

“O administrador público tinha de partir do pressuposto que grande parte das exigências são descabidas. Fazem uma lei para não pegar e muitas não pegam mesmo. Temos de começar a acreditar na liberdade do mercado para regular muitas das coisas que hoje são reguladas através de lei”, defende Borges.

Vida real

Em meio à sopa de letrinhas de Documentos de Arrecadação de Receitas Federais (Darf), Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), Guia de Arrecadação Estadual (Gare), Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (Gfip), Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), entre tantas outras, o empresário brasileiro perde tempo e, segundo o corolário, dinheiro.

Exemplo de empresa que sofre as agruras diárias das complicações impostas pelo Fisco e pelas diversas secretarias estaduais e municipais que entopem de regras os empreendedores, a Padaria Nova Chamosa, no coração de Perdizes, tradicional bairro da capital paulista, tem de manter cinco funcionários, de um total de 135, dedicados às obrigações acessórias, não ligadas ao negócio principal. “A legislação está aí para complicar, não para simplificar. O sistema parece forçar o empresário a andar mais errado do que certo”, afirma Manoel Gomes, proprietário da empresa.

De acordo com ele, foram necessários dois meses e meio de idas e vindas a repartições municipais e estaduais para abrir a segunda firma, quando da expansão da empresa. “Foram muitos custos”, diz. Segundo ele, em Portugal, onde a família mantém outro empreendimento comercial, qualquer empresa começa a funcionar no dia seguinte ao pedido de abertura. “Somente com o protocolo do atendimento já se pode começar a trabalhar por lá. O Brasil é burocrático”, decreta.

Se uma empresa chamada tradicional como a Nova Chamosa, cuja atividade e produção são mais do que conhecidas dos

órgãos públicos e seus fiscais, enfrenta todos os tipos de problema burocrático, imagine-se então empresas da nova economia, inovadoras, que inventam produtos e serviços ainda não catalogados pelos meios públicos.

A Bug Agentes Biológicos, de Piracicaba, no interior paulista, desenvolveu em laboratórios da Universidade de São Paulo (USP) a técnica de cultivo de vespas do gênero *Trichogramma* para realizar o controle biológico de pragas de lavouras de cana-de-açúcar e de soja, entre outras. Os ovos das vespas são colocados nas lavouras e, ao nascerem, elas atacam os ovos de borboletas e mariposas, pragas comuns a essas plantações. Um método não agressivo ao meio ambiente, não ofensivo à saúde humana e até 40% mais barato do que o uso de defensivos agrícolas tradicionais, de acordo com reportagem da revista *Exame*. Negócio da China, não? Não para os órgãos oficiais, que demoraram quatro anos para concluir os testes e as exigências burocráticas para que a Bug pudesse começar a comercializar seu produto.

Em resumo, a empresa de Piracicaba é um exemplo do grau de dificuldade da corrida de obstáculos que o empresário brasileiro tem de percorrer para poder ser competitivo ante seus pares internacionais. Grosso modo, a Bug passou pela barreira da abertura da empresa, pela da captação de financiamento, pela da realização de uma inovação de sucesso e quase ficou pelo caminho por causa da burocracia.

Por falar em inovação, Fonseca, da CNI, lembra que a legislação específica é um caso típico da burocracia do Estado brasileiro. “A lei de inovação gera muitas

dúvidas, até por estar mal redigida. E, na dúvida, o empresário ou não investe ou não usa a lei. É quase como se nem existisse”, exemplifica.

Ponto de partida

Se por um lado todos os consultados concordam que a burocracia é extensa teia a prender o empresariado, que ela diminui a competitividade da empresa brasileira, que ela afeta nove entre dez empresas e que é preciso fazer alguma coisa para mudar, por outro as prioridades de resolução de problemas não encontram a mesma harmonia.

“O que estamos assistindo atualmente é a um Estado envelhecido, ultrapassado nas suas atitudes. O aparelho do Estado de um lado, e do outro toda iniciativa privada inovadora, criando sempre coisas. Todo esse pessoal da tecnologia da informação, por exemplo. Há um flagrante contraste entre a iniciativa criadora do setor empresarial brasileiro em confronto com um aparato jurídico ultrapassado, demorado.”, salienta Borges.

Fonseca avalia que a legislação trabalhista é o maior entrave e, apoiado pela pesquisa feita pela instituição, defende que melhorar as relações do trabalho deve ser a prioridade zero do governo. “O grande problema atualmente é a legislação trabalhista. Não só tem uma burocracia muito grande, como também gera insegurança jurídica”, afirma. Ele lembra que, por causa da lei dificultar a negociação entre as partes, os tribunais trabalhistas estão legislando. “Esse assunto tem de ser resolvido no Congresso Nacional”, pontua o executivo da CNI.



Piquet Carneiro, do Instituto Hélio Beltrão

“QUANDO
A ECONOMIA
ENTRA EM BAIXA,
O TEMA DA
DESBUROCRATIZAÇÃO
VOLTA. ENTÃO, A HORA
PODE SER ESSA. POR
QUE NÃO AUMENTAR
1% DO PIB REDUZINDO
ENCARGOS
BUROCRÁTICOS”

Segundo a pesquisa da CNI, 73% dos 2.388 empresários consultados responderam que a legislação trabalhista tem de ser prioridade na ação do governo. Para outros 55%, a prioridade deve ser a legislação ambiental. Em terceiro lugar, aparece o aprimoramento de procedimentos para o pagamento de tributos, com 42%.

O economista da CNI ressalta que para reduzir a burocracia tem de ser feito um esforço do governo todo, com metas e acompanhamento delas. “Não basta informatizar a burocracia. Um exemplo são os portos. Para um navio encostar, são dez órgãos envolvidos. Eles juntaram cinco desses órgãos e informatizaram os formulários. Diminuiu a duplicidade, claro, mas continuam sendo cerca de 900 informações que têm de ser prestadas para ele poder atracar. Ou seja, a burocracia continua lá”, afirma Fonseca.

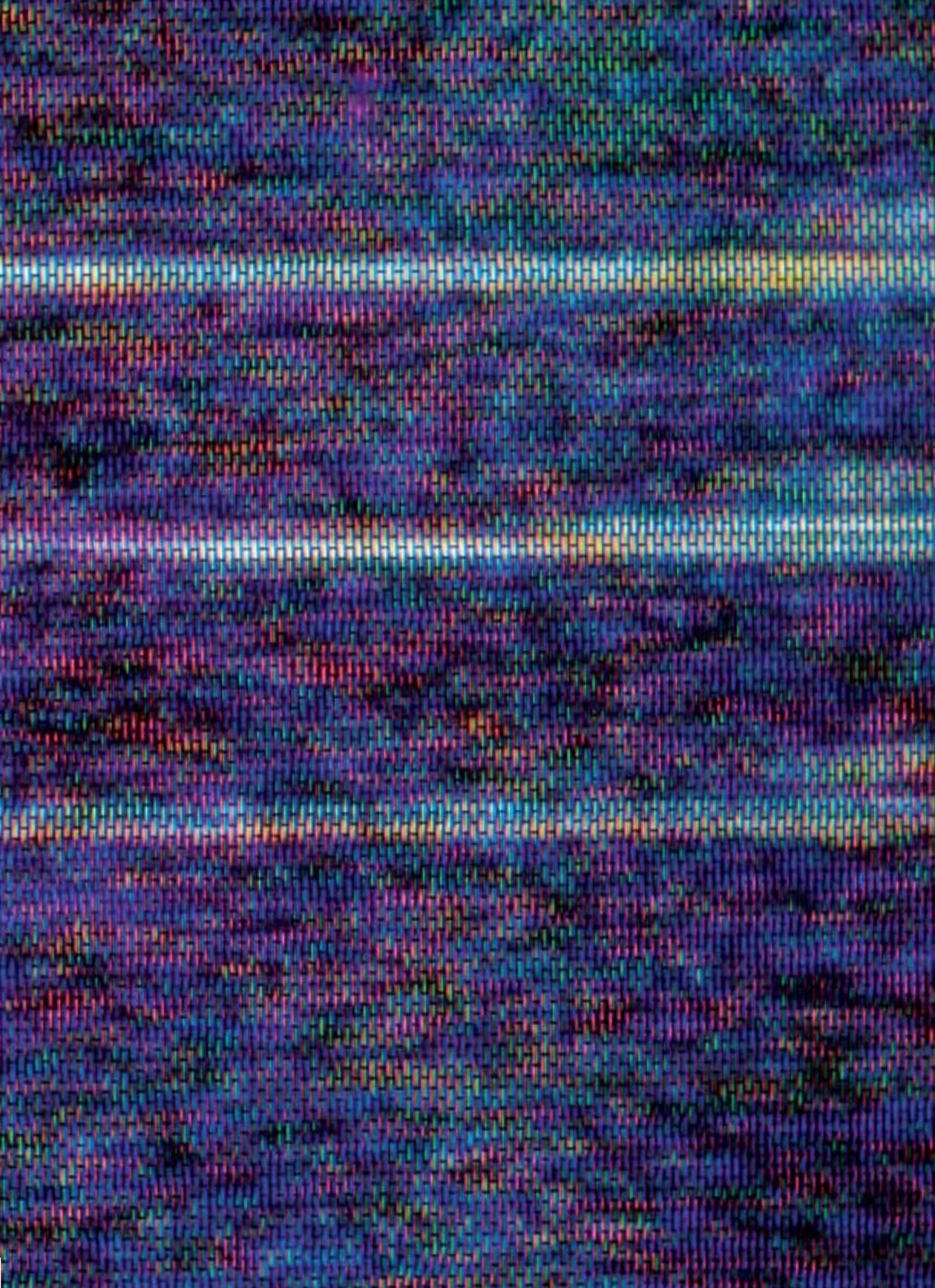
Para Carneiro, do Instituto Hélio Beltrão (Beltrão foi secretário da Desburocratização, com status de ministro, seguido pelo próprio Carneiro, secretário de 1983 a 1985), infelizmente não existe hoje vontade política no governo para trabalhar esse tema. “É algo que a presidente Dilma Rousseff vai ter de assumir se quiser que alguma coisa avance”, constata.

De acordo com ele, se fizermos uma avaliação dos ciclos de desburocratização no Brasil, veremos que o tema perde importância quando há crescimento econômico. “Quando a economia entra em baixa, o tema volta. Então, a hora pode ser essa. Por que não aumentar 1% do PIB reduzindo encargos burocráticos”, indaga. “Vamos estabelecer como meta. Talvez a gente consiga”, assegura. ■

A internet ainda é uma terra sem regras?

Lei sobre invasão de dispositivos informáticos ainda não está em vigor, mas já divide opiniões de juristas

Por Andrea Ramos Bueno FOTOS: ALLINE TOSHA



Ameaça, injúria, calúnia, difamação, essas são ações que correspondem a crimes previstos, desde 1940, ao Código Penal, vigente até hoje. Já palavras como smartphones, tablets, notebooks e GPS são bem mais recentes. E o que elas têm em comum com as primeiras?

A aprovação da Lei nº 12.737, que entrará em vigor somente no fim de março, deixa clara a relação entre elas. São crimes também intervenções evasivas nesses equipamentos virtuais. Assim como qualquer legislação sobre assuntos ainda novos, a lei suscita dúvidas. Apelidada de Lei Carolina Dieckmann, em decorrência da divulgação de fotos íntimas da atriz, no ano passado, depois que hackers invadiram seu computador, a matéria ainda levanta muitos questionamentos, mesmo sendo uma lei de apenas quatro artigos. Na prática, a lei acrescenta os artigos 154-A e 154-B ao Código Penal, que tratam da invasão de dispositivos informáticos.

No primeiro artigo, fica definido que é crime a invasão de dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita.

Nesse caso, a pena varia de três meses a um ano de detenção, mais multa. A mesma pena será aplicada a quem produzir, oferecer, distribuir, vender ou difundir dispositivo ou programa de computador com o intuito de permitir a prática da conduta. A pena será aumentada entre um sexto e um terço se houver prejuízo econômico em virtude da invasão.

“ A INJÚRIA OU DIFAMAÇÃO COMETIDA EM UM AMBIENTE FECHADO, RESTRITO, NA PRESENÇA DE UM GRUPO DE PESSOAS É DIFERENTE DE UM COMENTÁRIO FEITO NA INTERNET, EM UMA REDE SOCIAL, POR EXEMPLO, QUE SE MULTIPLICAM RAPIDAMENTE. ATÉ A PESSOA OFENDIDA OBTER UMA AUTORIZAÇÃO JUDICIAL E CONSEGUIR A REMOÇÃO DO CONTEÚDO, OS PREJUÍZOS À HONRA JÁ FORAM ENORMES. AS PENAS SÃO QUASE UM INCENTIVO A ESSE TIPO DE CRIME ”



Coriolano Camargo Santos, presidente da Comissão de Direito Eletrônico e Crimes de Alta Tecnologia da OAB-SP



“AS EXPERIÊNCIAS
NO BRASIL E NO
MUNDO MOSTRAM
QUE O QUE INIBE
CRIMES É O
CUMPRIMENTO DA
LEI, A EXECUÇÃO
DAS PENAS ”

Luiz Fernando Martins Castro, presidente da Comissão de Informática Jurídica da OAB-SP

Os parágrafos desse artigo seguem especificando obtenção de informações sigilosas, segredos comerciais ou industriais e também o controle remoto do dispositivo invadido. Além disso, as penas são ampliadas a partir das vantagens obtidas pelos criminosos e também de acordo com as pessoas atingidas, sendo aumentadas quando os crimes são cometidos contra presidente da República, governadores, prefeitos, presidente do Supremo Tribunal Federal e dos Poderes Legislativos de qualquer instância.

O professor e advogado especialista em direito digital José Milagre lembra que a lei veio para proteger os meios informáticos. “Difamação é difamação, calúnia é calúnia, sejam elas feitas pelo jornal, rádio e, agora, a partir da lei, por dispositivos informáticos. Até então, não havia um tipo penal para quem invade esses meios. A informática é o meio e o bem protegido”, explica.

O princípio da lei vem ao encontro da realidade e das necessidades atuais de comunicação e armazenamento de dados. Na medida em que se produzem informações e tem-se a privacidade armazenada em pen drives, smartphones ou outros dispositivos informáticos, qualquer atividade que atente contra a segurança desses equipamentos deve ser protegida. Antes da lei, acessar indevidamente um computador, interromper a disponibilidade de um serviço de utilidade pública ficava impune.

Para Milagre, a lei serve para aumentar a reflexão sobre comportamentos praticados na rede e não sobre crimes que já estavam previstos no Código Penal e, por isso, atende às necessidades. O especialista somente chama a atenção para interpretações e aná-

lises de casos específicos, como o trabalho de estudiosos da área que pesquisam e produzem ferramentas que possam apontar vulnerabilidades digitais. “Na dúvida, o juiz vai precisar do apoio de um perito técnico para informar se a invasão foi ou não com a finalidade de obter vantagens,” destaca.

O acesso a um pen drive encontrado na rua, sem identificação ou proteção, será considerado invasão criminosa? A descoberta de uma falha de segurança em um site será vista como algo ilícito? “É importante que as autoridades de aplicação de lei ouçam profissionais técnicos para não aplicarem punição a uma pessoa inocente,” alerta Milagre.

Na opinião de Renato Opice Blum, presidente do Conselho de Tecnologia da Informação da FecomercioSP e advogado especialista em direito eletrônico, a edição da lei tem pontos fortes e outros negativos. Para ele, a legislação preenche a lacuna que existia em relação a invasões eletrônicas, o que é um avanço que estimula o surgimento de novas punições. No entanto, para Blum, as penas ainda são brandas e insuficientes para inibir crimes virtuais.

A mesma opinião tem Coriolano Camargo Santos, presidente da Comissão de Direito Eletrônico e Crimes de Alta Tecnologia da OAB-SP. “A injúria ou difamação cometida em um ambiente fechado, restrito, na presença de um grupo de pessoas é diferente de um comentário feito na internet, em uma rede social, por exemplo, que se multiplicam rapidamente. Até a pessoa ofendida obter uma autorização judicial e conseguir a remoção do conteúdo, os prejuízos à honra já foram enormes. As penas são quase um incentivo a esse tipo de crime,” ressalta.

Para o jurista, a privacidade ainda está muito desprotegida e o cenário futuro não é dos melhores. Segundo ele, existem notícias de que este ano haverá aumento nas formas de ocultação de acessos, mesmo com a adoção do protocolo IPv6 (versão mais atual para identificação). Outro ponto importante questionado por ele é a capacitação dos setores de investigação das polícias. “Já existem facções criminosas especializadas em crimes cibernéticos que hoje são mais rentáveis que narcotráfico e roubo de cargas,” lembra.

As condições técnicas previstas na lei também são outro motivo de discordância. Para Blum, a lei define que a invasão tem de ocorrer contra um dispositivo informático. “A invasão a um sistema não consiste em invasão a um hardware. A lei poderia ter previsto proteção a dados armazenados em nuvem”, conclui.

A necessidade de quebra de um mecanismo de segurança para que a invasão seja considerada crime é outro ponto criticado. Ou seja, um usuário cuja máquina invadida tenha poucos ou nenhum recurso de segurança não poderá reclamar a violação de dados por não ter se protegido. Blum lembra que essa deficiência não é exclusividade da legislação brasileira. “Em outros lugares do mundo, a legislação na área de tecnologia peca muito por falta de profundidade.”

O presidente da Comissão de Informática Jurídica da OAB-SP, Luiz Fernando Martins Castro, não considera que as baixas penas possam ser um fator não inibidor. “As experiências no Brasil e no mundo mostram que o que inibe crimes é o cumprimento da lei, a execução das

penas,” defende. Castro ressalta ainda que a edição da legislação tem caráter pedagógico, pois coloca fim ao vazio jurídico no que diz respeito aos crimes de informática. “Acaba-se com a impressão de que a internet é uma terra sem lei. Antes da edição desse texto, cada juiz tinha uma interpretação diferente. Essa lei atende a uma necessidade premente, é um primeiro e importante passo.”

Avanços ainda são necessários, de acordo com os juristas ouvidos nesta reportagem e, somente o julgamento de casos específicos e um trabalho apurado de perícia informática poderão trazer luz às mais variadas interpretações e aos diferentes casos. Há quem defenda que a aprovação do Marco Civil da Internet resolverá uma série de pendências que complementariam a Lei nº 12.737, ao definir quem deve ser o guardião de informações sigilosas. Outro ponto aberto à discussão é referente aos dados de sites de bancos. Por quanto tempo elas devem ser armazenadas e quem arcaria com os ônus no caso de uma violação de informações? O próprio Marco Civil é um assunto que traz opiniões bastante divergentes se analisarmos a pressão feita pelas grandes empresas de internet, que insistem para que conteúdos sejam retirados do ar somente após ordem judicial. Percebe-se que esse é mais um longo caminho a ser percorrido.

Apesar dessa reportagem se tratar da lei apelidada Carolina Dieckmann, os investigados no caso da divulgação das fotos íntimas da atriz não estão sujeitos a ela, já que, à época em que a violação ocorreu, essa atitude ainda não era considerada crime. ■

CONHEÇA A LEI Nº 12.737

A lei apelidada de Carolina Dieckmann tem apenas quatro artigos. Desses, dois fazem um acréscimo ao Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal). Conheça alguns pontos da lei.

Art. 10 Esta lei dispõe sobre a tipificação criminal de delitos informáticos e dá outras providências.

*Art. 20 O Decreto-lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, fica acrescido dos seguintes arts. 154-A e 154-B:
Invasão de dispositivo informático.*

Art. 154-A. Invadir dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita:

Pena – detenção de três meses a um ano e multa.

§ 10 Na mesma pena incorre quem produz, oferece, distribui, vende ou difunde dispositivo ou programa de computador com o intuito de permitir a prática da conduta definida no caput.

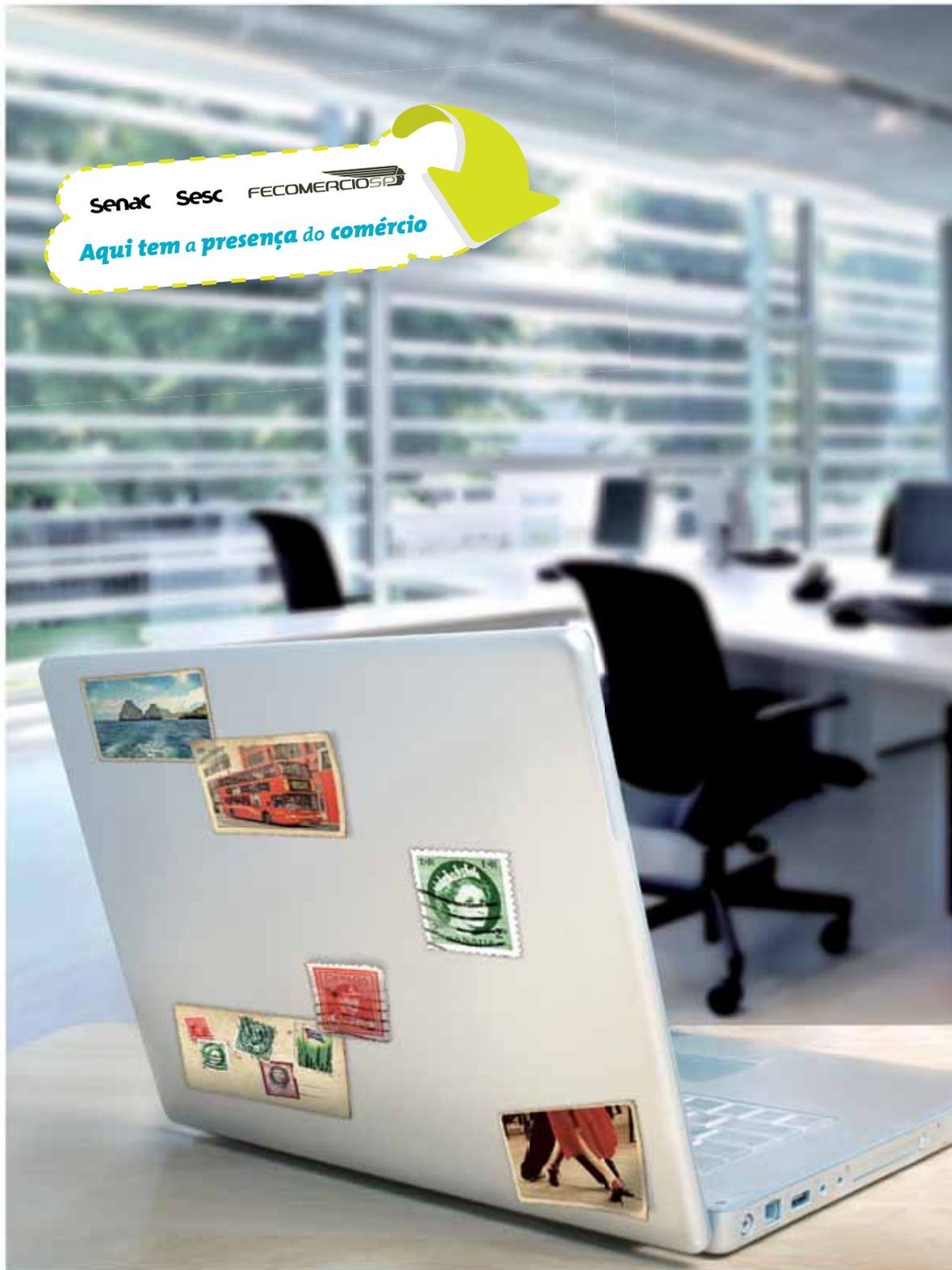
§ 20 Aumenta-se a pena de um sexto a um terço se da invasão resulta prejuízo econômico.

*§ 30 Se da invasão resultar a obtenção de conteúdo de comunicações eletrônicas privadas, segredos comerciais ou industriais, informações sigilosas, assim definidas em lei, ou o controle remoto não autorizado do dispositivo invadido:
Pena – reclusão de seis meses a dois anos e multa, se a conduta não constitui crime mais grave.*

§ 40 Na hipótese do § 30, aumenta-se a pena de um a dois terços, se houver divulgação, comercialização ou transmissão a terceiro, a qualquer título, dos dados ou informações obtidos.

Senac Sesc FECOMERCIO SP

Aqui tem a presença do comércio



O novo mundo dos negócios é o mundo todo.

Quer expandir as fronteiras da sua empresa? A *Fecomercio Internacional* é um bom ponto de partida para seus planos no exterior. Ela busca e identifica parceiros, estuda a viabilidade de implantação dos seus negócios, oferece informações sobre economias locais, facilita contatos com organizações internacionais, elabora planejamentos estratégicos e auxilia na participação de eventos.

Para mais informações, envie um e-mail para contato@fecomerciointernacional.com.br ou ligue para (11) 3254-1760.



FECOMERCIO
Internacional

FECOMERCIO *SP*
Representa muito para você.

“O tanquinho já era. Hoje, o *cool* é a vida saudável”

A afirmação é do empresário carioca que ganha dinheiro vendendo bem-estar. Dono da Bodytech, ele tem a meta de espalhar sua marca para os todos os cantos do País
Por Denise Ramiro FOTOS: ED VIGGIANI

Ele foi dono de uma das maiores empresas de *call center* do País, a Quatro A, mas mudou de rota após vislumbrar a possibilidade de crescer na área de fitness. A oportunidade surgiu após adquirir uma pequena rede de academias no Rio de Janeiro e expandir o negócio para São Paulo. Entrou na capital paulista pela porta da frente, arrematando a Fórmula, a mais tradicional e moderna academia da cidade, rebatizada como Bodytech.

O modelo de negócio que Accioly escolheu para posicionar-se no topo do ranking do setor contempla duas marcas e todos os públicos. Além de um diferencial: estar, fisicamente, perto do cliente. “Costumo falar

que o melhor vestiário de uma academia é o banheiro da própria casa”, diz Accioly. Uma das marcas é a Bodytech, que nasceu com o conceito de alto padrão, voltado para as classes A e B, com mensalidade média de R\$ 300, que pode chegar a R\$ 600. A Fórmula vai crescer com o modelo de franquia, alternativa para derrubar a mensalidade média para R\$ 100.

Para chegar à meta traçada para 2016, Accioly recebeu aporte financeiro do BTG Pactual, que comprou 30% negócio. Os outros sócios têm grife: o esportista Bernardinho, o empresário João Paulo Diniz, o apresentador Luciano Huck e o ex-executivo do Unibanco e Quatro/A Luiz Urquiza.



Conselhos – AS PESSOAS ESTÃO FAZENDO MAIS EXERCÍCIOS NO BRASIL? POR QUÊ?

Alexandre Accioly – Sem sombra de dúvida. O momento econômico possibilita o acesso maior das pessoas à prática da atividade física supervisionada e diversidade. Agora que as pessoas já compraram TVs, geladeiras e fogões, estão investindo em bem-estar. O conceito é muito mais amplo do que frequentar academia, é buscar uma vida saudável para a mente e o corpo. Essa é a visão de negócio da Bodytech. Teve época em que as pessoas iam para a academia para ter músculos, preocupadas com o biceps.

Conselhos – QUER DIZER QUE O TANQUINHO, A BARRIGA DEFINIDA, JÁ ERA?

Accioly – O tanquinho já era. Hoje, o *cool* é a vida saudável, praticar uma atividade física. Exercício não é moda, é essência, a base do bem-estar. As pessoas estão buscando o envelhecimento saudável, uma maneira de se libertar dos remédios de pressão e colesterol.

Conselhos – O QUE A BODYTECH OFERECE AO CLIENTE PARA FIDELIZÁ-LO?

Accioly – Temos basquete, vôlei, natação, brinquedoteca, livraria, biblioteca para criança. A Bodytech fez um negócio diferente, com valores agregados à saúde hu-



mana, ao bem-estar e ao benefício à família. Pesquisas mostram que um quarto das pessoas busca a academia por saúde, um quarto por socialização, um quarto por lazer e entretenimento e o restante por beleza.

Conselhos – COMO CONQUISTAR CLIENTES QUE TÊM AGENDAS TÃO LOTADAS?

Accioly – Academia de ginástica é rotina. Se você não consegue criar uma rotina, não retroalimenta a vontade de continuar praticando e não usufrui dos benefícios que a prática esportiva traz: dormir e acordar melhor, ter mais disposição para o trabalho, além da sensação de prazer

“ ACADEMIA DE GINÁSTICA É ROTINA, PARA INCLUIR ESSA ROTINA NA VIDA DE UMA PESSOA, É PRECISO ESTAR PERTO DA CASA DELA. COSTUMO FALAR QUE O MELHOR VESTIÁRIO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA É O BANHEIRO DA PRÓPRIA CASA. ”

e bem-estar. Para incluir essa rotina na vida de uma pessoa, é preciso estar perto da casa dela, não posso concorrer com o tempo dela. Costumo falar que o melhor vestiário de uma academia de ginástica é o banheiro da própria casa.

Conselhos – QUAIS MARCAS ESTÃO ABAIXO DA BODYTECH NA ESTRUTURA DO GRUPO?

Accioly – A Bodytech nasceu inspirada nos grandes clubes. Com o crescimento econômico e a especulação imobiliária, os pequenos clubes viraram grandes empreendimentos comerciais. Os clubes tradicionais sumiram e ficaram apenas os principais, como Pinheiros, Hebraica e Paulistano, em São Paulo. Com o trânsito, eles viraram clubes de fins de semana. A Bodytech veio com a intenção de fazer pequenos clubes em bairros ou regiões de fácil acesso. Foi assim que começamos, com a primeira unidade no Rio voltada para o público AB, em bairros nobres.

Conselhos – QUANTO CUSTA MONTAR UMA ACADEMIA DA QUALIDADE?

Accioly – Uma unidade básica da Bodytech custa R\$ 10 milhões. Esta aqui (do Shopping Eldorado), R\$ 30 milhões, além do custo operacional. Temos cerca de 4,5 mil funcionários e desenvolvemos programas contínuos de capacitação.

Conselhos – QUAL O MODELO DE CAPACITAÇÃO QUE VOCÊS SEGUEM?

Accioly – Temos um comitê técnico que tem como presidente nada menos do que o Bernardinho (técnico de vôlei e sócio de Accioly). O comitê reúne os principais pro-

fissionais da empresa e pessoas de fora ligadas ao universo do bem-estar (cardiologista, ortopedista, nutricionista) para discutir questões do dia a dia da academia.

Conselhos – QUAL SUA ESTRATÉGIA PARA A MARCA FÓRMULA?

Accioly – A Bodytech posicionou-se como grande rede de academia para o público AB. Para estar perto do meu cliente, que é exigente, tenho custo grande de investimentos com equipamentos de última geração, arquitetura sofisticada, local nobre, o que faz com que o nosso tíquete médio fique em R\$ 300. No Shopping Eldorado, custa R\$ 600.

Conselhos – A FÓRMULA FOI A PORTA DE ENTRADA EM SÃO PAULO?

Accioly – A Bodytech posicionou-se fortemente no Rio e resolvemos vir para São Paulo, entrando pela porta da frente. A melhor oportunidade era comprar a rede mais antiga e mais importante, a Fórmula, com quatro unidades, duas na capital paulista, uma em Campinas e outra, franquia, em Belo Horizonte. Compramos 100% do capital da empresa, da família Carrano.

Conselhos – O QUE MUDOU NA UNIDADE DA BODYTECH QUE ANTES ABRIGAVA A FÓRMULA, NO SHOPPING ELTORADO?

Accioly – O espaço era metade do que é hoje, e era tudo fechado. Compramos o boliche ao lado, abrimos tudo e agora temos 9,6 mil metros quadrados de área, a maior academia *indoor* do mundo. Ficamos um ano e meio com a bandeira Fórmula até migrar para a marca Bodytech em São Paulo.

Conselhos – EM QUE MOMENTO VOCÊ DECIDIU MANTER A MARCA BODYTECH?

Accioly – A Accioly Fitness começou há sete anos, com o novo crescimento econômico brasileiro. Nesse contexto, vimos oportunidade de criar academias compactas, de 300 a 1.000 metros quadrados e menos custo operacional. Não apenas para o público C, mas para todos, seguindo o conceito de academias que ficam ao lado de casa.

Conselhos – TEM A VER COM A DIFICULDADE DE SE CONSEGUIR ESPAÇOS GRANDES?

Accioly – Mais do que isso, temos um conceito que é ter, por exemplo, no Leblon, no Rio, três academias. Dividimos o bairro em três, colocamos uma academia no meio e outras duas em cada ponta. Não sei se quando eu era moleque jogava muito War, aquela coisa da conquista com os exércitos. Nossos exércitos agora são as academias de ginástica. De forma planejada, a gente sabe onde quer estar no Brasil inteiro.

Conselhos – QUAL A DIFERENÇA ENTRE A BODYTECH E A ACADEMIA FÓRMULA?

Accioly – Se gasto menos com aluguel, funcionários, ponto, não pago luvas, não preciso cobrar os preços da Bodytech para rentabilizar o investimento. Percebemos que nas academias pequenas em regiões de renda mais baixa poderíamos cobrar metade do preço da Bodytech para ter o mesmo retorno. Chegamos assim ao tíquete R\$ 150. Para isso, não oferecemos *videowall*, piso de mármore italiano, mas dedicamos uma academia correta, justa, preparada para atender a toda classe econômica.

“ A BODYTECH
POSICIONOU-SE
COMO GRANDE REDE
DE ACADEMIA PARA
O PÚBLICO AB. PARA
ESTAR PERTO DO
MEU CLIENTE, QUE
É EXIGENTE, TENHO
CUSTO GRANDE DE
INVESTIMENTOS COM
EQUIPAMENTOS DE
ÚLTIMA GERAÇÃO
E ARQUITETURA
SOFISTICADA ”



Conselhos – A FÓRMULA VAI PASSAR A BODYTECH POR FOCAR EM UM PÚBLICO MAIS NUMEROSO?

Accioly – A Fórmula vai ser maior em quantidade de alunos e menor em faturamento. O investimento nessa bandeira compacta gira em torno de R\$ 2,5 milhões. O modelo Fórmula é fruto de um impasse: como entrar em cidades menores. Decidimos investir nas capitais acima de 1 milhão de habitantes com a Bodytech. Hoje, estamos em nove estados e no Distrito Federal com a marca e terminaremos 2013 em 18 estados.

Conselhos – E NAS CIDADES MENORES?

Accioly – Nas cidades com menos de 100 mil habitantes, percebemos que a mensalidade tinha de ser entre R\$ 90 e R\$ 120.

Mas não tínhamos mais como estrangular o fornecedor, já somos o maior comprador de equipamentos da América do Sul. Criamos, então, o modelo de franquia com a marca Fórmula. Franqueamos para o pequeno empresário e ele entra na Lei do Simples pagando carga tributária dois terços menor que a convencional, o que permite melhorar o preço da mensalidade. Mesmo assim, fomos além. Abrimos uma importadora de equipamentos, a Nova Fórmula Locadora de Equipamentos. Vou comprar os equipamentos e alugar para meu franqueado.

Conselhos – ISSO JÁ ESTÁ OCORRENDO?

Accioly – Já temos 15 franquias assinadas.



Conselhos – COMO VOCÊ ENTROU NO RAMO DE ACADEMIAS?

Accioly – Sou dos mercados não óbvios. Quando comecei com *call center*, com a Quatro/A, a palavra não existia, existia telemarketing. Foi quando ganhei dinheiro e reconhecimento de grande *business*.

Conselhos – VOCÊ TRABALHA SEMPRE COM O MESMO TIME DE PROFISSIONAIS?

Accioly – O mesmo grupo da Quatro/A está na Bodytech, como o Luiz Urquiza, ex-executivo do Unibanco e da Quatro/A, com quem estou junto há 17 anos. São meus irmãos.

Conselhos – QUAL A SUA META PARA O LONGO PRAZO?

Accioly – Nosso plano estratégico, que é o coração do negócio, é chegar até 2016 com 300 mil alunos, 65 academias Bodytech e 120 Fórmula. Hoje, temos 85 mil alunos – 75 mil dentro da Bodytech e 10 mil nos clubes em que operamos, Pinheiros e Paulistano, em São Paulo.

Conselhos – QUAL O PREÇO TOTAL DE UMA FRANQUIA DA FÓRMULA E O QUE ELA OFERECE?

Accioly – A franquia custa hoje de R\$ 700 mil a R\$ 1 milhão. O restante, R\$ 1,5 milhão, banco para ele, que me paga mensalidade dos equipamentos. Com isso, praticamos preços de R\$ 90 a R\$ 110, e atuamos em todos os segmentos sociais. Temos fitness, cárdio, aulas coletivas, *spining*. Mas não temos piscina.

Conselhos – QUAL O MODELO DE GESTÃO DA BODYTECH, QUANTOS SÓCIOS?

Accioly – A Bodytech nasceu como Accioly Fitness Participação, 100% minha, com unidades no Rio, até comprar a Bodytech, uma rede de quatro academias na cidade. Resolvi manter o nome porque já existia há 13 anos. Naquele momento, identifiquei grande oportunidade de crescer nesse segmento. Chamei meu parceiro da vida, o Luiz Urquiza, meu sócio na Quatro/A. Vimos que seria um negócio de R\$ 600 milhões, para ser investido até 2015. Desse total, um terço viria do capital próprio, um terço de geração de caixa e o restante de dívida. Vínhamos seguindo o plano até que no meio do caminho precisamos ampliar o negócio, com uma segunda marca.

Conselhos – E O DINHEIRO PARA ISSO?

Accioly – Era o momento de trazer um parceiro estratégico. Assim, contratamos o BTG Pactual e vendemos 30% da empresa para eles. Queríamos um parceiro que não entrasse só com o capital, mas trouxesse valor agregado em tecnologia de fusão, de aquisição e tudo mais.

Conselhos – E OS OUTROS SÓCIOS?

Accioly – Entre Bodytech e Fórmula, além do Luiz Urquiza, temos João Paulo Diniz, Bernardinho, Luciano Huck.

Conselhos – VOCÊS CONTINUAM COMPRANDO?

Accioly – O BTG está discutindo várias aquisições de empresas.

Conselhos – VOCÊ É FORMADO EM QUÊ?

Accioly – Em nada, nunca fiz faculdade. Não é só estudo que leva alguém a algum lugar. ■

Um caminho difícil para Obama

Aldo Fornazieri é diretor acadêmico da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESP-SP)

Logo depois de ser reeleito para um segundo mandato, o presidente Barack Obama pronunciou seu discurso da vitória afirmando mais ou menos o seguinte: “Nós nos levantamos, demos a volta por cima e sabemos no nosso coração que para os Estados Unidos o melhor ainda está por vir”. Evidentemente, em discursos de vitória ou de posse, não se deve fazer a apologia das dificuldades. Em tempos difíceis, o melhor é calibrar bem um discurso realista, apontando para os desafios e as potencialidades. Os líderes políticos devem semear esperanças, mesmo em tempos de tempestade.

Mas se um historiador arguto olhasse para a história dos Estados Unidos e a comparasse com os momentos atuais, talvez afirmasse: “Nós americanos, infelizmente, sabemos em nosso coração que, para os EUA, o melhor já se foi”. Não são poucos os historiadores e os especialistas que veem nas condições presentes

dos Estados Unidos um momento de declínio. O próprio Obama parece ter consciência disso. Em se tratando de tendências políticas e históricas, nada é irreversível e, no caso, a energia e capacidade criativas dos norte-americanos sempre são lembradas. Mas o fato é que essa nação, que ainda é a maior potência do mundo, enfrenta seu pior momento desde que se tornou hegemônica ao longo do século 20. Até mesmo o uso do termo “abismo fiscal” dimensiona os riscos que o país enfrenta.

Outra afirmação de Obama, no mesmo discurso, também soa duvidosa: “Somos uma família americana, caímos e nos erguemos juntos como nação”. O fato é que o sistema político dos Estados Unidos, hoje, está trincado e o tradicional consenso de centro dos partidos Democrata e Republicano não está funcionando, dado o radicalismo conservador de uma ala dos republicanos que vem impedido os tradicionais consensos ou acordos.



O principal desafio de Obama é de ordem política interna. Ao herdar a crise de 2008, ele herdou também um sistema político que se mostra cada vez menos habilitado a tomar decisões capazes de enfrentar os grandes dilemas dos Estados Unidos, notadamente o déficit fiscal. O embate político e ideológico promovido pelos conservadores do Partido Republicano afeta a governabilidade e a capacidade do governo de tomar decisões eficazes. Além de aumentar as incertezas internas, esse quadro produz reflexos negativos sobre a economia mundial.

Todo o debate em torno do déficit fiscal, que é de mais de US\$ 16 trilhões, diz respeito a quem paga a conta. É nesse terreno que a ideia da “família americana” se desfaz. Muitos americanos estão caídos e a ala radical do Partido Republicano, com os setores sociais minoritários que representa, não quer ajudá-los a se levantarem. Querem que a conta do déficit seja paga com cortes nos programas de seguridade social, incluindo o Medicare. Obama quer que os mais ricos paguem mais e que os mais pobres sejam poupados. Tendo em vista o pouco espaço de negociação com os republicanos radicais, que têm forte influência no partido, surge o impasse que afeta a governabilidade.

Obama tem maioria democrata no Senado, mas não tem na Câmara dos Representantes. Assim, o que um partido consegue aprovar em uma das casas é bloqueado pela outra, em se tratando de questões fundamentais. Os republicanos adotam a política da chantagem para dar algum fôlego ao governo: sempre querem algo em troca – poucos impostos para os ricos e cortes em gastos sociais – para aprovar algo do interesse do governo.

Alguns especialistas arriscam a dizer que o presidencialismo norte-americano, que sempre foi puro, está se parlamentarizando. Isto é, dadas as divisões políticas e sociais crescentes na sociedade americana, o presidente terá de tentar construir cada vez mais maiorias parlamentares para governar. Nós, brasileiros, que temos um sistema presidencialista parlamentarizado, sabemos muito bem o que isso significa.

Em resumo: o impasse político entre governo e Congresso, entre republicanos e democratas, amarra a solução de uma série de outros problemas. Por exemplo: o problema do teto da dívida e do déficit fiscal; o problema do custo do Medicare e da Seguridade Social; o problema da dificuldade da economia decolar e do elevado nível de desemprego. Sem desfazer essas amarras todas, Obama terá dificuldade de deixar um legado significativo de seus dois mandatos e os Estados Unidos continuarão patinando na busca de um caminho para sair da crise.

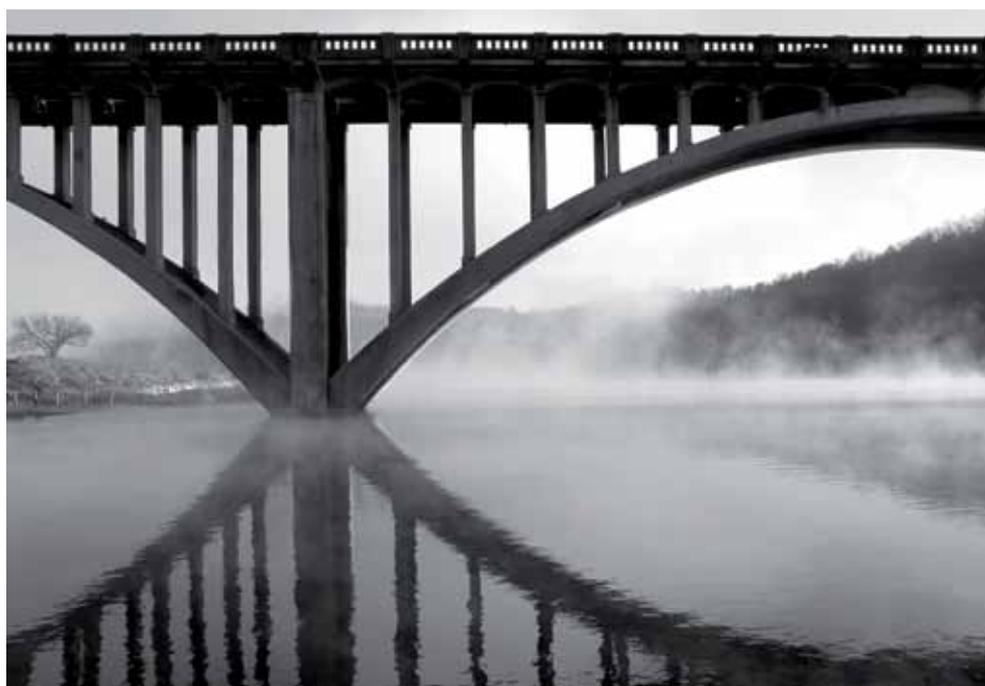
Os desafios externos não são menores. Os Estados Unidos vêm perdendo poder hegemônico e o mundo torna-se cada vez mais multipolar. Entre 2016 e 2020, a economia chinesa poderá se tornar maior do que a americana. Mesmo que os Estados Unidos permaneçam na condição de *primus inter pare*, terá de conviver com um poder mundial mais equilibrado e a estabilidade dependerá da capacidade de estabelecer múltiplas parceiras. Obama, a rigor, já está lidando com essa nova realidade.

Em contrapartida, problemas do passado continuarão presentes. Para marcar um tento histórico, Obama teria de conseguir um tratado de paz que implicasse reconhecimento mútuo do Estado judeu e do Estado palesti-

no. A Primavera Árabe parece estar tomando caminhos imprevisíveis: maior islamização de países que eram dominados por ditaduras, muitas delas aliadas dos norte-americanos.

Quanto ao Brasil e à América Latina, embora ocupem um papel secundário na política externa dos Estados Unidos, o fato é que o crescimento econômico continuado da região e a importância crescente que ela vem ocupando na economia mundial força a necessidade de Obama dispensar-lhe mais atenção. Até mesmo porque vários países da América Latina, que tradicionalmente eram área de influência dos americanos, hoje se mostram fugidios e buscam parcerias comerciais e políticas com outras nações, particularmente com a China.

A agenda do terrorismo, das pandemias, da insegurança cibernética e das mudanças do clima não é menos desafiadora. A escassez crescente de recursos estratégicos, como água e energia, e as novas exigências de uma população mundial cada vez mais envelhecida não são mais temas do futuro, mas do presente. Negociar, obter a cooperação mundial para enfrentar problemas parece ser uma tarefa muito difícil, principalmente em momentos de crise, quando cada ator estatal procura priorizar seus interesses particulares. O que está no alcance de Obama é construir os pilares de nova política de relacionamento global dos Estados Unidos, com o objetivo de promover um relacionamento mais positivo com os outros países e uma ação mais benigna no mundo. ■



T-Mobile E 18:42

VOZDAI

Conselhos



ENTREVISTA

'USO CONSCIENTE DO ESPAÇO PÚBLICO'



Recorrendo reuniões especializadas de diferentes áreas para discutir ações que podem agregar qualidade de vida para a cidade e seus moradores.

Por Enzo Bertolini



DOCUMENTOS



ARTIGOS



FAVORITOS



BUSCA

Conselhos no iPhone

*Resolvemos dar um toque
para quem quer Conselhos:
leia a revista no seu
iPhone também.*

Macroeconomia, macropolítica, relações internacionais, sustentabilidade, desafios das megacidades, entrevistas com líderes e formadores de opinião, análises de especialistas consagrados, opiniões contundentes sobre o Brasil e o mundo. Com o app da Conselhos, você tem acesso a tudo isso no iPhone. Baixe agora: conteúdo gratuito e inteligente tem tudo a ver com seu smartphone.

Uma São Paulo mais participativa

Iniciativa promovida pela FecomercioSP resulta em projetos de revitalização do município desenvolvidos por estudantes de arquitetura e urbanismo com o apoio das comunidades
Por Thiago Rufino



Centro financeiro da América Latina, mais de 11 milhões de habitantes e uma das maiores cidades do planeta, São Paulo é uma megalópole repleta de superlativos. No entanto, sua grande densidade demográfica somada a um crescimento urbano desordenado tornou o município em grande área caótica quando comparado a outras metrópoles com características semelhantes. Hoje, os problemas são unânimes entre os paulistanos: violência, trânsito, enchentes, transporte coletivo deficitário, que preza mais pelo meio individual do que o coletivo, entre outros empecilhos.

Mudanças têm sido realizadas pelo poder público para superar essas dificuldades, mas, em sua maioria, são medidas pensadas apenas em curto prazo e não contemplam as reais necessidades dos moradores – o que acarreta em mau uso de verba, por exemplo. A edição de 2012 do relatório Cidades de Oportunidade, elaborado pela PricewaterhouseCoopers (PwC), elencou a capital paulista na penúltima posição do ranking, atrás de metrópoles como Xangai, Moscou, Cidade do México, Buenos Aires e Joanesburgo. De acordo com o levantamento, São Paulo ficou à frente apenas de Mumbai, mas teve pior avaliação em relevantes quesitos, como prontidão tecnológica, transporte e infraestrutura, saúde e segurança e influência econômica.

Para solucionar as principais deficiências da cidade é preciso realizar soluções coordenadas e, sobretudo, precisas. Sendo assim, nada melhor do que ouvir seus moradores e conhecer aquilo que é realmente necessário, para que sejam estabelecidos projetos específicos para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar. A FecomercioSP sempre defendeu a construção de uma ci-

dade mais democrática, humana e participativa e, a fim de aplicar esses ideais na prática, a entidade por meio de seu Conselho de Mobilização e Integração Comunitária, em parceria com o Programa Rede Social do Senac, a Prefeitura de São Paulo, o Centro Universitário Belas Artes e a Universidade Presbiteriana Mackenzie, realizou o seminário “Revitalização Participativa da Cidade de São Paulo”. O conteúdo dessa reportagem foi extraído do evento realizado em 3 de dezembro de 2012, na sede da FecomercioSP.

O encontro reuniu os projetos desenvolvidos pelos alunos das instituições de ensino para o aperfeiçoamento urbano. As propostas envolvem melhorias para os bairros da Bela Vista, de Itaquera, do Jabaquara e de Santo Amaro. Na opinião de Jorge Carlos Silveira Duarte, presidente do Conselho de Mobilização e Integração Comunitária da FecomercioSP, a iniciativa colabora para que o município tenha uma agenda de ações neste ano. “É uma oportunidade de trabalho que será conduzida pela FecomercioSP. Vamos promover o aprofundamento desses projetos com a comunidade e temos planos de estabelecer conversas com as subprefeituras para a possível implantação das iniciativas”, afirma.

Nesse trabalho, o papel da Federação foi articular com as universidades convidadas a integrar a elaboração de projetos urbanos com algumas comunidades que integram o Programa Rede Social do Senac. A partir daí, os alunos das instituições de ensino reuniram-se com moradores, conheceram os bairros e elaboraram planos de intervenção baseados nas necessidades identificadas.

Segundo Duarte, por terem sido elaborados com base na opinião dos moradores, os traba-

Ihos são relevantes para a cidade. “São ações fundamentais para as comunidades que, geralmente, têm pouco acesso no desenvolvimento de projetos desse porte”, diz. “Muitas comunidades desejam melhorar e revitalizar espaços, mas têm pouco contato com o poder público. Por isso, a iniciativa da FecomercioSP foi de grande importância para que as populações menos favorecidas pudessem se manifestar”, acrescenta.

“Trabalhar o envolvimento do cidadão com a cidade e as redes sociais do Senac colaborou na formação dos arquitetos e também com a sociedade”, corrobora Pérola Felipette Brocaneli, arquiteta e professora-doutora das

“ VAMOS
PROMOVER O
APROFUNDAMENTO
DESSES
PROJETOS COM A
COMUNIDADE E
TEMOS PLANOS
DE ESTABELECEMOS
CONVERSAS COM
AS SUBPREFEITURAS
PARA A POSSÍVEL
IMPLANTAÇÃO DAS
INICIATIVAS ”



FOTO: OLÍCIO PELOSI

Jorge Carlos S. Duarte, presidente do Conselho de Mobilização e Integração Comunitária da FecomercioSP



Pérola Felipette Brocaneli, arquiteta e professora-doutora das universidades Belas Artes e Mackenzie

universidades Belas Artes e Mackenzie. Segundo ela, que atuou principalmente nos projetos de revitalização para a região de Itaquera, a ação promovida foi um capítulo importante na formação profissional de seus alunos devido ao envolvimento direto com a comunidade e que contemplou suas prioridades. “Essa iniciativa é importante por permitir que o estudante tenha contato direto com a cidade. Apesar de fazer um projeto acadêmico, eles pensaram em cima de um programa, de uma necessidade e isso é bom”, diz Pérola.

A arquiteta explica que em todas as visitas os estudantes reuniram-se com um representante do Programa Rede Social do Senac. De acordo com Pérola, um dos projetos selecionados contempla a construção de

grande parque linear que interliga a estação de metrô Itaquera ao Parque do Carmo. “Já existe um projeto do plano diretor da cidade em transformar aquela área em parque linear. É um trabalho que, de alguma forma, vai ser feito. Não é utópico”, conta. A concepção dos estudantes prevê a construção de áreas de recreação e lazer, bem como biblioteca, cicloviárias, creches e espaços comerciais.

Durante os encontros com os representantes dos moradores de Itaquera, foi constatada a demanda por espaços para a prática de dança, segundo Pérola. “Para praticar esportes com bola ainda há alguns espaços na região, mas não há locais para dançar. É normal as pessoas se queixarem por falta de opções de lazer, mas especificar assim é interessante”, salienta.

“ ESSA INICIATIVA É IMPORTANTE POR PERMITIR QUE O ESTUDANTE TENHA CONTATO DIRETO COM A CIDADE. APESAR DE FAZER UM PROJETO ACADÊMICO, ELES PENSARAM EM CIMA DE UM PROGRAMA, DE UMA NECESSIDADE E ISSO É BOM ”

Já na região da Bela Vista, as intervenções planejadas pelos estudantes contemplam a melhoria das áreas de convivência das redondezas, segundo Iracy Fortes Sguillaro, arquiteta e professora do Centro Universitário Belas Artes. “Em torno do Bixiga, trabalhamos principalmente espaços como calçadas e praças”, conta. “Como é uma área muito urbanizada, tentamos criar uma identidade para a região. A ideia é que quando alguém chegar à Bela Vista vai reconhecer o local, assim como ocorre na região da Avenida Paulista”, exemplifica.

Segundo Iracy, os mesmos princípios aplicados nas melhorias da Bela Vista foram utilizados nos planos de revitalização de Santo Amaro, sobretudo no entorno do centro popular do Largo Treze de Maio. “Focamos

as ações nas praças. A região do Largo Treze trouxe dificuldade para os alunos, mas conseguimos desenvolver bons projetos”, conta.

Na região do Jabaquara, um dos projetos elaborados reúne uma série de melhorias para o Clube Desportivo Municipal da Ferradura. Os objetivos dos aprimoramentos estão voltados para a promoção do encontro dos moradores, melhoria da saúde e o incentivo ao esporte. A proposta de revitalização consiste na melhoria dos acessos dentro do clube, bem como das áreas como o campo de futebol, da quadra poliesportiva e também a instalação de espaços para práticas diversificadas, como um campo de bocha. Outra área do bairro contemplada foi a Praça Vila do Encontro. A requalificação do espaço prevê, entre outras propostas, a diluição das barreiras físicas a fim de “conectar” o posto de saúde, o Corpo de Bombeiros e um condomínio residencial da redondeza.

O presidente do Conselho de Mobilização e Integração Comunitária da FecomercioSP destaca a essência de toda a parceria: o diálogo com a comunidade. “Esses projetos são baseados em participação política com os moradores da região. Caso contrário, eles não existiriam”, opina Duarte. Ele também acredita que as ações são fundamentais para a carreira dos futuros arquitetos e urbanistas, uma vez que trazem os estudantes para perto da comunidade e ajudam a formar profissionais que vão conhecer as diferentes facetas e realidades da cidade.

Planos norteadores

Além das novas estruturas sugeridas, a cidade de São Paulo pode aplicar intervenções bem-sucedidas que foram utilizadas em outras metrópoles. Para Duarte, uma empreitada que

foi pensada como solução em longo prazo e contou com o diálogo da população foi realizada em Valência, após o desvio do leito do Rio Túria, devido às inundações que causou à cidade espanhola. “No lugar onde ficava o rio, foi construído um jardim com mais de 9 quilômetros de extensão. Hoje, a população vai curtir seu lazer, e esse jardim termina em com conjunto de importantes obras como museus”, conta.

Iracy acrescenta que há intervenções no mundo inteiro que poderiam ser aplicadas em São Paulo, porém, ela destaca alguns pontos para serem levados em consideração. “Temos exemplos em todos os lugares: Austrália, Chile, China Estados Unidos, países da Europa, Japão, México e, inclusive, no Brasil”, garante. “Mas temos de buscar o que deu certo para adaptar, porque são climas e culturas diferentes. Não é porque funcionou em Paris, que vai dar certo aqui em São Paulo”, orienta Iracy. Segundo a arquiteta, a Itália tem exemplos de bom aproveitamento de espaço público. “Talvez possamos adotar formatos interessantes e aplicá-los como uma releitura. É preciso adaptar, porque a roda já foi inventada faz tempo”, prossegue.

Durante a campanha, o prefeito de São Paulo, Fernando Haddad, apresentou como uma das propostas de seu plano de governo novo modelo de desenvolvimento urbano para o município, sobretudo na “descentralização” dos centros econômicos. Essa seria uma medida para aproximar as empresas dos bairros periféricos, a fim de que a população tivesse acesso ao trabalho mais próximo de casa. Para Duarte, além desse grande ganho para a cidade, é preciso “pensar em projetos para solucionar as enchentes e também de trabalhar ações que valorizem a qualidade de vida das pesso-

“ TEMOS EXEMPLOS EM TODOS OS LUGARES: AUSTRÁLIA, CHILE, CHINA ESTADOS UNIDOS, PAÍSES DA EUROPA, JAPÃO, MÉXICO E, INCLUSIVE, NO BRASIL, MAS TEMOS DE BUSCAR O QUE DEU CERTO PARA ADAPTAR, PORQUE SÃO CLIMAS E CULTURAS DIFERENTES. NÃO É PORQUE FUNCIONOU EM PARIS, QUE VAI DAR CERTO AQUI EM SÃO PAULO. TALVEZ POSSAMOS ADOTAR FORMATOS INTERESSANTES E APLICÁ-LOS COMO UMA RELEITURA ”



Iracy Fortes Squillaro, arquiteta e professora do Centro Universitário Belas Artes

as, tratar das calçadas, dos espaços públicos como praças e parques”, sugere.

No início do ano passado, a Prefeitura de São Paulo apresentou o plano “SP2040 – A cidade que queremos” em um seminário promovido na FecomercioSP. Em linhas gerais, a meta da iniciativa é promover uma série de intervenções no município de forma prolongada e planejada. Os projetos desenvolvidos pelos alunos alinham-se com o plano da administração municipal – o que pode aprimorar as duas ações. “Apesar de estarem focadas em bairros, são propostas que se conectam. Acredito que São Paulo tem de ter um projeto em longo prazo e que o SP2040 pode ser uma referência para todas as ações realizadas”, opina Duarte. Segundo

ele, o mais indicado para um município tão urbanizado é integrar o máximo possível as intervenções e, sobretudo, “reconhecer planos que são importantes para o desenvolvimento da cidade e que não podem ser deixados de lado”, prossegue.

Já para Pérola, o cenário ideal para São Paulo será construído por meio de diretrizes ambientais. “É uma coisa que peço sempre que tenho oportunidade, até mesmo na Câmara. Em específico para os conjuntos das áreas de operações urbanas”, afirma. De acordo com a arquiteta, essa é uma maneira de melhorar a cidade por meio de parques lineares.

Ainda de acordo com Pérola, de forma geral, as lideranças do município precisam ter “visão ampliada”. “É preciso entender que essas medidas colaboram para a refrigeração da cidade. Isso afeta a saúde pública, reduz o número de crianças doentes, a quantidade de pais que faltam o trabalho para levar os filhos ao médico. É uma rede integrada. Atentar para a questão ambiental é cuidar da saúde da população e minimizar gastos com o setor”, orienta.

O próximo passo é escolher com os moradores para priorizar os principais projetos e, assim, iniciar a interlocução com as subprefeituras para avaliar a viabilidade de execução. “Como houve uma produção muito grande, a ideia é que a comunidade possa ter um entendimento melhor e mais contato com as propostas para definir uma ação conjunta”, conta Duarte. De acordo com ele, a FecomercioSP vai continuar incentivando, para que as comunidades se fortaleçam e realizem planos de trabalhos. “Vamos fazer de tudo para que esses projetos cheguem à prefeitura e, se possível, sejam validados e inseridos no orçamento do município.” ■



Crimes eletrônicos – a nova lei é suficiente?

Foi finalmente publicada a Lei nº 12.737/2012, que tipifica criminalmente os delitos informáticos. A nova legislação aborda questões importantes como invasão de dispositivo eletrônico, acesso remoto não autorizado, interupção de serviços telemáticos, entre outros.

É inegável que todos esses assuntos há muito tempo já deveriam ter sido inseridos na legislação penal brasileira. A nocividade das condutas e a repulsa total externalizada pela sociedade com relação aos casos ocorridos eram claras. Evidentemente, para completar a tridimensionalidade do direito, só faltava a essencial norma.

Lei posta, ainda que tardia, cumpre-nos analisar alguns de seus elementos. Com relação à invasão de dispositivo e formas derivadas, encontramos o primeiro ponto para reflexão: a norma restringiu a tipicidade da conduta aos casos em que há a violação indevida de mecanismos de segurança. Assim, podemos entender que todos os dispositivos informáticos não dotados de ferramenta de proteção estariam excluídos do âmbito dessa aplicação legal. Além disso, vale pontuar que, como as expressões “mecanismo de segurança” e “dispositivo informático” (só hardwares? E os softwares?) não foram definidas na lei, pode restar dúvidas sobre o completo enquadramento penal de certos casos.

Para o esclarecimento do conceito de “mecanismos”, talvez seja o caso de interpretação

similar ao indicativo jurisprudencial de “obstáculo”, utilizado para a configuração do furto qualificado. Seguindo esse raciocínio, poderiam ser assim considerados os acessórios, não integrantes das funcionalidades regulares do bem protegido, cuja finalidade seja impedir o acesso ao bem tutelado. Essa seria uma das diversas possibilidades de interpretação.

Importa analisar, também, os pressupostos da conduta “invadir”. Este verbo conceitualmente traz a ideia de entrada à força, ingresso hostil, violação de barreira. Portanto, casos de obtenção indevida de dados através de técnicas de engenharia social e outros meios (divulgação de senha pelo próprio titular do bem a terceiros, por exemplo) em tese não estariam enquadrados na tipificação recém-nascida. Isso porque não haveria qualquer violação, mas apenas o acesso não autorizado.

Inferre-se, desse modo, que todas as hipóteses de aumento de pena relacionadas à prática invadir, previstas nos parágrafos do artigo 154-A (obtenção de comunicações privadas, divulgação dos dados...) devem ser precedidas pela violação do mecanismo de segurança. Não haverá crime, desse modo, nos casos de obtenção e divulgação indevida de dados, quando o agente tem livre acesso ao dispositivo eletrônico da vítima (técnico de TI da empresa, companheiro, colega de trabalho etc.).

É preciso mencionar também que, no tocante à penalização da divulgação de segredos industriais obtidos pela invasão (§§ 3º e 4º do art. 154-A) há aparente duplicidade de previsão legal, pois a divulgação indevida já era considerada crime autônomo pela Lei de Proteção à Propriedade Industrial (inciso XII do art. 195, Lei nº 9.279/96).

Ainda sobre o fecundo *caput* do art. 154-A, é possível antever farta discussão sobre quem seria o “titular do dispositivo” invadido. Será que o mero possuidor do dispositivo e o usuário eventual poderão figurar como sujeitos passivos desse delito? O texto da lei não esclarece, mas há a suave impressão de o tipo referir-se somente ao proprietário.

Relativamente à tipificação penal da conduta de interrupção dos serviços informáticos e telemáticos, a intenção óbvia do legislador foi inibir novas investidas, de forma fundamental contra sites de governo. Porém, parece-nos que as baixas penas aplicadas não têm potencial para atingir esse fim, ainda mais nos casos de prática, alegadamente, com fins ideológicos.

Aliás, em geral as penas cominadas pela nova norma são pouco inibidoras, já que permitem a aplicação das facilidades da Lei nº 9.099/95 (procedimentos dos juizados especiais). De outra sorte, parece que a tendência internacional é justamente a oposta: há pouco se noticiou que a Justiça do Estado da Califórnia (EUA) condenou a dez anos de prisão, além do pagamento do valor de indenização no valor de 76 mil dólares, um hacker acusado de subtrair fotos de celebridades pela web.

Claro que não se defende aqui a multiplicação da população carcerária brasileira apenas para a punição de crimes de informática. Contudo, é difícil entender como a criação de

uma lei, após tantos anos de discussão, pode estabelecer penas simbólicas e tão pouco de-sestimulantes ao infrator.

Comparemos: para o crime de furto de uma carteira, com rompimento de obstáculo (arrombamento de porta etc.), a lei prevê reclusão de dois a oito anos. Já para o estelionato, a pena básica é de reclusão de um a cinco anos. Em ambos os casos, os prejuízos podem ser somente materiais, com probabilidade de o infrator ser preso e até mesmo de recuperação dos bens subtraídos. E, na maioria das vezes, esses bens são fungíveis.

Por outro lado, em boa parte dos crimes informáticos, os prejuízos materiais são pequena parcela do problema. Até este é justamente o grande diferencial desses fatos: os danos podem versar sobre aspectos da intimidade e vida pessoal dos indivíduos, conquistas profissionais, informações empresariais sensíveis etc. Ou seja: dados infungíveis e de valor incalculável.

Por essas razões e diante de frequentes notícias sobre vidas arruinadas, empresas quebradas e empregos perdidos em decorrência da prática de delitos de informática, parece-nos tímida a punição penal de tais condutas – com tão gravosas consequências, através do pagamento de cestas básicas, prestação de serviços à comunidade e outros benefícios direcionados aos crimes de menor potencial ofensivo.

Nesse sentido, se a tecnologia assumiu papel relevante no cotidiano do brasileiro, a lei não poderia deixar de tratá-la de modo igualitário, reconhecendo de forma prática seu gigantesco potencial de afetar a vida das pessoas – para o bem e, infelizmente, também para o mal. ■

Presidente do Conselho
de TI da FecomercioSP



MEU IRMÃO SEMPRE FOI UMA INSPIRAÇÃO PARA MIM.

TUTU

“Distrofia muscular. Muita gente nem sabe o que isso quer dizer. Bom, eu conheço desde pequeno. O José Eduardo, meu irmão mais velho, nasceu com distrofia muscular. E é impressionante como existia, e ainda existe, muito pouca informação sobre a doença. Acho que foi um dos maiores desafios que meus pais e eu enfrentamos: a falta de informação. Porque a gente cuidou, aprendeu, chorou, riu, cresceu, curtiu e viveu sempre com muito amor e carinho. Agora estou com o Instituto Paulo Gontijo. Ele dá assistência aos portadores de Esclerose Lateral Amiotrófica (ELA), que também é uma doença neuromuscular, e incentiva a pesquisa para a melhoria da qualidade de vida dos pacientes. É um trabalho maravilhoso, que me inspira como meu irmão sempre me inspirou.”

Julio Rocha - Ator

Para mais informações e contribuições,
acesse: www.ipg.org.br

**IPG**
Instituto Paulo Gontijo
Paixão pela vida. Amor pela ciência



TUTU

FECOMERCIO SP
Representa muito para você.

BATICUM
produtora de som







Negócios em comum

Blogs ultrapassam a esfera pessoal e se tornam ferramentas estratégicas de comunicação, colecionando seguidores e renda para os blogueiros **Por Filipe Lopes**

Criado para ser uma opção democrática para o compartilhamento de ideias e experiências pessoais na grande rede, o blog popularizou-se e, por concentrar grande número de pessoas, tornou-se um ambiente atrativo para patrocinadores e bons negócios. Mas para firmar-se nesse novo mercado, o blogueiro deve abusar da criatividade e da dinâmica da sua página para manter seus leitores ativos. Novos blogs “úteis” surgem todos os dias para suprir alguma deficiência do mercado ou de serviços. A proposta é ajudar os internautas a conseguir bom emprego; aproveitar melhor suas viagens e a gastronomia de diferentes pontos turísticos; compartilhar melhores técnicas para tratar alguma doença ou até mesmo garantir boas risadas.

O blog tem caráter mais pessoal e linguagem intimista. Por essa razão, o público sente-se atraído e próximo do texto. A plataforma nasceu e permanece como ferramenta para compartilhar experiências pessoais, seja como um diário, guia de viagens, opiniões etc. Mas como o conteúdo na web está cada vez mais direcionado ao usuário reunir pessoas com interesse comum acerca de determinado assunto cria em torno de si grande comunidade. Os blogs apostaram na segmentação de conteúdo e por ter uma característica dinâmica adquiriram forte potencial no *e-commerce*.

O jornalista Márcio Coutinho, de 41 anos, aproveitou sua experiência no setor corporativo e de assessoria de imprensa para criar um blog “vitrine” que conta com vagas de emprego para área de comunicação social. Por causa de um mercado cada vez mais concorrido e dinâmico, milhares de profissionais procuram oportunidade de colocação ou recolocação. O Blog do Cout, criado em 2008, tem a proposta

de atuar como canal para divulgação de vagas de empregos, estágios, trainees, temporários e freelancers para as áreas de jornalismo, publicidade, relações públicas e design gráfico. “No início, criei o blog a fim de ter um espaço para veicular meus artigos. Comecei a colocar entre um texto e outro algumas vagas na área de comunicação que alguns amigos me mandavam. Somente um ano depois, percebi que havia potencial no espaço para atuar como serviço. Com o interesse de empresas e profissionais, o local foi transformando-se naturalmente e assumiu a segmentação de um canal exclusivo de vagas”, conta Coutinho.

O blog funciona como um classificado de empregos e apresenta vagas atualizadas para todo o País. Para visualizar as oportunidades, o leitor deve tornar-se assinante e pagar uma taxa de R\$ 12 por mês. As vagas são enviadas via e-mail no formato de boletim. O blog ainda conta com uma área chamada “painel de currículos”, onde o assinante pode cadastrar pequeno currículo para que empresas interessadas entrem em contato. Diferentemente de outras prestadoras de serviços de recrutamento, que atuam em diversas áreas e cobram quase seis vezes mais de seus clientes, o blog é mais acessível e totalmente focado em comunicação social, o que aproxima os profissionais. “Percebemos que existia um *gap* nesse sentido e que as grandes empresas de vagas não tinham bom atendimento voltado para os comunicadores. O número de ofertas era pequeno e claramente não existia uma aproximação maior com os empresários e os recursos humanos do setor”, destaca Coutinho.

No início de 2012, o blog já contava com grande volume de trabalho e boa visibilidade, contabilizando mais de 3 mil acessos di-

O BLOG TEM CARÁTER
MAIS PESSOAL
E LINGUAGEM
INTIMISTA. POR ESSA
RAZÃO, O PÚBLICO
SENTE-SE ATRAÍDO E
PRÓXIMO DO TEXTO.
A PLATAFORMA
NASCEU E PERMANECE
COMO FERRAMENTA
PARA COMPARTILHAR
EXPERIÊNCIAS
PESSOAIS, SEJA COMO
UM DIÁRIO, GUIA DE
VIAGENS, OPINIÕES
ETC. MAS COMO
O CONTEÚDO NA
WEB ESTÁ CADA VEZ
MAIS DIRECIONADO
AO USUÁRIO
REUNIR PESSOAS
COM INTERESSE
COMUM ACERCA
DE DETERMINADO
ASSUNTO CRIA EM
TORNO DE SI GRANDE
COMUNIDADE.

ários. Coutinho então resolveu transformar o canal em um negócio e assumir de vez o posicionamento de um prestador de serviço no segmento. Hoje, o site conta com cerca de 300 assinantes e é o principal gerador de renda do jornalista.

Já para a blogueira Silvia Oliveira, presidente da Associação Brasileira de Blogs de Viagem (ABBV), o blog foi a ferramenta escolhida para descrever suas experiências pela Europa, quando terminava seu doutorado em Sevilha e viajava com pouco dinheiro. De acordo com ela, a escolha pelo formato blog está ligada ao perfil intimista que ele proporciona. “Os blogs são conversas ao pé do ouvido, eu não queria o compromisso, na época, de ter de buscar um site com perfil ‘profissional’. Gastaria mais tempo e dinheiro. Mas hoje meu blog já passou por várias reformulações – em forma e conteúdo – em busca da profissionalização”, afirma Silvia.

Ao longo dos quase sete anos de existência, o blog Matraqueando disponibiliza dicas de viagens e gastronomia para quem quer gastar pouco e aproveitar ao máximo cada lugar. Hoje, o blog tem uma média de 5 mil acessos diários. Assim como ocorre em outros blogs de sucesso, Silvia viu uma possibilidade de negócio, mas em vez de procurar patrocinadores, disponibilizou em seu blog uma loja virtual para comercializar seus cinco guias de viagem no formato *e-book*. A escolha por não vincular-se a nenhuma empresa pode ser vista pelos leitores como uma prova de credibilidade e ética das informações e dicas contidas na página. “A loja virtual onde vendo meus cinco guias de viagem é a fonte de renda do blog, uma vez que não aceito convites ou cortêsias de hotéis, res-

“ OS BLOGS SÃO CONVERSAS AO PÉ DO OUVIDO, EU NÃO QUERIA O COMPROMISSO, NA ÉPOCA, DE TER DE BUSCAR UM SITE COM PERFIL ‘PROFISSIONAL’. GASTARIA MAIS TEMPO E DINHEIRO ”



FOTO: RAUL MATTAR

Silvia Oliveira, presidente da Associação Brasileira de Blogs de Viagem (ABBV)

taurantes, companhias aéreas etc.”, afirma Silvia. A lojinha foi inaugurada em maio do ano passado e vende em média 300 guias por mês ao preço de R\$ 25 a unidade.

Pensamento empresarial

O blog pode ser bom negócio, mas os especialistas aconselham aos blogueiros que pensam em ganhar dinheiro com ele a terem uma postura profissional, para não afastar seus seguidores. “As pessoas devem pensar como proprietários de revista. O blogueiro deve ter uma relação profissional com o patrocinador e pensar estratégias de mercado, conhecer muito bem seus leitores e deixar essa relação comercial muito clara. Muitas vezes, ele indica determinados produtos e marcas de seus patrocinadores e depois o público descobre que ele está ganhando por isso e se sente traído. O blog é como uma coluna de opinião de revista ou jornal”, pondera Heloisa Pereira, mestre em comunicação e semiótica, leciona o curso “Redes sociais e os novos paradigmas da comunicação no ciberespaço”, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Segundo levantamento feito pelo jornal *Folha de S.Paulo*, no fim de 2012, com 12 agências de publicidade que trabalham na área de marketing digital, um blogueiro que possui mais de 40 mil acessos diários na sua página pessoal pode ganhar de R\$ 15 mil a R\$ 80 mil por mês publicando textos patrocinados. Os publiposts são textos publicitários editados pelo blogueiro para fazer algum tipo de propaganda a determinada empresa. A prática é comum nos blogs mais populares, porém muitos nem sequer informam ao leitor que aquele é um texto

publicitário ou então não deixam isso muito claro, identificando apenas com uma indicação no pé do texto, com a palavra “publipost”.

A professora ainda explica que quem pensa em ter e manter um blog deve pensar em primeiro lugar se terá tempo suficiente para dedicar-se a ele. “O blog deve ter interação entre blogueiro e seguidores, senão fica isolado e a tendência é cair no esquecimento.”

Não existe receita mágica para o sucesso dos blogs, uma vez que eles dependem da interação com os internautas. A maioria das pessoas desenvolve blog sem pensar em ganhar dinheiro. Começa com uma ideia ou necessidade de compartilhar suas experiências e acaba atraindo pessoas que pensam ou passaram por vivências similares. “Existem blogs, por exemplo, de pais de crianças com doenças crônicas que usam o espaço para falar sobre o mal, novas descobertas, remédios e outros desafios diários que a família enfrenta”, afirma Heloisa. Nesses casos, empresas farmacêuticas podem ver grande potencial de consumo e propor uma parceria para divulgar seus produtos. Outro segmento que atrai muitos anunciantes é o da moda. As empresas identificam-se com o comportamento dos blogueiros e resolvem associar sua marca a determinada pessoa.

Com o avanço das redes sociais, alguns blogs passaram a ter caráter mais de prestador de serviços do que de simples “diário”, como muitos eram antes. “Como são autorais, eles assumiram o perfil de dar dicas ao leitor, com aquela aproximação que se assemelha à dica de um amigo. E, ao oferecer serviço, você passa a profissionalizar o segmento, tanto que foi fundada a Associação Brasileira de Blogs de Viagem, da qual sou a primeira presidente eleita”, aponta a blogueira Silvia.

“ AS PESSOAS DEVEM PENSAR COMO PROPRIETÁRIOS DE REVISTA. O BLOGUEIRO DEVE TER UMA RELAÇÃO PROFISSIONAL COM O PATROCINADOR E PENSAR ESTRATÉGIAS DE MERCADO, CONHECER MUITO BEM SEUS LEITORES E DEIXAR ESSA RELAÇÃO COMERCIAL MUITO CLARA. MUITAS VEZES, ELE INDICA DETERMINADOS PRODUTOS E MARCAS DE SEUS PATROCINADORES E DEPOIS O PÚBLICO DESCOBRE QUE ELE ESTÁ GANHANDO POR ISSO E SE SENTE TRAÍDO. O BLOG É COMO UMA COLUNA DE OPINIÃO DE REVISTA OU JORNAL ”



Heloisa Pereira, mestre da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Os blogs de serviços esperam um futuro promissor e grande desenvolvimento do mercado. “Ainda há um potencial enorme para crescermos no mercado e temos projeto para ampliação de frentes em vários estados. Estamos buscando parceiros para agregar mais valor ao trabalho e ainda existe a perspectiva de futuramente captarmos investidores. Entramos 2013 com a meta de dobrar o número de assinaturas e aumentar a equipe de trabalho. Acreditamos que ampliando a qualidade do serviço e com um marketing alinhado com nossos objetivos, nos próximos dez meses alcançaremos os resultados propostos”, prospecta Coutinho. O blog Matraqueando também investe para aplicar seus serviços. “Estou investindo na lojinha e vamos lançar mais três guias em breve, com dicas de viagem econômica e inteligente”, afirma Silvia. ■



BLOG NO BRASIL

O primeiro blog brasileiro que se tem notícias surgiu em 1998. O Delights to Cheer (delícias do elogio) criado pela gaúcha Viviane Vaz de Mendes, utilizava um layout primário e era escrito em inglês. Nessa época, o blog ainda era uma ferramenta pouco utilizada no Brasil, pela baixa presença da internet e pela complexidade de manter-se uma página desse tipo. Os blogueiros tinham de dominar a linguagem HTML (HyperText Markup Language, que significa linguagem de marcação de hipertexto), pois a cada atualização havia a necessidade de se “construir” uma página nova para postar os textos. Foi a partir de 1999 e 2000 que o blog popularizou-se no País, com a criação do blogger.com.br, que dispensava o conhecimento HTML, pois o site de hospedagem de blogs disponibilizava modelos prontos de página.



apresenta

Divó

com

SUZY RÊGO

JOSÉ RUBENS CHACHÁ



TEATRO RAUL CORTEZ | Rua Dr. Plínio
SEXTA 21h30, SÁBADO 21h e DOM

PATROCÍNIO



APOIO CULTURAL



rcio!

texto **FRANZ KEPPLER**
direção **OTÁVIO MARTINS**
produção **ED JÚLIO**

NATHÁLIA RODRIGUES



PEDRO HENRIQUE MOUTINHO



14 Não recomendado para
menores de 14 anos

Barreto, 285 | Bilheteria (11) 3254-1631
INGO 19h | www.divorcio.art.br

Venda:
ingresso rápido
4003 1212
ingressorapido.com.br
sujeito à taxa de comissão

APOIO INSTITUCIONAL



PROJETO REALIZADO COM APOIO DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO,
SECRETARIA DA CULTURA, PROGRAMA DE AÇÃO CULTURAL 2012

PROMOÇÃO

ALPHA FM
101.7 MHz

FOLHA
Não dá pra não ler.



REALIZAÇÃO



UNIMOS GRANDES ENTIDADES
POR UMA BOA CAUSA:

A SUA.

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

*Para mais informações, ligue 11 3254-1759,
ou envie um e-mail para produtos@fecomercio.com.br*



CÂMARA ARBITRAL DE PARIS

