

CONSELHOS

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS
E TURISMO DO ESTADO DE
SÃO PAULO | 26 | AGO/SET 2014



CRESCIMENTO SEGURO

O presidente da **Porto Seguro**, Fabio Luchetti, explica como vem explorando sinergias para lançar novos negócios e comenta os reflexos do crescimento da classe média sobre o mercado

Análises:

Alberto Pfeifer, André Portela Souza, Carlota Pérez, David Verge Flescher, Denis Rosenfield, Elena Resk, Gabriel Oddone, Johan Lubbe, José Pastore, Mario Mello, Pedro Guasti, Pedro Henrique Soares Ramos, Roberto Luis Troster, Roberto Romano

R\$ 18,90



ANO 05 - Nº 26 - agosto/setembro 2014

ISSN 2178-1583



9 772178 158005

Dia 21 de agosto é o dia de conhecer os vencedores!

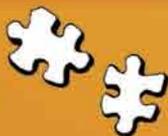
O dia para conhecer os vencedores do 4º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade já está definido! Com mais de 270 projetos engajados para um planeta sustentável, a cerimônia de

entrega do prêmio já tem data marcada: dia 21 de agosto de 2014.

Visite o site e confira os finalistas.

SUBCATEGORIA	FINALISTA	NOME DO PROJETO		
EMPRESAS	Micro	Azimuth Consultoria e Treinamentos	Programa de Responsabilidade Socioambiental da Associação Comercial de Ilhabela	SP
		Zappa Moda Infantil	Zappa Moda Infantil	SP
		GED – Inovação, Engenharia e Tecnologia	Ecotinta	SP
		Ecosuporte Assessoria Ambiental	Case São Vicente Sustentável	SP
	Pequena/ Média	Cereais Bramil	Campanha contra a exploração sexual de crianças e adolescentes – Modelo de atuação do Grupo Mil	RJ
		Expoente 1.000 Empreendimentos e Participações	Caxias Shopping Sustentável	RJ
		Camará Shopping Center S.A.	Camará Shopping: um exemplo de empreendimento sustentável em todas as suas etapas	PE
		GAIA Projetos Sustentáveis	Casa ecourbana	SP
	Grande	Jones Lang LaSalle	Ações de Inovação Ambiental	SP
		Danone	Projeto Kiteiras	SP
		Rondobel Indústria e Comércio de Madeiras	Rondobel: inspirando mudanças no setor madeireiro	PA
		Jardins Mangueiral Empreendimentos Imobiliários	Desenvolvimento comunitário através de mecanismos sustentáveis	DF
	Indústria	Plural Indústria Gráfica	Print School – Escola Gráfica	SP
		General Motors do Brasil	Joinville Sustentável	SC
		Beraca Sabará Químicos e Ingredientes	Tecnologia: sinônimo de sustentabilidade para as usinas sucroalcooleiras do Brasil	SP
	Entidades	Instituto Brasileiro de Turismólogos	Projeto ENIAC Resíduo Eletrônico	MG
SEBRAE-PE		Consultorias integradas para o turismo sustentável para Fernando de Noronha – PE	PE	
SEBRAE-MT		Centro Sebrae de Sustentabilidade	MT	
ORGÃOS PÚBLICOS	Consórcio Intermunicipal da Fronteira	Unindo forças para o desenvolvimento	PR	
	Prefeitura de Umuarama	Programa Lixo que Vale	PR	
	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Itabirito	Itabirito é limpeza. Eu participo.	MG	
	Secretaria de Estado de Indústria e Comércio de Goiás	Projeto Minha Primeira Empresa	GO	
	Prefeitura Municipal de Caxias do Sul	Troca Solidária	RS	

REALIZE



imagine



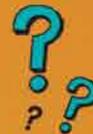


4º PRÊMIO FECOMERCIO de sustentabilidade



TUTU

INOVE



SUBCATEGORIA	FINALISTA	NOME DO PROJETO				
ACADEMIAS	Professor	Ana Carla Mila Primak	Preparação de um compósito a base de resíduos de construção civil e o politereftalato de etileno (PET)	PR		
		Felipe Berndt Moreira	Projeto de desenvolvimento de produto utilizando resíduos de painéis de fibras de média densidade	RS		
		Nildo da Silva Dias	Potencial de uso agrícola da água de reúso após tratamento por osmose reversa	RN		
	Estudante	Cibebe Maria Antunes Vilela	Fabricação de briquetes aromatizados e ecopisos a partir dos resíduos da castanha-do-pará	MT		
		Luan Alves Lima	Identificação e potencialização dos recursos hídricos no Assentamento Paulo Freire – Mossoró – RN	RN		
		Renato Tadeu Rodrigues	Ecologista: o caminho para um varejo sustentável	SP		
		Rogério de Souza Vieira	Casa mais verde	SP		
		Sandra Soares Teixeira	Gestão sustentável dos resíduos sólidos urbanos na rede municipal de ensino	PR		
		REPORTAGEM JORNALÍSTICA	Imprensa	Deise de Oliveira	Especial inovações imobiliárias	SP
				Julio Lamas	Mobilidade urbana: como desatar este nó?	SP
Maristela Machado Crispim	Nós do lixo			CE		
Melquiades Junior	Viúvas do veneno			CE		
Patricia Comunello	Logística reversa para lixo eletrônico aguarda definição de regras no País			RS		
Sucena Shkrada Resk	Este cenário em breve precisa acabar			SP		
Rádio/TV	André Trigueiro Mendes		Alemanha 1 (a força do sol e do vento) e 2 (pistas livres para as bicicletas)	RJ		
	André Trigueiro Mendes		Empreendedores sociais	RJ		
	Carlos Alberto Antunes Soares		Compostagem: adubo	SP		
	Márcia Bongiovanni		Criança: consumo	SP		
	Natalia de Godoy Aquino		Lixo, do problema à solução	DF		
Online	Cleide de Paula		Série: sustentabilidade na cadeia moveleira	PR		
	Felipe Daroit		A mudança de comportamento que traz novas perspectivas para a mobilidade e a sustentabilidade nas grandes cidades	RS		
	Guilherme Jancowski de Avila Justino	Alternativas para o transporte público no Brasil	RS			
Renata Rayane Moura da Silva Rodrigues	Costurando o desenvolvimento	RN				

DESTAQUES

Aspas desta edição



O ELEITOR NÃO SE SENTE
REPRESENTADO PELOS
CANDIDATOS ATUAIS

ROBERTO ROMANO, PROFESSOR
DE ÉTICA E FILOSOFIA POLÍTICA
DA UNICAMP [pág. 78]

O MUNDO DO TRABALHO
EVOLUIU, MAS AS LEIS NÃO

CÂNDIDO VACCAREZZA,
DEPUTADO FEDERAL [pág. 47]

O CONSUMIDOR TEM NAS MÃOS
O PODER DE FALAR BEM OU MAL
DE UMA EMPRESA E INFLUENCIAR
A DECISÃO DE COMPRA DE OUTROS

TATIANA TOSI,
PROFESSORA DE COMPORTAMENTO
DE CONSUMO DA FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS (FGV) [pág. 56]

EXPEDIENTE

FECOMERCIO-SP

PRESIDENTE Abram Szajman

DIRETOR EXECUTIVO Antonio Carlos Borges

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



DIRETOR DE CONTEÚDO André Rocha

EDITORA Marineide Marques | **REPÓRTERES** André Zara, Enzo Bertolini e Filipe Lopes | **REVISÃO** Flávia Marques e Virgínia de Baumont Romano | **FOTOS** Emiliano Hagge

JORNALISTA RESPONSÁVEL André Rocha MTB 45 653/SP

COLABORAM NESTA EDIÇÃO Ives Gandra Martins, Fabíola Perez, Jorge Duarte, Roberta Prescott e Roberto Luis Troster

EDITORES DE ARTE Clara Voegeli e Demian Russo

CHEFE DE ARTE Carolina Lusser | **DESIGNERS** Renata Lauletta e Laís Brevilheri | **ASSISTENTES DE ARTE** Paula Seco e Carolina Coura

IMPRESSÃO Gráfica IBEP

FALE COM A GENTE conselhos@fecomercio.com.br

EXECUTIVA DE NEGÓCIOS (11) 3170-1597 | 96861-9767
Natalie Kardos natalie.kardos@tutu.ee

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

SUMÁRIO

FABIO LUCHETTI <i>Entrevista com o presidente da Porto Seguro</i>	08
CAPITALISMO DO GANHA-GANHA <i>Empresas mostram que é possível lucrar fazendo o bem</i>	18
O CONSTITUCIONALISMO MODERNO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A ECONOMIA <i>Ives Gandra Martins</i>	26
MUITOS DADOS, GRANDES LUCROS <i>Big Data transforma informações em vantagem competitiva</i>	28
CINCO PERGUNTAS <i>para Pedro Henrique Soares Ramos</i>	40
PESO DA JUSTIÇA <i>Súmulas do TST engessam legislação trabalhista e todos perdem</i>	44
COMPRA HIPERCONECTADA <i>Tecnologia influencia o comportamento do consumidor e impõe desafios ao varejo</i>	54
MARIO MELLO <i>Diretor-geral do PayPal para a América Latina</i>	64
A ÂNCORA DO CRÉDITO <i>Roberto Luis Troster</i>	72
ENTRE O DIREITO E O DEVER <i>Proximidade com as eleições reacende o debate sobre a obrigatoriedade do voto</i>	76
PLANEJAMENTO URBANO: ELABORAÇÃO CONJUNTA <i>Jorge Silveira Duarte</i>	88
PEQUENO NOTÁVEL <i>Uruguai cresce a taxas superiores à média da América Latina</i>	90





PODER QUE TRANSFORMA

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

A tecnologia vem mudando os contornos de negócios já existentes e estimulando novos empreendimentos. É marcante o poder transformador que as inovações imprimem a vários segmentos, impondo alterações à dinâmica dos mercados, em benefício de consumidores e/ou de empresas. Exemplo mais marcante é o Big Data, como se convencionou chamar o tratamento de grande volume de dados para se extrair conhecimentos capazes de identificar tendências. A prática ainda é pouco difundida no Brasil, mas seu potencial chama atenção de vários segmentos, entre os quais o comércio, pelo fato de que, hoje, informação se traduz em vantagem competitiva. A revista **Conselhos** aborda o assunto nesta edição, antecipando oportunidades que se abrem a partir do uso da tecnologia.

Em função dos benefícios gerados, o Big Data tende a ser assimilado pelo varejo, assim como o setor não pode mais desconsiderar as mudanças no comportamento do consumidor resultantes das inovações tecnológicas. O processo de compra passou a ser influenciado por diversas variáveis, especialmente o rápido acesso à informação decorrente da mobilidade. Além de tornar cada vez mais tênue as diferenças entre os vários canais de venda, a tecnologia obriga as empresas a entenderem esse novo consumidor hiperconectado, sob pena de tornarem-se obsoletas e desaparecerem, como mostra outra matéria desta edição.

A **Conselhos** traz na capa Fabio Luchetti, presidente da Porto Seguro, uma empresa cujo negócio principal não é essencialmente baseado na tecnologia, mas que vem se apropriando dela para explorar novos negócios, como telefonia móvel e monitoramento de veículos. Exemplo de inovação que não vem necessariamente da tecnologia, mas nela se apoia para transformar o negócio. [8]

“SEGURO NÃO É UMA COMMODITY”

Conhecida pelo padrão de excelência no atendimento, a **Porto Seguro** aproveita a carteira superior a seis milhões de clientes para explorar oportunidades que tenham sinergia com o negócio. Assim, já nasceram operações de monitoramento, telecomunicações e serviços residenciais, entre outras. A mais recente iniciativa é a reciclagem de veículos que sofreram perda total. Em entrevista à **Conselhos**, o presidente da Porto Seguro, Fabio Luchetti, detalha os planos da companhia e discorre sobre as oportunidades do mercado brasileiro de seguros. Ele aponta grande potencial de crescimento em várias vertentes – automóveis, vida, previdência e patrimonial –, desde que as empresas saibam observar as tendências e explorar nichos.

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**



ENTREVISTA

Fabio Luchetti, presidente da Porto Seguro

O seguro de automóveis responde por 75% do faturamento e por 60% do lucro da **Porto Seguro**, um conglomerado que reúne 25 empresas, entre seguradoras de automóveis, seguros patrimoniais, de pessoas, benefícios, vida e saúde. O principal negócio da companhia é distribuído por três marcas – Porto Seguro, Azul e Itaú – cada qual com uma proposta de valor e de serviço. Para o presidente da empresa, Fabio Luchetti, o seguro não é uma *commodity*: envolve uma série de serviços embarcados, que geram experiências no relacionamento entre cliente e seguradora. Segundo ele, é nesta interação que a empresa tem a chance de se diferenciar da concorrência, motivo pelo qual a Porto Seguro não abre mão da verticalização. O call center e até a equipe de guinchos são exclusivos. A proposta de excelência se estende para além do mercado segurador: alcança a área de telefonia móvel, com a Conecta, e o segmento de serviços residenciais para não clientes, com a Porto Faz. Em entrevista à **Conselhos**, Luchetti fala sobre o fortalecimento da classe média e o reflexo disso sobre o mercado de seguros, comenta o impacto da nova lei que regulamenta o desmanche de veículos e destaca a importância de saber ouvir o cliente e o corretor, principal canal de distribuição dos serviços da empresa.

QUAL O REFLEXO DA MELHORIA DO PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO PARA O SETOR DE SEGUROS EM GERAL E PARA A PORTO SEGURO EM PARTICULAR?

A Porto Seguro é muito conhecida pelo seguro de automóveis, que é a nossa origem e nosso carro-chefe, responsável por 75% do faturamento e 60% da lucratividade. Mas temos várias outras atividades. São 25 empresas no conglomerado, entre seguradoras de automóveis, seguros patrimoniais, de pessoas, benefícios, vida e saúde; e vários outros negócios, como cartão de crédito, consórcios e alarmes monitorados de veículos, caminhões e residências, além de uma operação de telefonia celular. Tudo isso nos permite entrar de várias formas nessa nova classe média que está se fortalecendo. O impacto maior foi no segmento de automóvel, porque as pessoas começaram a trocar de carro, e isso aumentou a incidência de carros novos. Percebemos um aumento de quase 30% no valor médio dos veículos segurados.

QUAL O IMPACTO DISSO SOBRE O NEGÓCIO?

O cenário nos dá perspectivas muito boas e a chance de crescer fora da região Sudeste e das capitais, que ainda concentram a maior parte dos negócios. Temos três marcas. No segmento de automóvel, optamos por segmentar por marca, com Porto Seguro Automóvel, Azul Seguros e Itaú Seguros de Auto e Residência. A Porto tem a proposta de serviço de alta qualidade e grande conveniência para o cliente. A Azul compete por preço, e a Itaú tem como nicho os correntistas do Itaú Unibanco. A Azul tem nos ajudado muito a crescer, trazendo para a base pessoas que até então não tinham o hábito de fazer seguro.

A PORTO É CONHECIDA PELA QUALIDADE DOS SERVIÇOS, MAS TAMBÉM PELO PREÇO MAIS

“A TENDÊNCIA É
DE MARGENS CADA
VEZ MENORES À
MEDIDA QUE O MERCADO
AMADURECE”



**ALTO. ATÉ QUANDO É POSSÍVEL MANTER O
DIFERENCIAL DE PREÇO, UMA VEZ QUE
A CONCORRÊNCIA TAMBÉM ESTÁ MAIS ATENTA
À QUALIDADE DE SERVIÇO?**

Seguro não é uma *commodity*. Há a questão do atendimento e uma série de serviços embarcados, como serviços para casa. São eles: encanador, chaveiro, eletricista e manutenção da linha branca. Tudo isso gera uma experiência do cliente na relação com a seguradora. Atendemos mais de 3,5 milhões de pessoas por ano e entramos em 1,5 milhão de residências. Diferentemente de uma assistência técnica, que vai à sua casa atender determinada marca, a Porto Seguro conserta qualquer máquina, não importa o modelo. Parece simples, mas não é. Exige treinamento, e não só no aspecto técnico, mas também comportamental, porque é a minha marca entrando na casa do cliente. O consumidor percebe a diferença em todos estes detalhes.

**SEGURO AINDA É ALGO DISTANTE
DA REALIDADE DAS CLASSES
MAIS POPULARES. COMO CONSCIENTIZÁ-LAS
DA NECESSIDADE DE CONTRATAÇÃO?**

Uma mudança recente na regulamentação tende a baixar o preço do seguro, especialmente dos carros mais velhos, em cerca de 30%. Isso deve contribuir para o crescimento do mercado. Um dos problemas do custo do seguro é que a legislação obriga as empresas a fazer reparos apenas com peças novas, mesmo que o veículo batido tenha 15 anos. Por consequência, o custo do seguro em relação ao valor do patrimônio é proporcionalmente maior quanto mais antigo for o veículo. Isso inibe o mercado. A nova Lei do Desmanche impôs a rastreabilidade das peças usadas. Agora, a Susep (Superintendência Nacional de Seguros Privados) está

ENTREVISTA

Fabio Luchetti, presidente da Porto Seguro

regulamentando a figura do seguro popular que permitirá o aproveitamento de peças usadas. Com isso, o preço do seguro para carros usados tende a cair, e a Porto explorará um novo nicho de mercado, de reciclagem e reaproveitamento de peças.

COMO VAI FUNCIONAR?

Montamos um desmanche que se chama Renova. A legislação já me obriga a dar uma destinação correta aos veículos com perda total. Antes, a Porto leiloava isso como sucata. A partir de agora, desmanchamos todos os carros que sofreram perda total, separamos borracha, vidro, metal, tudo. As peças são catalogadas e etiquetadas, o que permite a rastreabilidade. Usaremos estas peças no reparo em casos de sinistros.

QUAIS AS OPORTUNIDADES PARA O MERCADO SEGURADOR EM TERMOS DE NOVOS PRODUTOS?

Buscamos alternativas em produtos e serviços que, de alguma maneira, sejam sinérgicos com o nosso canal de distribuição, que é o corretor. Também entramos forte em cartões de crédito, que são produtos ligados à pessoa física, a quem eu consigo fidelizar com a criação de um programa de pontos. O cliente pode reverter os pontos em descontos no próprio seguro. Recentemente lançamos a Conecta com a mesma proposta de fidelização. Também estamos nos posicionando muito fortemente em serviços avulsos. Criamos a Porto Faz, porque percebemos uma demanda grande por serviços que não estavam inclusos na cobertura. Tínhamos uma demanda reprimida de cerca de sete mil solicitações por mês que não atendíamos. Eram pessoas querendo tirar mancha do sofá, consertar aparelho de ar condicionado ou instalar filtros. Então, preparamos a nossa rede para es-

tas atividades. São serviços de conveniência, disponíveis inclusive para quem não é cliente Porto Seguro.

O NEGÓCIO DA CONECTA SERÁ FOCADO EM RASTREABILIDADE OU A OFERTA INCLUI SERVIÇOS DE VOZ E DADOS?

O foco está em soluções M2M, ou máquina a máquina, e nos rastreadores de veículos, que já somam mais de 350 mil chips em operação. Mas também oferecemos voz e dados para clientes que busquem um serviço diferenciado, com o padrão Porto Seguro. A proposta é oferecer um serviço completamente diferente do que tem as operadoras de celular no Brasil. Nosso modelo de negócio prevê um milhão de clientes em cinco anos, com uma estratégia de boutique, focada em clientes que nos conhecem e valorizam o serviço, a qualidade e o atendimento Porto Seguro e querem uma proposta de relacionamento diferente das encontradas no mercado.

QUANTO DA FROTA BRASILEIRA DE VEÍCULOS ESTÁ SEGURADA?

Estima-se algo próximo de 30% ou 35%. Acreditamos que há potencial para chegar a 50%.

A TENDÊNCIA DO MERCADO É DE CONSOLIDAÇÃO OU EXISTE ESPAÇO PARA NOVOS CONCORRENTES?

Acredito que há espaço para crescimento, tanto em termos de escala, de receita como de novos entrantes. Mas as grandes seguradoras estrangeiras já estão aqui. A maioria vem da Europa, região que, nos últimos anos, tem vivido seus dramas do ponto de vista econômico, ao passo que o Brasil vem se destacando em crescimento e em rentabilidade. A tendência, no entanto, é de margens cada vez menores à medida que o



“TEMOS UM NÍVEL DE VERTICALIZAÇÃO MUITO ALTO, NÃO POR NECESSIDADE DE PROCESSO, MAS POR CULTURA, POR FILOSOFIA MESMO”

mercado amadurece. Daí a importância de uma boa distribuição dos negócios entre os vários segmentos. Quanto à consolidação, já tivemos movimentos muito fortes entre três e quatro anos atrás. As seguradoras menores já operam em nichos, e não no segmento de automóvel, para o qual não enxergo consolidação. Pode haver alguns movimentos nos segmentos de benefícios e de saúde.

ENTREVISTA

Fabio Luchetti, presidente da Porto Seguro



EXCEÇÃO DO AUTOMÓVEL, QUAIS OS SEGMENTOS COM MAIOR POTENCIAL, ENTRE: VIDA, PREVIDÊNCIA, RESIDENCIAL E SEGURO-SAÚDE?

Seguro-saúde vive uma crise institucional. O governo é muito rigoroso na questão dos reajustes, mas não há nenhuma regulação quanto ao custo dos insumos usados por esta indústria, a exemplo dos hospitais. A falta de previsibilidade fez com que o mercado abandonasse o seguro-saúde individual e ficasse só no empresarial. Acredito que chegamos ao fundo do poço, e a tendência é

de autorregulamentação. Será inevitável. No tocante aos seguros de residência e de vida, ainda somos pouco desenvolvidos. O Brasil tem muito a crescer.

A INTERNET VEM SE FIRMANDO COMO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA O SETOR. ESTE É O FUTURO?

As pessoas tendem a buscar mais informações na internet, mas seguro não é uma coisa trivial. Temos muitas diferenças entre os vários produtos. Acredito que a tendência seja de ofertas pela web, mas, por trás delas estarão as grandes corretoras.

“O PRINCÍPIO DO SEGURO
É O MESMO EM QUALQUER
EMPRESA. A DIFERENÇA
ESTÁ NA EXPERIÊNCIA
QUE CADA EMPRESA
OFERECE AO CLIENTE”

COMO SE DÁ A RELAÇÃO DA PORTO SEGURO
COM O CORRETOR? COMO ESTREITAR A RELAÇÃO
COM UM FORNECEDOR QUE NÃO É EXCLUSIVO?

Podemos conquistá-lo pelo bolso ou pelo coração. Optamos pelo coração, porque comissão todos pagam. Nosso modelo de gestão procura fazer com que as pessoas entendam o quanto é difícil o dia a dia de um corretor de seguros e quanto ele pode influenciar na escolha do cliente. Temos uma estrutura de atendimento e de suporte voltada exclusivamente para o corretor porque nosso maior patrimônio está nos relacionamentos.

COMO MOTIVAR E ENGAJAR
EQUIPES TÃO DIFERENTES – FUNCIONÁRIOS,
CORRETORES, OFICINAS, GUINCHOS –
EM TORNO DE UMA MISSÃO ÚNICA?

Por isso, optamos por não terceirizar. O call center é próprio, assim como o guincheiro e o prestador de serviços a residências. Temos um nível de verticalização muito alto, não por necessidade de processo, mas por cultura, por filosofia mesmo.

A PORTO SEGURO DESENVOLVEU
PRODUTOS PARA MULHERES E
PARA JOVENS. A SEGMENTAÇÃO É O CAMINHO,
AINDA QUE O PRODUTO SEJA O MESMO,
COM EMBALAGEM DIFERENTE?

Há o componente comportamental. É tudo tão grande e tão igual, que as pessoas tendem a valorizar as diferenças. Na essência, o princípio do seguro é o mesmo em qualquer empresa. A diferença está na experiência que cada empresa oferece ao cliente. Por isso, treinamos nossos atendentes para ouvir o que está por trás daquela ligação: o cachorro que está latindo ou a criança que está chorando, pois eu lido com serviços emergenciais, com pessoas aflitas. [6]

Acesso à saúde de qualidade para o Empregador do Comércio viver melhor.

Só a parceria da FECOMERCIO-SP com a Qualicorp proporciona a você, Empregador do Comércio e sua família, acesso aos melhores planos de saúde por até metade do preço.

- Rede com os melhores hospitais, laboratórios e médicos do Brasil.¹
- Livre escolha de prestadores médico-hospitalares com reembolso.²
- Confira as possibilidades de redução de carências.³



Metade do preço: em comparação a produtos similares no mercado de planos de saúde individuais (tabela de junho/2014 – Omint). ¹ De acordo com a disponibilidade da rede médica da operadora escolhida e do plano contratado. ² Conforme condições contratuais. ³ A disponibilidade e as características desse benefício especial podem variar conforme a operadora escolhida e o plano contratado.

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Julho/2014.

Amil:
ANS nº 326305

Bradesco Saúde:
ANS nº 005711

Omint:
ANS nº 359661

SulAmérica:
ANS nº 006246

Qualicorp
Adm. de Benefícios:
ANS nº 417173

FECOMERCIO SP
Representa muito para você.

 **Qualicorp**
administradora de benefícios



Ligue e aproveite:

0800 799 3003

De segunda a sexta, das 9 às 21h, e aos sábados, das 10 às 16h. Ou se preferir, acesse www.economizecomaqualicorp.com.br.

CAPITALISMO DO “GANHA-GANHA”

Empresas com foco em negócios sociais têm se desenvolvido em áreas como educação e saúde, mostrando que é possível ganhar dinheiro e fazer o bem. Meio termo entre a iniciativa privada e as ONGs, o setor vem atraindo aceleradoras e investidores, consolidando a premissa de que não é preciso abrir mão do lucro para implantar ideias transformadoras. O desafio é desenvolver métricas capazes de avaliar o impacto social de um negócio sobre a sociedade.

TEXTO **ENZO BERTOLINI**
FOTOS **EMILIANO HAGGE**



SOCIAL

Capitalismo do “ganha-ganha”

Uma nova geração de empreendedores tem colocado em prática negócios que aliam lucratividade com impacto social. Batizada de 2.5, a área é um meio-termo entre o segundo e o terceiro setores, formados, respectivamente, por iniciativa privada e organizações não governamentais (ONGs). A ideia é fazer o bem com fins lucrativos, preenchendo uma lacuna deixada pelo Poder Público e pelas grandes corporações.

O conceito nasceu em Bangladesh pelas mãos do economista Muhammad Yunus, ganhador do Nobel da Paz em 2006 pela iniciativa em parceria com o Grameen Bank, de distribuição de microcrédito a populações pobres e sem acesso a outro tipo de crédito. Desde então, os negócios sociais seguem duas correntes. Pela definição do próprio Yunus, são empresas cujo foco está na criação de benefícios sociais sem maximizar o lucro, ou são operações voltadas ao ganho financeiro, desde que os donos sejam pobres e tenham na renda uma forma de escapar da miséria.

Outra corrente vem do Ocidente e é representada pelos estudiosos Stuart Hart e Michael Chu, das Universidades de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos. Eles defendem a distribuição de lucro como forma de atrair investidores e criar negócios na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo.

O banco americano JP Morgan estima que nos próximos dez anos serão investidos entre US\$ 400 bilhões e US\$ 1 trilhão em negócios 2.5 em todo o mundo. A Inglaterra é o país onde o setor mais evoluiu, com seis mil dessas empresas em funcionamento, segundo dados de 2012. Recentemente, o governo inglês lançou um marco regulatório que prevê isenções fiscais para estimular investimentos e tornar o segmento autossustentável.

“É POSSÍVEL SER
SUSTENTÁVEL E IMPACTAR
A VIDA DAS PESSOAS”

EDUARDO BONTEMPO,
SÓCIO-FUNDADOR DA GEEKIE



Não há números oficiais sobre o tamanho do mercado brasileiro de negócios sociais. Levantamento realizado em 2011 pela consultoria Plano CDE registrou cerca de 140 empreendimentos classificados como 2.5, além de 60 incubadoras e 26 fundos de investimento. O País integra a rede de Laboratórios de Aprendizagem na Base da Pirâmide (BoP Lab), criada nos Estados Unidos e hoje presente em 18 países, formada por empresas, ONGs, empresários, organizações multilaterais e acadêmicos que trabalham para descobrir e implementar soluções de negócios para vencer a pobreza global. Por aqui, o BoP é representado pela Fundação Getulio Vargas (FGV). “O laboratório estimula o debate e o conhecimento sobre como as empresas podem trabalhar os negócios para a base da pirâmide de forma inclusiva, em uma relação ganha-ganha”, explica o coordenador do programa, Edgard Barki.

No País, o mais comum são negócios criados para atender à demanda da população mais pobre em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente. O segmento vem despertando a atenção dos investidores. “Em 2013, avaliamos mais de mil negócios sociais para apoiar”, diz Diogo Tolezano, diretor de Educação da Artemisia, organização sem fins lucrativos que há dez anos fomenta negócios de impacto social no Brasil, fazendo uma ponte entre mentores e investidores com foco em saúde, serviços financeiros, habitação e, principalmente, educação. Nos últimos três anos, a ONG intermediou 35 negócios nos quais foram investidos R\$ 26 milhões.

Sob os pontos de vista legal e tributário, um negócio social não difere em nada de qualquer outra empresa no Brasil. Diferentemente dos Estados Unidos, por exemplo, onde alguns Estados têm legislação específica para empreendimentos desse tipo, assim como em alguns

países da Europa. “Muitos empreendimentos sociais surgem de demandas da sociedade e inovam no jeito de fazer negócio”, diz a consultora Paula Bonazzi, especializada no setor 2.5.

MÉTRICAS

Como medir o impacto social de um negócio? A resposta ainda está longe da unanimidade. Existem alguns sistemas internacionais, como o Global Impact Investing Rating System (GIIRS) e o Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), mas ambos enfrentam restrições de diferentes vertentes. “É difícil medir a transformação que determinado projeto provocou na vida das pessoas no curto prazo. Como comparar empresas que prestam serviços de saúde e de educação?”, questiona Paula.

A Artemisia elegeu cinco pontos (capacidades) para medir o impacto social das empresas para as quais oferece orientação: de reduzir o custo das transações; de melhorar as condições de vulnerabilidade; de aumentar a renda; de desenvolver capital humano e social; e de fortalecer a cidadania e os direitos pessoais. “Olhando esses pontos, conseguimos customizar a métrica de acordo com a empresa que está sendo orientada”, explica Tolezano.

O diretor de negócios e marketing da Plano CDE, Maurício Prado, defende que **números não refletem, sozinhos, o impacto de uma empresa social sobre a comunidade**. Para obter dados fidedignos, a consultoria realiza pesquisas de campo antes e depois da iniciativa, inclusive comparando grupos que receberam e que não receberam investimento social. “Levantamos dados quantitativos e qualitativos das ações”, diz.

Entre os impactos positivos de um negócio social estão: a inclusão de grupos de baixa renda na cadeia produtiva de valor; a oferta

SOCIAL

Capitalismo do “ganha-ganha”



de produtos e serviços de qualidade e com preços acessíveis, que contribuam diretamente para aumentar o acesso dos grupos de baixa renda a oportunidades e atendimento de necessidades básicas em saneamento, alimentação, energia, saúde e habitação; e a

oferta de produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas – como equipamentos de custo mais baixo e acesso a crédito produtivo. São novas ideias, com impacto social, mas sem

“EM 2013, AVALIAMOS MAIS
DE MIL NEGÓCIOS SOCIAIS
PARA APOIAR”

**DIOGO TOLEZANO, DIRETOR
DE EDUCAÇÃO DA ARTEMÍSIA**

deixar de lado a perspectiva de lucro. Listamos a seguir algumas delas:

INOVAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

Ciente de que dois alunos não aprendem da mesma forma, a startup Geekie personaliza o aprendizado por meio de jogos. Com mais de dois milhões de alunos de escolas públicas cadastrados, a empresa foi eleita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) como proposta inovadora em educação. O sócio-fundador da empresa, Eduardo Bontempo, explica que o Geekie Teste consegue avaliar os pontos fortes do aluno e identificar as falhas de aprendizagem, mostrando-se ideal para escolas. “Mais de 400 instituições privadas utilizam o produto”, informa. A empresa também disponibiliza a plataforma digital Geekie Lab, que diagnostica o aluno e orienta o conteúdo de forma personalizada. Em parceria com as Organizações Globo, foi lançado o Geekie Games, plataforma que já teve adesão de dois milhões de estudantes e ganhou certificação do Ministério da Educação e Cultura (MEC). “É possível ser sustentável e impactar a vida das pessoas. Para cada produto que eu vendo a uma escola privada, ofereço o mesmo para escola pública”, destaca o empresário.

SAÚDE A PREÇOS ACESSÍVEIS

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 24,5% da população brasileira possui plano de saúde. O restante depende do atendimento público. Filho de médico, Thomaz Srougi se sensibilizou e decidiu criar a Dr. Consulta, clínica particular na qual a população de baixa renda tem consulta e exames com hora marcada, a preços populares. A localização é estratégica: na favela de Heliópolis, zona sul de São Paulo. “Eu precisava

CARACTERÍSTICAS DE UM NEGÓCIO SOCIAL

- ▶ **Vende um produto ou serviço que contribui para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda;**
- ▶ **Esse produto ou serviço principal é capaz de sustentar financeiramente a empresa, de forma que ela não dependa de doações ou de captação de recursos;**
- ▶ **Apresenta inovação no modelo de negócio;**
- ▶ **Tem potencial de alcançar escala e opera de maneira eficiente.**

estar em regiões carentes com alta densidade demográfica e carência de serviços de saúde. Heliópolis foi uma escolha óbvia”, diz o fundador e CEO da empresa. Os médicos que ali atendem também dão expediente em hospitais como Sírio Libanês e Albert Einstein, dois dos melhores do País. “Atraio os melhores médicos porque trabalho com um lucro muito baixo”, informa Srougi. A maior parte do ganho vai para os médicos e para a compra de equipamentos de alta qualidade. “O nosso propósito é gerar impacto social. Todo lucro é 100% investido no negócio. **O lucro é importante para perpetuar o negócio e não para enriquecer os donos**”. Além de Heliópolis, há outra unidade em São Bernardo do Campo e previsão de novas operações até o fim do ano no Centro de São Paulo e na região do Jabaquara, na zona sul.

TECNOLOGIA DE BAIXO CUSTO

O canadense Howard Weinstein foi para Botswana, na África, como voluntário para fazer trabalhos sociais e lá se comoveu com a dificuldade de jovens deficientes auditivos irem à escola. Identificou ali uma demanda por aparelhos de audição e por baterias de baixo custo, o que viria a dar origem à Solar Ear, empresa criada em 2006 para produzir um aparelho auditivo com bateria recarregável por energia solar. Dois dias de sol dão autonomia de 30 a 50 dias de funcionamento aos equipamentos. O invento não foi patenteado para que qualquer um possa fabricar o produto a baixo custo. “Um aparelho simples custa em torno de R\$ 3 mil. O nosso sai por R\$ 300”, conta o gerente-geral da unidade brasileira da empresa, Frederico Fernandez, que emprega jovens surdos no processo de fabricação. “Estima-se que 77% da população que deveria usar um aparelho auditivo não tenha condições de comprar ou de manter o equipamento”, explica. [8]

ATENDIMENTO CORPORATIVO SENAC: SOLUÇÕES NA MEDIDA CERTA PARA OS DESAFIOS DA SUA EMPRESA.

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

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



atendimento corporativo



O constitucionalismo moderno e a sua influência sobre a economia

IVES GANDRA MARTINS

PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR
DE DIREITO DA FECOMERCIO-SP

PARTE 2

Com a crescente percepção de que a questão social estava na essência da justiça e da verdadeira liberdade, durante o século XIX as nações foram se preparando – principalmente na Europa e nos Estados Unidos – para uma maior intervenção do Estado, com o que, a título de uma participação alargada na condução da economia, começou a crescer o nível da imposição tributária, a ponto de Adolfo Wagner, em fins do século XIX, ter lançado a teoria da irreversibilidade dos gastos públicos, à luz de que as despesas públicas tenderiam sempre a crescer, pois o poder tende sempre a gerar novas despesas a serem satisfeitas por novos tributos.

Principiou a haver, portanto, uma triplíce preocupação, nos governos que se democratizavam, ou seja:

1. Maior participação nas atividades econômicas, para conduzi-las a realizar alguma justiça social;
2. Crescimento de atividades e funções públicas, com o alargamento da classe burocrática e política a ser sustentada pelos cidadãos, com multiplicação das despesas públicas;
3. Crescente aumento de tributação, agora sistematizada, para atender às necessidades públicas ou privadas dos governantes, na sua capacidade ilimitada de multiplicação de gastos.

O próprio surgimento do Tribunal de Contas, no fim do século XIX, como forma de controlar gastos e a responsabilidade do Estado,

em seus três modelos, revelou-se insuficiente – como continua sendo até hoje – por motivos que dão razão a Carl Smith e Maquiavel, quando sustentavam que o poder se justifica pelo próprio poder e a sociedade não o controla.

Nada obstante, o impacto que produziram na democracia e na economia dos dois modelos constitucionais – um mais voltado à pátria (o americano) e outro mais voltado ao cidadão (o francês) – o certo é que o Estado, que deveria servir ao povo, através do governo, seu mero representante na estrutura pública, identificou-se com o poder e a representação se fez, não em função da sociedade, mas de seus detentores, que na luta por conquistas, objetivavam detê-la, na maioria das vezes, apenas para manutenção dos privilégios de comando e de obediência dos cidadãos sujeitos.

De qualquer forma, o próprio crescimento econômico da sociedade e a revolta crescente da população injuriada, assim como a tendência, por outro lado, de domínio por parte dos mais ricos, levaram ao aparecimento, no fim do século, nos Estados Unidos, da primeira lei de controle da concorrência e eliminação do abuso do poder econômico. E se iniciou, por outro lado, no século XX, a valorização do direito do consumidor. Fortaleceram-se, pois, os dois polos de uma economia de mercado (na parte da produção, o controle da concorrência e do lucro abusivo, na parte do consumo, a valorização do consumidor). As economias passaram a ser tanto mais ágeis quanto me-

nos havia interferência do governo em suas regras empresariais e maior interferência nas suas regras coletivas, assim como tanto mais eficientes, quanto menor o peso de tributos relativamente a outras nações e o custo dos financiamentos para sua evolução.

Nos países recém-libertados, no século XIX, tal problemática foi mais aguda, desde a falta de uma economia evoluída, pois foi quase reduzida a venda de *commodities* e sem um processo consistente de industrialização, até a semelhança com os Estados Unidos e a Europa. Nas nações desenvolvidas, todavia, as bases da economia foram lançadas, assim como a sistematização dos regimes tributários, com imposições crescentes para atender às novas sinalizações do século XIX e os princípios do século XX, onde a tecnologia começava a ser a grande vedete.

Na atualidade, as duas grandes crises econômicas, a primeira em 2008/9, por incúria do setor privado dos países desenvolvidos, e a segunda em 2011/12, por negligência dos poderes públicos, permitiram, com arcabouço constitucional e legal mais adaptado depois da crise de 1929, que os países desenvolvidos ultrapassassem o perigo imediato de um colapso global e os países emergentes e menos desenvolvidos crescessem, por terem mercado internacional inexplorado. O certo é que a humanidade evoluiu na sua conformação jurídica que garantiu estabilidade internacional antes inexistente. [6]

MUITOS DADOS, GRANDES LUCROS

Tecnologia do Big Data promete revolução para empresas de serviços e para o varejo ao transformar informações em vantagem competitiva. O desafio é saber interpretá-las corretamente, de forma a identificar tendências capazes de alavancar o negócio, posicionando-o à frente da concorrência. A novidade vem acompanhada de questionamentos sobre os limites éticos para uso dos dados por parte das empresas.

TEXTO **ANDRÉ ZARA**
FOTOS **EMILIANO HAGGE**



Na era da informação, conhecimento é poder. Mas com o grande volume de dados produzido a cada segundo – e crescendo cada dia mais – avaliar e extrair conhecimento deles se transformou em uma tarefa homérica. Para realizar a tarefa, surgiu o Big Data, termo criado para descrever o processamento de informações geradas por empresas e consumidores que podem ser usadas para gerar inovação e identificar tendências. Ou seja, usar a tecnologia para transformar dados em negócios ou para melhorar a gestão pública, no caso de governos.

Para avaliar o impacto disso para as companhias de varejo e serviços, a FecomercioSP promoveu em maio o seminário Big Data – Uma questão urgente a ser enfrentada pelas empresas. Segundo o presidente do Conselho de Tecnologia da Informação da Entidade, Renato Opice Blum, com o avanço da capacidade de processamento e com a redução dos custos de armazenamento destes dados, as companhias precisam estar atentas às possibilidades. “A ausência de informação deixa a empresa sem vantagem competitiva. É ela que definirá o fracasso ou sucesso de uma organização no futuro”, afirma.

Apesar da grande atenção que a tecnologia vem ganhando, a adoção por parte das empresas ainda é lenta. Um levantamento realizado no ano passado pela consultoria Gartner com 720 empresas em todo o mundo mostrou que 64% delas tinham planos para investir em Big Data. Houve aumento em comparação a 2012, quando 58% da amostra indicava a propensão por investimento. “Estamos vendo efetivamente algumas organizações adotarem o Big Data, com impacto significativo sobre o negócio. A tecnologia ainda está no estágio inicial, mas já vemos casos de sucesso em algumas empresas que a adotaram pre-

“AO CONFRONTAR OS
DADOS, É POSSÍVEL
DESCOBRIR CORRELAÇÕES
E CONSEGUIR EXPLICAÇÕES
PARA TENDÊNCIAS
OU RESULTADOS”

**DAVÍ BETTS, DIRETOR DE
TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE METODISTA**



maturamente”, explica o analista do Gartner, João Tapadinhas.

A análise mostra que os setores que mais investiram foram os de mídia e comunicação, bancos e serviços. “São segmentos muito dependentes de informações e já acostumados a lidar com grandes volumes de dados”, explica o analista. Os usos mais comuns para a tecnologia têm sido entender a necessidade do cliente, tornar processos mais eficientes, reduzir custos e detectar riscos. “O varejo ainda trabalha muito no mundo físico, apesar das iniciativas no e-commerce. Por isso, ainda deve demorar mais tempo para o setor adotar o Big Data. Mas a tecnologia apresenta muitas oportunidades para otimização de operações,

e aqueles que adotarem mais cedo terão vantagem competitiva”, afirma.

Do ponto de vista regional, a América do Norte lidera os investimentos. “Nos Estados Unidos, as empresas já têm uma estrutura de sistemas mais avançada e a cultura de arriscar para inovar. A América Latina espera para ver os resultados, mas já notamos Brasil, México, Chile e Colômbia como os mercados mais desenvolvidos”, completa.

Outra pesquisa confirma o Brasil como uma região promissora, mas ainda engatinhando na adoção do Big Data. Números da consultoria Frost & Sullivan mostram que o mercado de Big Data movimentou US\$ 243 milhões no País em 2013, com projeções de



alcançar US\$ 965 milhões em 2018. O estudo aponta que a “maioria das companhias está despreparada para processar o crescente volume de dados internos e externos” e não sabe como tirar proveito da tecnologia. Os fornecedores do serviço também não são claros o suficiente para ajudar a entender o retorno sobre o investimento e estão usando diferentes nomenclaturas para os mesmos serviços, criando mais confusão.

PIONEIRISMO

Quem já usa a solução reconhece os benefícios. A Universidade Metodista, por exemplo, criou o projeto Intelligere, em 2012, usando Big Data

para melhorar os processos de ensino e aprendizado dos 13.800 alunos presenciais e outros 8.300 da educação a distância. “Identificamos que não formávamos nossos estudantes no prazo estabelecido e havia evasão associada à repetência. Com o Big Data, conseguimos monitorar e promover ações corretivas para os alunos em risco”, conta o diretor de Tecnologia e Informação da universidade, Davi Betts. As informações são colhidas em diversas fontes, começando com dados preexistentes, como notas do Enem, classificação no vestibular, classe econômica, transporte etc. Conforme o estudante avança na graduação, são criados mais elementos para análise, como volume de

“A AUSÊNCIA DE INFORMAÇÃO
DEIXA A EMPRESA SEM
VANTAGEM COMPETITIVA.
É ELA QUE DEFINIRÁ O
FRACASSO OU SUCESSO DE UMA
ORGANIZAÇÃO NO FUTURO”

**RENATO OPICE BLUM, PRESIDENTE
DO CONSELHO DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DA FECOMERCIO-SP**

faltas, notas, atrasos no pagamento e avaliações de satisfação.

Com todos esses dados compilados, é possível alertar docentes e estudantes sobre possíveis problemas, aperfeiçoar aspectos dos cursos e ainda personalizar o ambiente de aprendizagem. “Ao confrontar os dados, é possível descobrir correlações e conseguir explicações para tendências ou resultados”, diz Betts. Além das ações para o aluno, a tecnologia ainda é usada para melhorar a operação das unidades, tanto na organização como na infraestrutura. “Estamos nos primeiros estágios do projeto, mas já conseguimos diminuir em 16% os custos operacionais da universidade e melhorar a ocupação das salas de aula em 96% após a implantação da análise das informações”, explica.

Já a Boa Vista SCPC, administradora do serviço de proteção ao crédito, usa o Big Data há cinco anos. A companhia coleta, trata e organiza os dados, submetendo-os a processos de modelagem estatística para vários fins de negócios, que incluem prospecção de clientes, análise de comportamentos, fidelização e ganhos de eficiência. “O Big Data melhora resultados e diminui riscos. Mas a tecnologia é uma ferramenta. Para ela funcionar, é preciso saber claramente qual o objetivo a alcançar. Caso contrário, gasta-se muito, e os resultados são pobres”, diz o presidente da Boa Vista SCPC, Dorival Dourado. Segundo ele, o maior desafio é encontrar pessoas qualificadas para executar o serviço. Por isso, a empresa desenvolve internamente um programa de treinamento para a equipe, hoje formada por 120 pessoas.

Uma das aplicações do Big Data na Boa Vista SCPC tem sido a identificação de clientes que poderiam consumir os serviços da empresa em todo o Brasil. De posse da informação, a equipe comercial pode atuar de forma mais

OS FORNECEDORES DO SERVIÇO NÃO SÃO CLAROS O SUFICIENTE PARA AJUDAR A ENTENDER O RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO E ESTÃO USANDO DIFERENTES NOMENCLATURAS PARA OS MESMOS SERVIÇOS, CRIANDO MAIS CONFUSÃO

dirigida e eficaz. “A ação melhorou nossa taxa de conversão de clientes em 50%”, comenta Dourado. Para ele, a tecnologia se tornará a principal ferramenta de negócio das empresas nos próximos anos para aumentar a eficiência e acelerar o crescimento.

A Wine.com.br, loja de vinhos online, também aposta na ferramenta. Fundada em 2008, a empresa começou a testar o Big Data neste ano com 40 mil clientes (um terço da sua base), buscando personalizar as indicações da bebida. “Muitos clientes têm dificuldade na escolha dos vinhos, dada a grande variedade de rótulos e a falta de conhecimento. Como os gostos também são diferentes, a recomendação é um processo complexo”, afirma o diretor de Logística da Informação da empresa, Jorge Tung. A Wine criou dois grupos: 20 mil usuários recebem as recomendações pelo sistema aleatório atual e outros 20 mil têm indicações personalizadas. Para chegar a um sistema funcional, foi necessário muito trabalho. O primeiro passo foi classificar o comportamento das pessoas, o que resultou na identificação de oito perfis. Depois, eles foram agrupados por preferências de sabor e faixa de preço. “São muitas informações e variáveis que não poderiam ser trabalhadas sem o uso da tecnologia”, explica Tung.

Para organizar os dados, foi criada uma equipe interna, que também escolheu a tecnologia e contratou uma startup com especialistas em matemática e em estatística para fazer os algoritmos. “A tecnologia não é a parte mais complexa. O maior desafio é centralizar os dados das diferentes áreas do negócio e criar processos”, explica o diretor. Apesar de os testes ainda não terem sido concluídos, a expectativa da empresa é de um aumento de pelo menos 10% nas vendas com a indicação personalizada. “O objetivo é garantir uma experiência única para cada consumidor”, resume.

Transformando as cidades

A análise de grandes volumes de dados tem contribuído para melhorar a gestão do setor público, com exemplos inovadores. Existem casos famosos, como o de Singapura, que unificou o sistema de saúde. Em Nova York (EUA), o Departamento Municipal de Proteção Ambiental conseguiu punir os restaurantes que jogavam ilegalmente óleo de cozinha nos esgotos, a partir do cruzamento de dados, além de usar o sistema para prever doenças. O Big Data também é usado para o gerenciamento de tráfego em Los Angeles e para a gestão do saneamento em South Bend (EUA). No Brasil, também existem bons exemplos da utilização da tecnologia. Uma parceria do governo de Minas Gerais com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) resultou na criação da plataforma DataViva, que disponibiliza dados sobre a economia

brasileira. O objetivo da ferramenta é fornecer informações que permitam diversificar a produção e promover o desenvolvimento econômico de cada região. É possível visualizar diversos registros, como exportações, dados da indústria e de ocupações formais, de cada um dos mais de 5.000 municípios brasileiros nos últimos dez anos. Outra iniciativa vem da cidade do Rio de Janeiro, que criou um centro de operações para monitorar dados de mais de 30 órgãos públicos, como guarda municipal e CET, além de serviços públicos, como energia elétrica. A união permite mapear e identificar regiões que precisam de algum tipo de intervenção, desde semáforos com defeito até emergências policiais. Além disso, o centro monitora informações climáticas em tempo real e prevê possíveis situações catastróficas em zonas de risco.



**COM OS AVANÇOS
DA TECNOLOGIA,
SURGEM TAMBÉM
QUESTIONAMENTOS
SOBRE OS LIMITES
ÉTICOS PARA USO
DA FERRAMENTA PELAS
EMPRESAS, ALÉM
DA POLÊMICA SOBRE
A RESPONSABILIDADE
DO ARMAZENAMENTO
DE DADOS**

SOLUÇÕES

Com o grande volume de dados, os varejistas têm muitas possibilidades de negócios, mas as informações precisam ser peneiradas e tratadas para que possam gerar ações que potencializem o negócio. “Há duas tendências em processamento de dados para o varejo. Uma é adquirir conhecimento por meio de informações fornecidas pelo cliente e outra é trabalhar essas informações em tempo real para analisá-las e tomar a decisão a partir delas”, explica José Gonçalves, managing diretor da Accenture Interactive Latam. A empresa desenvolveu no Brasil soluções que permitem o uso da ferramenta por operadoras de telefonia, que trabalham na criação de um serviço voltado para varejistas. **Por meio do Big Data, é possível coletar dados sobre potenciais clientes que transitam por determinado local e horário.** Com soluções desenvolvidas para uso exclusivo do comércio, é possível saber o volume de pessoas que passam pela área, a idade delas e até a proporção de homens e de mulheres. Para chegar ao resultado, as operadoras cruzam os dados cadastrais com a localização do cliente, a partir de informações colhidas pela rede móvel.

Outra que oferece os serviços é a IBM. Uma das soluções para os varejistas permite definir clientes-alvo por meio de promoções e cupons baseados em dados de localização, que se valem do sistema de GPS. Os dados de localização, em conjunto com informações sobre a preferência do cliente obtidas em redes sociais, permitem que os varejistas definam campanhas de marketing online ou nas lojas físicas com base no histórico de compra. As notificações são enviadas via aplicativos, SMS ou e-mail.

“O consumidor exerce um papel de protagonista nas relações comerciais. Ele é um

“SÃO MUITAS
INFORMAÇÕES E VARIÁVEIS
QUE NÃO PODERIAM SER
TRABALHADAS SEM O USO
DA TECNOLOGIA”

**JORGE TUNG, DIRETOR DE
LOGÍSTICA DA INFORMAÇÃO
DA WINE.COM.BR**



Foto: divulgação

grande gerador de informação. Além disso, ele opina nas redes sociais. Com informações desse tipo, o varejista pode fazer um marketing mais intimista, tratando o cliente de forma muito mais pessoal”, diz o líder de consultoria para o setor de varejo da IBM Brasil, Alejandro Padron. Para ele, a ferramenta agrega valor ao negócio quando bem aplicada. “Da mesma forma que o governo usa ferramentas de Big Data para controlar a arrecadação e evitar sonegação de impostos, o lojista também pode usar para qualificar o comércio. Quem souber usar melhor os dados dará maior longevidade ao negócio”, ressalta.

Com os avanços da tecnologia, surgem também questionamentos sobre os limites éticos para uso da ferramenta pelas empresas, além da polêmica sobre a responsabilidade do armazenamento de dados. A imprensa americana noticia o caso da rede varejista Target, por exemplo, que enviou sugestões de produtos para bebês a uma adolescente a partir do cruzamento de dados do histórico de compras da garota, irritando os pais, que ainda não sabiam da gravidez. Outro problema é como e onde serão armazenadas as informações, levando em conta a frequência com que hackers invadem os sistemas, como mostra o caso de 70 milhões de usuários de jogos online da Sony que tiveram seus dados expostos após um ataque em 2011. “As empresas não podem ter liberdade ampla e irrestrita. Os riscos são grandes, principalmente com uso da nuvem para armazenamento das informações. A única certeza é que a informação pode vazar”, diz Opice Blum. Sobre a questão ética em torno da coleta e do uso das informações, enquanto não houver regulação específica, cabe às empresas estabelecer limites. “Uma boa alternativa pode ser a criação de um conselho de ética”, sugere Betts. [8]



SE FOR BEBER NÃO DIRIJA



scanz

moda na Oscar Freire
carros na Avenida Europa
galerias da Gabriel Monteiro
vinhos na World Wine

O melhor de São Paulo no coração dos Jardins.

Reconhecido como um dos bairros mais tradicionais e queridos da cidade de São Paulo, o Jardins também abriga uma das mais importantes casas de vinho da World Wine. Tintos, brancos, doces, espumantes e naturais formam uma infinidade de garrafas assinadas pelos maiores produtores do mundo, oferecidas por uma equipe de especialistas e experientes consultores. Tudo em um ambiente intimista e agradável, já conhecido por um serviço impecável, ideal para tornar a experiência do vinho um momento único e encantador.

SÃO PAULO:

Jardins - Rua Padre João Manuel, 1269

Itaim - Rua Amauri, 255

Vila Olímpia - Av. Dr Cardoso de Melo, 1191

RIBEIRÃO PRETO:

Boulevard - Rua João Penteadado, 420

RIO DE JANEIRO:

São Conrado Shopping Fashion Mall - 1º piso

TELEVENDAS: 4003-9463 (capitais)
ou 0800-880-9463 (demais localidades)

VENDAS CORPORATIVAS: (11) 3383-9332

 **World
Wine**

“O custo para abrir uma S.A. no País é maior do que a média dos investimentos das aceleradoras”

Associado do escritório Baptista Luz Advogados analisa os principais desafios jurídicos enfrentados pelas startups e aceleradoras que podem atrapalhar os investimentos e o desenvolvimento de ideias inovadoras.

TEXTO **FILIPPE LOPES**
FOTOS **EMILIANO HAGGE**

O Brasil tem mais de 10 mil empreendimentos que se enquadram na categoria startup, como são chamadas as empresas iniciantes de forte base tecnológica. Esse universo atrai investidores financeiros e empresas interessadas em explorar comercialmente os novos produtos e serviços, muitas vezes inéditos. Como estabelecer a relação dos empreendedores com as aceleradoras, os parceiros comerciais e investidores é o grande desafio para este ecossistema. A falta de informação e de preocupação com aspectos tributários, societários e de propriedade intelectual pode inviabilizar muitas iniciativas. O alerta é de Pedro Henrique Soares Ramos, do escritório Baptista Luz Advogados, que traçou o perfil das aceleradoras brasileiras por meio de uma pesquisa conduzida em parceria com o Start-Up Brasil (Programa Nacional de Aceleração de Startups).

O levantamento identificou algumas tendências, entre as quais a ausência de mecanismos de controle e fiscalização por parte das aceleradoras sobre as startups nas quais investe. Também chama atenção a pouquíssima adoção de contratos envolvendo direitos de propriedade intelectual. Em entrevista à Conselhos, o especialista discorre sobre os principais resultados da pesquisa e oferece algumas sugestões para estimular o investimento e facilitar a vida das startups.



Quais os principais desafios para as startups no campo jurídico?

O aspecto jurídico, na maioria das vezes, é deixado de lado pelos empreendedores na etapa inicial dos trabalhos. O problema é que algumas decisões são tomadas sem os devidos cuidados e sem conhecimento a respeito das implicações. Um dos principais problemas é a regulação das relações societárias. Muitas vezes, essa relação se dá na base da amizade, da informalidade, e quando surge a primeira discussão ou o primeiro investimento, a questão é posta à prova. Só então os sócios se dão conta da necessidade de regularizar e colocar tudo no papel. Outro desafio para as startups é contratual. Por se tratar de empresas com perfis bastante variados e que fazem coisas inéditas, elas não têm modelo para seguir. Como se faz contrato para um serviço que, até então, não existia? A empresa cria um protótipo, coloca no mercado, surge um primeiro cliente e precisa

formalizar a contratação. Questões relacionadas à propriedade intelectual também são bastante problemáticas. Os maiores ativos das startups são softwares, ideias e modelos de negócio, que são ativos intangíveis, que fogem do convencional e requerem instrumentos jurídicos eficientes para assegurar a proteção intelectual. São aspectos que dependem muito de bons contratos, acordos de confidencialidade, estratégias de registro de marcas e patentes, segurança da informação e tudo o mais que possa proteger aquele que é o ativo principal e que dá o valor à sociedade, que é a propriedade intelectual das startups.



Quais trabalhos institucionais vocês realizam em parceria com aceleradoras, associações de fomento e faculdades?

Nosso trabalho institucional tem por objetivo fomentar e trazer conhecimento para o ecossistema das startups. O conhecimento jurídico não pode ser restrito a uma ou duas cabeças ou a poucos escritórios de advocacia. Comparativamente a outros setores que já abriram conhecimento e até disponibilizam material na internet, o setor jurídico está muito atrasado. Muitas vezes, é difícil para um advogado e para as startups encontrarem conteúdo jurídico de qualidade na web. Então, trabalhamos muito com conteúdo, com matérias e pesquisas que o próprio escritório desenvolve, como a pesquisa sobre o perfil das aceleradoras brasileiras e o guia de estruturação de startups. Este conhecimento está disponível no nosso site e procuramos compartilhá-lo com entidades e com as próprias startups para as quais prestamos consultoria.

O brasileiro tem predisposição ao empreendedorismo, mas ele se mostra organizado quanto ao planejamento das empresas, principalmente quanto às questões jurídicas?

A falta de planejamento é um problema geral das empresas brasileiras, e não apenas das startups. O que mais afeta o sucesso de uma empresa são questões societárias, tributárias e de propriedade intelectual. A questão societária mais comum é quando a empresa não está bem organizada, há brigas entre os sócios ou questões não resolvidas com antigos sócios, que podem, eventualmente, atrasar a entrada de um investimento ou até mesmo inviabilizá-lo. O empreendedor não pode dizer: 'espere um pouquinho que tenho que resolver um problema interno primeiro'. Isso pode levar meses até ser resolvido, e as empresas acabam perdendo o *timing* do investimento. A questão tributária também é relevante, porque vários modelos de negócios são feitos sem atenção às questões regulatórias ou fiscais. Na primeira auditoria, constata-se que o modelo apresenta algum equívoco, e a tributação é muito maior do que se havia planejado inicialmente. Na questão de propriedade intelectual, os problemas mais comuns são com antigos sócios que saem da sociedade e levam não apenas as ideias, como também planos, modelos de negócios, listas de clientes, enfim, informações relevantes, que serão utilizadas para montar uma empresa concorrente.



Quais as principais conclusões da pesquisa que traça o perfil das aceleradoras brasileiras?

A pesquisa mostrou a preferência das aceleradoras brasileiras por instrumentos conversíveis, que são modelos contratuais que não envolvem investimento direto na empresa, mas sim algum instrumento que prevê conversão em participação societária, como empréstimo e a opção de compra. Isso é muito diferente do que ocorre nos Estados Unidos, por exemplo, onde a opção por instrumentos conversíveis é utilizada por uma minoria das aceleradoras. Constatamos que isso está relacionado ao custo para montagem de uma sociedade anônima (S.A.) no País, que é maior do que a média dos investimentos realizados pelas aceleradoras. Outra constatação é que poucas delas assinam instrumentos de confidencialidade e cessão de direitos de propriedade intelectual, que dizem respeito aos principais ativos das companhias investidas. Não sei explicar o porquê, mas pode ser questão de prioridades, ou as aceleradoras acreditam que propriedade intelectual é um problema para os sócios, e não para elas.

Quais medidas poderiam ser adotadas para facilitar a vida das startups e estimular os investidores?

Temos levado algumas sugestões a associações como a Anjos do Brasil e a Start-up Brasil, além de parlamentares. Uma das propostas é para definição de um arcabouço jurídico que facilite a abertura de sociedades anônimas, sem tantos custos, como acontece hoje, e com a exigência de um número menor de publicações obrigatórias. Outra medida que poderia contribuir envolve incentivos tributários. Poderiam ser dados incentivos fiscais para estimular o investimento-anjo, por exemplo. Muita gente tem buscado alternativas para investir, mas não sabe como investir e há pouco incentivo para startup e empresas com altíssimo risco. Se houvesse incentivo tributário, talvez tivéssemos mais gente investindo em empresas de tecnologia. [6]

PESO DA JUSTIÇA

Estudo encomendado pela FecomercioSP mostra o impacto das decisões judiciais trabalhistas para as empresas. Não bastasse a inflexibilidade das leis, o mercado convive com a constante edição de súmulas – documentos com peso de lei e que valem para jurisprudência, estabelecidos sem debates nem participação das partes envolvidas. Especialistas criticam a falta de sintonia com o dinamismo do mundo moderno, especialmente com o avanço das tecnologias; e ressaltam que mudanças teriam reflexos positivos sobre as contratações e sobre a redução de custos.

TEXTO **ANDRÉ ZARA**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**



Burocracia, impostos e deficiências na infraestrutura são aspectos já conhecidos da complexa engrenagem do mundo dos negócios no Brasil. A eles, somam-se as rígidas leis trabalhistas e as decisões do Tribunal Superior do Trabalho (TST), com a constante edição de súmulas para regular conflitos. Para analisar essa questão específica, a FecomercioSP encomendou à Fundação Getulio Vargas (FGV) um estudo inédito intitulado “A Dimensão Econômica das Decisões Judiciais”, cujos resultados mostram os impactos da interferência judicial sobre a vida das empresas. “Solicitamos o estudo técnico à FGV para saber como as súmulas editadas pelo Poder Judiciário prejudicam tanto empregados como empregadores. A proliferação delas e seu conteúdo irrealista são danosos, pois engessam ainda mais a legislação trabalhista”, afirmou o presidente do Conselho de Relações do Trabalho da FecomercioSP, José Pastore, durante o evento para apresentação do trabalho na sede da Entidade, em maio.

Segundo ele, como o trabalho não é uma *commodity*, não pode ser regulado somente pelo mercado, mas a situação brasileira beira o extremo. “As leis entram nas minúcias para regular o que deveria estar nos contratos”, comenta. *Essa rigidez é prejudicial se levarmos em conta o mundo dinâmico em que vivemos, com cadeias produtivas globais cada vez mais flexíveis e versáteis.* “O enrijecimento proposto pelo TST levará a economia brasileira a um beco sem saída.”

A preocupação com as súmulas – que não são leis, mas valem para jurisprudência – aumenta pelo fato de elas serem editadas sem debate nem participação dos envolvidos, sejam trabalhadores, sejam empresários. “O juiz acha que sabe o que é melhor para as partes, mesmo quando elas fazem

**A PREOCUPAÇÃO
COM AS SÚMULAS –
QUE NÃO SÃO LEIS,
MAS VALEM PARA
JURISPRUDÊNCIA
– AUMENTA PELO
FATO DE ELAS
SEREM EDITADAS
SEM DEBATE NEM
PARTICIPAÇÃO DOS
ENVOLVIDOS, SEJAM
TRABALHADORES,
SEJAM EMPRESÁRIOS**



“A PROLIFERAÇÃO
DAS SÚMULAS E SEU
CONTEÚDO IRREALISTA
SÃO DANOSOS, POIS
ENGESSAM AINDA MAIS A
LEGISLAÇÃO TRABALHISTA”

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

“TEMOS UM SISTEMA JURÍDICO DIFUSO E Falta gestão interna aos próprios tribunais”

CÁSSIO MESQUITA BARROS,
MEMBRO DO CONSELHO DE
RELAÇÕES DO TRABALHO
DA FECOMERCIO-SP



acordos. O grande problema das súmulas é que, como não são leis, não podem ser questionadas judicialmente. Com isso, tornam-se mais fortes que as próprias leis”, analisou Pastore.

Para avaliar os impactos de tais decisões, o estudo encomendado pela FecomercioSP analisou três súmulas: a Orientação Jurisprudencial nº 342/SDI-1 (depois convertido na Súmula nº 437), que disciplina o intervalo intrajornada mínimo de repouso e alimentação dos empregados; a nº 366, que discorre sobre o início da contagem da duração da jornada de trabalho; e a nº 244, referente à licença-maternidade para funcionárias contratadas por prazo determinado. “A análise mostra que as decisões do tribunal cerceiam as possibilidades de ganhos e acordos para trabalhadores e empresários”, disse um dos responsáveis pelo estudo, o professor da FGV, André Portela Souza. Segundo ele, isso inibe as contratações.

Toma-se como exemplo a Orientação Jurisprudencial nº 342. Ela invalida convenções e acordos coletivos que estabeleçam redução do intervalo de almoço. O entendimento desconsidera a economia que as empresas fariam se pudessem dispor dos funcionários por meia hora a mais, por exemplo, em períodos de pico de produção. Pelo lado do empregado, o acordo para redução da jornada poderia se traduzir em liberdade para sair meia hora mais cedo. Mas nada disso é considerado pelo TST.

Já a Súmula 366 representa um entrave ainda maior. A CLT define cinco minutos de tolerância entre o horário de entrada do funcionário nas dependências da empresa e o registro de ponto, com limite máximo diário de dez minutos. A orientação do TST é para que o tempo excedente seja pago como hora extra, sem levar em conta atividades que exijam um

tempo maior para que o trabalhador se prepare para a função.

ENTRAVES AO DESENVOLVIMENTO

Presente no evento, o deputado federal Cândido Vaccarezza (PT/SP) comentou como, muitas vezes, os entraves legislativos atrapalham o desenvolvimento econômico do País. “Temos mais de 100 mil leis federais e muitas não são usadas ou estão ultrapassadas. O mundo do trabalho evoluiu, mas as leis não”, afirmou. O parlamentar defendeu uma reforma trabalhista, mas destacou a necessidade de fazê-la de forma gradual. Especificamente sobre as súmulas, ele criticou o protagonismo dos magistrados da Justiça do Trabalho. “As leis do trabalho podem e devem mudar, tanto que as súmulas podem ser sustadas por decreto legislativo. Porém, precisamos ter foco e ver quais são mais importantes”, concluiu.

O membro do Conselho de Relações do Trabalho da FecomercioSP, Cássio Mesquita Barros, argumentou que as súmulas refletem um problema nacional. “A Justiça do Trabalho tem de julgar três milhões de reclamações trabalhistas anualmente, em contraste com mil no Japão. Além do excesso de processos, falta preparo aos servidores. Temos um sistema jurídico difuso e falta gestão interna aos próprios tribunais”, avaliou.

Para o presidente da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), Edmundo Oliveira, as súmulas revelam as incertezas criadas pelas decisões judiciais no País. “Os empresários fazem investimentos com base na realidade, mas ela é muito incerta quando o TST diz o que pode e o que não pode, inclusive barrando situações que as novas tecnologias permitem”, comentou. Apesar de convidada a participar do evento, a Justiça do Trabalho não enviou representante ao seminário. [&]



“AS DECISÕES DO TRIBUNAL CERCEIAM AS POSSIBILIDADES DE GANHOS E ACORDOS PARA TRABALHADORES E EMPRESÁRIOS”

ANDRÉ PORTELA SOUZA,
PROFESSOR DA FGV

“Nem todas as categorias precisam do mesmo nível de proteção”

Para comentar os riscos de perda de competitividade do Brasil em decorrência da rigidez da legislação trabalhista, a **Conselhos** conversou com o copresidente da prática de Direito Trabalhista Internacional da Littler Mendelson (firma de Direito Global especializada em trabalho e emprego), Johan Lubbe. O americano é consultor de multinacionais e ajudou, por exemplo, a indústria varejista a costurar acordos trabalhistas na Europa e em Bangladesh.

Por que um país precisa ter leis trabalhistas flexíveis?

Em um mundo globalizado, no qual cada país compete por investimentos estrangeiros, leis trabalhistas flexíveis são de suprema importância. Elas permitem oferecer aos empregadores a habilidade de se ajustar rapidamente às mudanças de demanda, com reflexo sobre os custos. Em contraste, leis rígidas, que dificultam ou encarecem a contratação ou demissão de empregados, são obstáculos às respostas rápidas exigidas pela economia global.

As leis trabalhistas devem ser detalhadas ou elas devem ditar princípios?

Eu não sou a favor da eliminação de todas as leis trabalhistas. Regulação no ambiente de trabalho é necessária por razões múltiplas, como combater práticas exploratórias, assegurar um ambiente seguro e inibir ações discriminatórias ou injustas. Mas, nem todas as categorias de empregados precisam do mesmo nível de proteção. Os que têm qualificação e habilidades para a negociação dos termos e das condições de trabalho, por exemplo, não precisam da ampla proteção legal que é dada, por exemplo, a um trabalhador manual. As proteções podem ser baseadas em princípios, como o veto à discriminação e a condutas injustas por parte do empregador. Outras, como a regulação de horas trabalhadas e outros benefícios poderiam ser estabelecidos por acordos individuais ou coletivos. A regulação do ambiente de trabalho deve permitir adequação à realidade local. Ditar regras de forma minuciosa, do ponto de vista nacional, não é sempre o melhor para a economia.

Os Estados Unidos são um exemplo de leis trabalhistas?

Os Estados Unidos são um exemplo para o mundo em relação à flexibilidade das leis trabalhistas. Muitos especialistas, como Thomas Friedman (autor do livro *O Mundo é Plano – Uma História Breve*

**A REGULAÇÃO
DO AMBIENTE DE
TRABALHO DEVE
PERMITIR ADEQUAÇÃO
À REALIDADE LOCAL.
DITAR REGRAS DE FORMA
MINUCIOSA, DO PONTO
DE VISTA NACIONAL, NÃO
É SEMPRE O MELHOR
PARA A ECONOMIA**

do Século XXI), referem-se à habilidade do país em contornar ciclos econômicos principalmente pela flexibilidade das leis trabalhistas. A legislação flexível não necessariamente prejudica os funcionários. Outra perspectiva é que elas contribuem para fortalecer as economias porque ajudam a criar empregos. Se uma economia consegue criar empregos, por causa das leis flexíveis, os funcionários também ganharão. Existem outros países com bons exemplos de relação entre empregadores e empregados, como Canadá, Inglaterra, Malásia e Alemanha.

Qual a importância da livre negociação para o ambiente de negócios?

As vantagens da livre negociação são: maior flexibilidade e ambiente de negócios mais competitivo. Geralmente, quando as partes acordam os termos e as condições de trabalho, elas são mais adequadas à realidade.

Qual deveria ser o papel da Justiça do Trabalho?

O papel primário é resolver disputas. Se as leis são baseadas em princípios, os juízes devem fundamentar suas decisões na jurisprudência. Os magistrados não devem ser “engenheiros sociais” e criar direitos novos. Essa é função do Legislativo. Se os políticos não preenchem esse vácuo, cabe às partes envolvidas, especialmente quando existe um forte movimento sindical, negociar as proteções adequadas.

Qual sua opinião sobre as leis trabalhistas brasileiras?

O Brasil é uma economia que desponta como líder. Em minha opinião, o sistema brasileiro é antiquado e, infelizmente, emperra o crescimento econômico. O País deveria revisar cuidadosamente suas leis trabalhistas para promover a flexibilização e permitir que empreendedores criem mais empregos e atraiam mais investidores estrangeiros. A inflexibilidade da legislação brasileira é evidente considerando fatores como o número excepcionalmente grande de disputas trabalhistas abertas todos os anos. Nos Estados Unidos, que têm uma força de trabalho aproximadamente 50% maior que a brasileira, o número de ações trabalhistas é de cerca de 300 mil por ano, ou seja, um décimo do registrado pelo Brasil. O alto custo dos processos trabalhistas acrescenta uma despesa desnecessária para os empreendedores e os distrai de investir em novas tecnologias e criar empregos. Outro exemplo da inflexibilidade das leis é o número de decisões judiciais que limitam a habilidade dos sindicatos de negociar horários mais flexíveis para os empregados. Isso mostra que os reguladores não permitem que as partes regulem suas próprias relações em nível local, mantendo a rígida regulação nacional.

Leis trabalhistas, em excesso ou inseguras, podem afastar investidores estrangeiros?

Sim, os investidores reagem negativamente a leis trabalhistas inflexíveis e preferem

investir em países menos rígidos porque as taxas de crescimento nesses lugares costumam ser maiores. A África do Sul é outro exemplo de país com legislação trabalhista inflexível. Nos últimos 12 meses, diversas grandes corporações expressaram relutância em investir no país por causa disso. Uma segunda fonte de preocupação para os investidores seriam as altas chances de greves nessas nações.

Quais as tendências das leis trabalhistas no mundo atualmente?

As tendências são de modernizar as regulações trabalhistas levando em conta as mudanças do mundo do trabalho e de criar mais flexibilidade. Alguns países fizeram mudanças nas suas leis para enfrentar a crise econômica. Espanha, Itália e Portugal são exemplos de países que esperaram muito tempo para enfrentar o problema. O Brasil, embora não enfrente situação econômica parecida, apresenta uma desaceleração. Seria melhor que o País revisasse e melhorasse seu sistema de leis trabalhistas durante o período em que não é obrigado a fazer. No entanto, isso exigirá visão dos responsáveis para melhorar a situação para o futuro. Fazer isso agora criaria melhores e mais duradoras soluções para o Brasil (e não como parte de um plano de crise que tem metas de curto prazo, como no caso europeu).

A CHAVE PARA UMA VIDA EXTRAORDINÁRIA.

THE ABSOLUTE OPPOSITE OF *ORDINARY*

CONDIÇÃO ESPECIAL*



Respeite a sinalização de trânsito.

MASERATI GHIBLI - 8 MARCHAS, MOTOR V6 BITURBO COM DUAS OPÇÕES: 330CV E 410CV. O PRIMEIRO TRAÇÃO INTEGRAL DA MARCA NO PAÍS. PERFORMANCE ESPORTIVA, LUXO E ESTILO. VENHA CONHECER!



MASERATI DO BRASIL

Venha fazer um test drive: **(11) 3065.7474** / www.maseratidealers.com/brazil / Rua Colômbia, 635 - Jd. América - São Paulo

*A partir de R\$ 590.000,00 (30% de entrada + 23 parcelas de R\$ 17 mil + saldo).

COMPRA HIPERCONECTADA

A evolução tecnológica alterou os processos de aprendizagem e a forma como as pessoas se relacionam com produtos e serviços.

O comportamento do consumidor também mudou e uma série de variáveis passou a integrar o processo de compra. Os canais de venda se inter-relacionam e a diferenciação entre varejo on e offline é cada vez mais tênue. A mobilidade impõe uma nova dinâmica aos negócios e obriga as empresas a se adaptarem ou morrerem.

TEXTO **ENZO BERTOLINI**
FOTOS **EMILIANO HAGGE**



A tecnologia mudou o comportamento do consumidor. A facilidade para comparar preços, o fim da distância física em relação à loja e a disseminação de smartphones e tablets criaram o consumidor hiperconectado, cujos hábitos de compra são bem diferentes de 20 anos atrás. Esse novo modelo, impulsionado pela internet, mudou a forma como as pessoas se relacionam com produtos e serviços, obrigando as empresas a se adaptarem ou desaparecerem. Negócios sólidos e centenários foram à lona por não entenderem essa revolução, que pode ser considerada a quarta grande onda – depois da Revolução Industrial, do fim do século 18 e início do 19; da criação das linhas de montagem, levada a cabo por Henry Ford no início do século 20; e da revolução tecnológica provocada pelo uso dos computadores pessoais, no fim da década de 1970.

A era da tecnologia impõe às empresas o desafio de lidar com as mudanças de comportamento geradas pelo acesso às inovações, principalmente a mobilidade. “A revolução da informação está mudando as formas de produção e de viver de maneira marcante”, resume a economista e pesquisadora da London School of Economics, Carlota Pérez, para quem as transformações vão muito além das mudanças mais óbvias, como o uso de computadores e de telefones celulares, o papel da internet na comunicação e na indústria de entretenimento e a disseminação das compras online.

Ela destaca, por exemplo, que a possibilidade de adquirir bens e serviços pela internet afeta profundamente todos os segmentos que tinham no comércio tradicional seu principal meio de distribuição. “Apenas os serviços face a face são suscetíveis de sobreviver a essas mudanças”, diz Carlota. Com isso, ganharam nova dinâmica os comércios de músicas, filmes, no-

**AS DIFERENÇAS
ENTRE VAREJOS
VIRTUAL E FÍSICO
SÃO CADA VEZ
MENORES.
PREVALECE
O CONCEITO DE
OMNI-CHANNEL,
QUE É A INTEGRAÇÃO
TOTAL DAS VÁRIAS
PLATAFORMAS**

tícias, fotos, aplicativos para telefones móveis, softwares, serviços bancários, educação e tantos outros itens. O advento do *crowdsourcing*, para obtenção de recursos a partir da contribuição de pessoas físicas, também se espalha, abrindo novas oportunidades para inovação fora da lógica dos mercados tradicionais.

A internet permite também a venda de produtos no mercado mundial, não importando quão distante esteja o fabricante. Os serviços de distribuição, por sua vez, transportam pequenos volumes ao redor do globo a custos razoáveis, colocando em xeque o conceito de escala.

RUMO AO “OMNI-CHANNEL”

No Brasil, são 105 milhões de pessoas conectadas, e pouco mais da metade – cerca de 60 milhões – usa o computador para fazer compras. A mudança de comportamento também atingiu o varejo físico. “Cada vez mais, os consumidores usam a internet para pesquisa de preço e para busca de informações antes da compra offline”, explica o presidente do Conselho de Comércio Eletrônico da FecomercioSP e diretor-executivo da E-bit, Pedro Guasti. Para o consultor de varejo e CEO da Kawahara e Takano Soluções para Varejo, Julio Takano, as empresas que enxergam o estilo de vida desse consumidor e se adaptam, saem na frente. “Hoje, o varejista tem de se adequar ao cliente e isso muda o conceito de dependência”, ressalta.

Nesse cenário, as diferenças entre varejos virtual e físico são cada vez menores. Prevalece o conceito de *omni-channel*, que é a integração total das várias plataformas, como lojas físicas, *e-commerce*, *mobile* e *social commerce*. Para o consumidor, não importa o canal, mas a experiência de compra. Assim, a aquisição online pode ocorrer dentro da loja física ou o

“A REVOLUÇÃO DA
INFORMAÇÃO ESTÁ
MUDANDO AS FORMAS
DE PRODUÇÃO E DE VIVER
DE MANEIRA MARCANTE”

**CARLOTA PÉREZ, ECONOMISTA
E PESQUISADORA DA LONDON
SCHOOL OF ECONOMICS**



Foto: divulgação

O SURGIMENTO DE UM CONSUMIDOR CADA VEZ MAIS CONECTADO E INFORMADO DEMANDA TRANSFORMAÇÕES SIGNIFICATIVAS NO MODELO DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS. A FACILIDADE PARA COMPARAÇÃO DE PREÇOS É UMA DAS MUDANÇAS MAIS PALPÁVEIS

vendedor pode tirar dúvidas do cliente pelo Twitter. “As empresas perceberam que a força está no consumidor. Quem não investir em tecnologia e não entender o consumidor, não vai avançar”, afirma o especialista em estratégias digitais de varejo, Rafael Lindemeyer.

Esse investimento passa necessariamente pelas redes sociais, posicionadas hoje como importantes canais de relacionamento e plataformas para construir a reputação da marca, para conhecer os hábitos do consumidor e para criar engajamento com ele. As redes sociais ganham relevância à medida que permitem a troca de experiências entre as pessoas, o que gera confiança e empatia. Mas também exigem atenção, pois as impressões ruins são compartilhadas na velocidade de um clique. “O consumidor tem nas mãos o poder de falar bem ou mal de uma empresa e influenciar a decisão de compra de outros”, conta a professora de Comportamento de Consumo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Tatiana Tosi.

CELULAR COMO FERRAMENTA DE COMPRA

O surgimento de um consumidor cada vez mais conectado e informado demanda transformações significativas no modelo de negócios das empresas. A facilidade para comparação de preços é uma das mudanças mais palpáveis. “As empresas precisam se adaptar a essa nova realidade”, diz Guasti, lembrando que isso impacta, inclusive, na definição dos preços a serem cobrados nos ambientes on e offline.

O consumidor hiperconectado aproveita as facilidades de aplicativos, os sites de comparação e outros recursos para fundamentar a decisão de compra. A isso se somam informações sobre a experiência de outros consumidores e o relacionamento virtual (ou real) com a marca.



“O PAGAMENTO ELETRÔNICO É MUITO CÔMODO PARA O CLIENTE E O RETORNO TEM SIDO POSITIVO. ESTAMOS EXPANDINDO PARA TODAS AS NOSSAS LOJAS”

MARCO SUPLICY, PROPRIETÁRIO DA REDE CAFÉ SUPLICY

Nessa nova dinâmica, os smartphones ganharam papel preponderante, seja como ferramenta para levantar informações e comparar preços, seja como meio de pagamento. No Brasil, o uso efetivo do celular para concluir uma operação de compra ainda é pouco representativo, mas cresce a taxas significativas. Dados do Relatório WebShoppers apontam que as transações concluídas via dispositivos móveis correspondiam a 2,5% do total das vendas online em janeiro de 2013. Em dezembro do mesmo ano, a participação atingiu 4,8%.

Na mistura de mundo físico e virtual, o Café Suplicy vem testando um aplicativo por



“CADA VEZ MAIS, OS CONSUMIDORES USAM A INTERNET PARA PESQUISA DE PREÇO E PARA BUSCA DE INFORMAÇÕES ANTES DA COMPRA OFFLINE”

PEDRO GUASTI, PRESIDENTE DO CONSELHO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO DA FECOMERCIO-SP E DIRETOR-EXECUTIVO DA E-BIT

meio do qual o cliente usa o celular para pagar a conta do que foi consumido na loja física. Ao entrar no estabelecimento, ele faz *check-in* permitindo a conexão com o sistema da cafeteria. Na hora de pagar a conta, não é preciso ir até o caixa. Os valores são apresentados pelo atendente na tela de um tablet. Basta confirmar, autorizando o débito no cartão de crédito, que já havia sido previamente cadastrado em uma conta PayPal. “É muito cômodo para o cliente, e o retorno tem sido positivo. Estamos expandindo para todas as nossas lojas”, conta

AS EMPRESAS
AINDA TÊM UM
LONGO CAMINHO
PELA FRENTE
ATÉ A PERFEITA
COMPREENSÃO
DOS ANSEIOS DO
NOVO CONSUMIDOR
CONECTADO. AS
MUDANÇAS PASSAM,
INCLUSIVE, PELA
CRIAÇÃO DE SITES
MAIS AMIGÁVEIS
AOS CELULARES,
TANTO NA
VISUALIZAÇÃO COMO
NA NAVEGAÇÃO

o proprietário da rede, Marco Suplicy. Até o fim do ano, as 11 unidades do Café Suplicy terão a facilidade à disposição do cliente.

Outro momento em que os celulares e a internet têm forte influência é no próprio ato da compra, conceito conhecido como *showrooming*: o consumidor vai até a loja para conhecer e experimentar o produto, mas pesquisa o preço pelo celular antes de efetuar a transação. “Muitas vezes, o consumidor não deixa de comprar o produto, mas o caminho até a compra é impactado”, destaca a especialista em comportamento digital Tânia d’Ávila.

Para o lojista, essa é uma oportunidade para atrair o cliente para seu site, valendo-se de “iscas” como desconto na primeira compra online ou por ele ter vindo de um site comparador de preço. Também é possível utilizar a técnica do *remarketing*, ou seja, após o consumidor visitar o site e pesquisar determinado produto, ele receberá anúncios ou e-mails com ofertas especiais, atraindo-o a voltar ao site e finalizar a compra.

É certo que as deficiências e a pouca cobertura das redes de telecomunicações ainda são inibidores do e-commerce, assim como a pequena base instalada de smartphones inibe o *mobile commerce* no Brasil. Na outra ponta, as empresas ainda têm um longo caminho até a perfeita compreensão dos anseios do novo consumidor conectado. As mudanças passam, inclusive, pela criação de sites mais amigáveis aos celulares, tanto na visualização como na navegação. “As empresas não estão preparadas para o consumidor móvel”, confirma Guasti. Ou seja, assim como nas revoluções anteriores, levará vantagem quem primeiro se adaptar às novas condições do mercado. A derrocada de gigantes como Kodak e Nokia mostra que isso não tem nada a ver com tamanho ou com capital disponível para investimento, mas com a rapidez com que se entendem as mudanças. [8]

Casa Grande Hotel Resort & Spa





*“Chique como todo luxo,
simples como todo prazer”.*

Consulte as nossas tarifas antecipadas de Natal e Réveillon.

RESERVAS E INFORMAÇÕES

0800 11 65 62 | www.casagrandehotel.com.br

Av. Miguel Stéfano, 1.001 . Praia da Enseada . Guarujá-SP



“É PRECISO EVANGELIZAR AS PESSOAS QUANTO À IMPORTÂNCIA DE USAR UM SITE SEGURO”

Nos Estados Unidos, um sexto de tudo que é comprado virtualmente passa pela plataforma do **PayPal**, o que dá à empresa o título de líder mundial em pagamentos online. O desafio é repetir a trajetória no Brasil. O diretor-geral do PayPal para a América Latina, Mario Mello, diz que o mercado exige “evangelização”. Para ele, o brasileiro já aderiu ao e-commerce, mas ainda não se conscientizou da importância de usar um site seguro. O PayPal contabiliza 2,8 milhões de contas ativas no País, de um total de 150 milhões em todo o mundo. Ao lado da Rússia, o Brasil foi eleito como mercado estratégico para a empresa, justamente pelo potencial de crescimento para as compras online.

TEXTO **MARINEIDE MARQUES**
FOTOS **EMILIANO HAGGE**

Exec every day.

Ena

ENPS an



ENTREVISTA

Mario Mello, diretor-geral PayPal

O trabalho de evangelização do PayPal no Brasil passa por duas vertentes: o consumidor e o varejista. É preciso convencer as pessoas a preencher o cadastro para adesão ao serviço, mostrando as vantagens de se fazer isso uma única vez. Para vencer a resistência do lojista, o PayPal tem o desafio de mostrar que a taxa cobrada por transação, apesar de mais alta do que a dos cartões de crédito tradicionais, embute benefícios que a concorrência não oferece. O PayPal oferece proteção contra fraudes, aumenta a taxa de conversão no *checkout* e antecipa os recebíveis em 24 horas. Com escritório no Brasil desde 2011, a empresa contabiliza 90 mil estabelecimentos credenciados, de um universo potencial de 200 mil. A estratégia comercial é dividida entre pequenas/médias empresas e grandes redes. Em entrevista à **Conselhos**, o diretor-geral do PayPal para a América Latina, Mario Mello, fala sobre os planos de crescimento, aborda as particularidades do mercado brasileiro e comenta sobre o futuro do pagamento móvel. Ele também discorre sobre o uso do PayPal em lojas físicas e diz que a divisão entre vendas presenciais e online tende a ser cada vez mais tênue.

QUAL A IMPORTÂNCIA DO BRASIL PARA O PAYPAL?

O PayPal quer ser uma empresa global. Para isso, foi decidido que a companhia deve ganhar alguns mercados, e o Brasil é um deles, assim como a Rússia. A eBay, que é dona do PayPal, tem crescido a uma taxa superior a 20% ao ano, mas ela reconhece que isso deve diminuir, porque os carros-chefe são mercados maduros, como Estados Unidos, Canadá e Austrália. Precisamos ir para a próxima onda e acreditamos que o crescimento, daqui a dez anos, virá de mercados como o Brasil e a Rússia. Então, existe investimento maciço, não só do PayPal, como também do controlador, o eBay, nesses dois mercados.

QUAL TEM SIDO O CRESCIMENTO DAS OPERAÇÕES NO BRASIL?

O Brasil tem apresentado um crescimento bastante satisfatório. Quando inauguramos operação nacional, em 2011, tínhamos aproximadamente 150 mil clientes ativos no País e ultrapassamos 2,8 milhões após três anos. Clientes ativos são pessoas com cadastro no PayPal que realizaram alguma transação nos últimos dois meses. Globalmente são 150 milhões de clientes ativos. Não informamos o volume de receita por país. O Brasil é a sexta maior economia do mundo e nosso objetivo é que ele seja o quinto maior mercado do PayPal entre três e cinco anos.

QUAL A ESTRATÉGIA PARA CRESCER NO MERCADO BRASILEIRO?

Olhamos para dois mercados: o consumidor e o vendedor. O primeiro passo é mostrar a vantagem para o vendedor. A fraude no Brasil ainda é muito alta. No e-commerce, entre 1,2% e 1,5% do faturamento é perdido via fraude e o PayPal oferece proteção contra isso para o vendedor. Se ele comprovar que entregou, o

“O BRASIL É A SEXTA MAIOR ECONOMIA DO MUNDO E NOSSO OBJETIVO É QUE ELE SEJA O QUINTO MAIOR MERCADO DO PAYPAL ENTRE TRÊS E CINCO ANOS”



PayPal arca com a fraude. Além disso, o PayPal gera velocidade na compra e aumenta a taxa de conversão no *check-out*. De cada cem clientes que colocam produtos no carrinho, entre 25 e 30 concluem a operação. Com uma conta PayPal, essa taxa aumenta para 60%. Isso se traduz em ganho de tempo para o cliente e em maior faturamento para o lojista. Pelo lado do comprador, falta um pouco de evangelização. Precisamos mostrar a ele que digitar o cartão a cada compra não é uma experiência segura, um vez que a loja, a rede ou o computador não são seguros. Com uma conta PayPal, as informações ficam em um site blindado, que é o único no Brasil com PCA nível 1 – o máximo de segurança estabelecido para a indústria de cartões. Somos uma camada de proteção que garante segurança e conveniência ao cliente.

QUAIS AS FERRAMENTAS PARA ESSA “EVANGELIZAÇÃO”?

Usamos muito as mídias sociais – temos mais de um milhão de fãs do PayPal no Facebook – e nossos parceiros, como Ponto Frio, Casas Bahia e Extra, por exemplo, que promovem o PayPal porque a ferramenta aumenta suas vendas. Somos líderes de *check-out*. No Brasil, vinte grandes lojas de e-commerce, como B2W, TAM e Gol, respondem por 80% das vendas virtuais. Já estamos em metade deles, tais como Ponto Frio, Casas Bahia, Extra, Vivo, TAM, Gol e Submarino Viagens, mas me faltam nomes como Submarino e Americanas.com como clientes, por exemplo. Também investimos bastante em atendimento ao cliente. Somos a única marca com uma central de atendimento 24 horas e respondemos aos clientes via Facebook ou Twitter. No Reclame Aqui, estamos posicionados como a melhor solução do mercado financeiro de serviços. Sabemos que problemas acontecem. A diferença é como a empresa resolve isso.

ENTREVISTA

Mario Mello, diretor-geral PayPal

O ATENDIMENTO É PRÓPRIO OU TERCEIRIZADO?

Trabalhamos com terceiros homologados e com um modelo diferente de remuneração. Ao fim das chamadas, o cliente dá uma nota de zero a dez. Essa nota é considerada para pagamento de bônus ao atendimento e à empresa. Os atendentes são treinados por três meses antes de assumirem o posto. O desafio é ter parceiros que acompanhem nossa escala de crescimento.

O SEU FOCO É O PÚBLICO JOVEM?

Reconheço que temos certa dificuldade para convencer o público com mais de 40 anos. A aquisição do jovem é mais simples porque ele é mais digital, mas ainda não tem poder de compra.

QUAIS SÃO AS RESISTÊNCIAS EM RELAÇÃO AO PRODUTO?

Existe uma inércia em relação a preencher o cadastro. Por isso, é preciso “evangelizar” as pessoas quanto à importância de usar um site seguro. Muita gente só usa PayPal quando compra em lojas pequenas, mas não considera que o computador e a rede possam não ser confiáveis. Pesquisas indicam que 70% dos brasileiros têm medo de digitar o cartão, mas eles continuam digitando porque os números do e-commerce são ascendentes.

NÃO É PRECISO CONVENCER AS PESSOAS A COMPRAR VIRTUALMENTE PORQUE ELAS JÁ FAZEM ISSO. É PRECISO CONVENCÊ-LAS A USAR PAYPAL. COMO SE FAZ ISSO?

Com ofertas como frete grátis e desconto. Isso acaba gerando um ciclo virtuoso dentro da carteira PayPal.

QUAL SUA AVALIAÇÃO SOBRE O GRAU DE MATURIDADE DO E-COMMERCE NO BRASIL?

Evoluímos muito, mas ainda não estamos maduros. As empresas investiram em distribuição

e os prazos de entrega melhoraram. O brasileiro assumiu novos hábitos e passou a comprar roupas e sapatos pela web, mas esse costume está só começando. Há claramente uma mudança de comportamento. Além disso, muitas cidades médias brasileiras não têm uma grande rede varejista, o que favorece o e-commerce.

QUAL A DISTRIBUIÇÃO DE USO DO PAYPAL EM TERMOS REGIONAIS?

Os vendedores estão muito centralizados em São Paulo e Rio. Pelo lado do consumidor, o poder de compra é mais forte no Sudeste, mas a taxa de crescimento é muito boa nas regiões Nordeste e Centro-Oeste.

O PAYPAL COBRA DO LOJISTA TARIFAS MAIS ALTAS DO QUE AS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO. ISSO INIBE A ADESÃO?

Nossa taxa nominal é mais alta, entre 5,4% e 6,4%, mas é preciso olhar tudo o que ela embute. O porcentual inclui a taxa do cartão, a taxa de proteção contra fraude e o custo do dinheiro, pois eu pago o lojista em 24 horas. A concorrência cobra 5% pela antecipação do recebível. Nosso desafio é mostrar que são três componentes.

QUAL É O CRESCIMENTO NO NÚMERO DE LOJAS QUE ACEITAM PAYPAL?

Hoje, são 90 mil no Brasil. Acreditamos que o mercado potencial seja em torno de 200 mil lojas. Ou seja, em três anos de operação no País alcançamos quase a metade do mercado. Temos um time voltado para pequenas e médias empresas e outro para grandes redes.

HÁ PLANOS PARA USO DO PAYPAL EM LOJAS FÍSICAS?

Temos um piloto, por enquanto, no Café Sublicy. A loja opera com um tablet e o consumi-



“EM TRÊS ANOS DE OPERAÇÃO NO PAÍS, ALCANÇAMOS QUASE A METADE DO MERCADO POTENCIAL. TEMOS UM TIME VOLTADO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OUTRO PARA GRANDES REDES”

dor tem o aplicativo PayPal baixado no celular. Ao entrar na loja, o cliente autoriza a conexão para que o sistema detecte a presença dele. Ao fim da compra, basta dar ok no tablet, fechando o pagamento. Até o fim do ano, todas as lojas do Café Suplicy terão PayPal.

ESSA É UMA TENDÊNCIA PARA O MERCADO DE PAGAMENTOS?

Claramente. Hoje, 17% das transações do paypal no mundo começam por celular. No Brasil, esse número é de 7%. O restante é feito via web. No segmento de moda, 20% das operações, em média, começam pelo celular.

ISSO EXIGE UMA BASE CONSISTENTE DE SMARTPHONES, O QUE AINDA NÃO É UMA REALIDADE NO BRASIL.

Olhamos o smartphone como o futuro e o volume de vendas é crescente. No ano passado, 85% das vendas da Vivo foram de smartphones. Muitos não assinam planos de dados,

ENTREVISTA

Mario Mello, diretor-geral PayPal



mas é um erro achar que são desconectados. As pessoas usam o wi-fi no escritório, no restaurante e em casa. A disseminação do celular tem tornado cada vez mais tênue a divisão entre comércio comum e e-commerce, porque cresce a oferta de soluções de pagamento em

lojas físicas via dispositivos móveis. O celular também exerce papel importante na humanização das relações. Por meio dele, a loja pode se aproximar do cliente de uma forma mais pessoal, com mensagens customizadas. O Café Suplicity pode enviar uma oferta de desconto

“NO BRASIL, 60% DO VOLUME É PARCELADO. ISSO NÃO SE REPETE NOS ESTADOS UNIDOS OU NA EUROPA”

ao cliente que não aparece na loja há semanas, por exemplo.

O CELULAR TENDE A MUDAR AS RELAÇÕES DE CONSUMO?

Nossa visão é de que o celular será o controle remoto do mundo moderno. Ele é quem vai comandar a luz da sua casa, pedir táxi, facilitar o *check-in* no aeroporto, controlar a conta bancária etc.

QUANTO DO E-COMMERCE BRASILEIRO É TRANSACIONADO VIA PAYPAL?

Não posso compartilhar esse número, mas posso dizer que a meta é superarmos mercados nos quais temos liderança. Na Austrália e na Inglaterra, por exemplo, temos mais de 30% de *market share*. É esse número que queremos superar no Brasil.

QUAIS AS PARTICULARIDADES DO BRASIL EM COMPARAÇÃO AO MERCADO AMERICANO?

O parcelamento é uma diferença básica. No Brasil, 60% do volume é parcelado. Isso não se repete nos Estados Unidos ou na Europa.

O PAYPAL HERE (SISTEMA DE CAPTURA DE TRANSAÇÕES LANÇADO PELO PAYPAL NOS ESTADOS UNIDOS, QUE FUNCIONA A PARTIR DE UM LEITOR ACOPLADO AO CELULAR) PODE CHEGAR AO BRASIL?

Estamos digerindo o PayPal Here nos Estados Unidos, entendendo melhor o mercado. No Brasil, o foco ainda está no e-commerce e não temos planos para a solução neste ano.

O PAYPAL SÓ TRABALHA COM VISA E MASTERCARD. HÁ PREVISÃO DE ESTENDER A ACEITAÇÃO PARA OUTRAS BANDEIRAS?

Está nos planos que até o fim do ano teremos Amex, Hipercard e Elo. [&]

A ÂNCORA DO CRÉDITO

É preciso estimular a tomada de crédito de forma responsável. O setor, que tem condições de ser um propulsor da economia, está se tornando uma âncora. A inadimplência é alta, falta educação financeira aos tomadores e a política bancária brasileira é inadequada.

ROBERTO LUIS TROSTER É DOUTOR EM ECONOMIA, FOI PROFESSOR DA USP E DA PUC-SP E ECONOMISTA CHEFE DA FEBRABAN, DA ABBC E DO BANCO ITAMARATI



Os números são taxativos: a dinâmica dos financiamentos está segurando a economia em geral e o comércio de forma mais contundente. A explicação pode ser encontrada na “nova política bancária” adotada há dois anos e anunciada em cadeia nacional pela presidente Dilma Rousseff. O mérito do objetivo é unanimidade, todavia, a estratégia adotada se mostrou um fiasco, conforme antecipado por alguns analistas e confirmado pela realidade.

O diagnóstico do governo era de que a “ganância” dos banqueiros era o problema. Para inibir a prática, usou os bancos públicos, com aportes de capital, redução das taxas e expansão da oferta de financiamentos, na tentativa de pressionar as instituições privadas a fazerem o mesmo.

A pressão política por juros bancários mais baixos, sem uma redução de custos (leia-se compulsórios draconianos, tributação distorcida e regulação anacrônica), induziu as instituições a uma escolha óbvia: se não é possível aumentar o preço, a alternativa é diminuir o risco. O custo social dessa prática é alto, especialmente para o pequeno tomador. Em parte, os bancos públicos estão aliviando o problema, mas não o suficiente.

O crédito está na metade de seu potencial e estagnado. Mesmo com todo o esforço, a inadimplência continua elevada, uma das mais altas do mundo. Todos os indicadores de anotações da Serasa, tanto da pessoa física como jurídica, aumentaram nos últimos dois anos. Uma em cada cinco famílias tem contas em atraso, e um em cada oito reais devidos no cheque especial ou no financiamento de automóveis está em mora. O quadro se agrava quando se constata que, no crédito renegociado, a inadimplência é superior a 30%, corroborando que a porta de saída dos devedores em atraso é estreita.

**A PERFORMANCE
DO SETOR BANCÁRIO
TEM IMPACTOS
SOCIAIS E ECONÔMICOS
GRAVES QUE DEVEM
SER ENFRENTADOS.
TODAVIA, TANTO
BANQUEIROS COMO
GOVERNO IGNORAM,
OU FINGEM IGNORAR,
A RAIZ DAS
DIFICULDADES**



A performance do setor bancário tem impactos sociais e econômicos graves que devem ser enfrentados. Todavia, tanto banqueiros como governo ignoram, ou fingem ignorar, a raiz das dificuldades. O governo insiste com a estratégia adotada, faz o jogo do contente na televisão e tenta resolver o problema da inadimplência com mutirões para limpar o nome. Não vai conseguir.

Banqueiros atribuem parte da inadimplência à falta de conhecimento específico. Supõem que todos os clientes são hiperssuficientes e têm a obrigação de entender a parafênalia de instrumentos, serviços, taxas e a dinâmica do mercado de ativos. Mesmo com muita educação financeira, que é necessária, os avanços serão pífios.

As causas das dificuldades que o setor bancário enfrenta são múltiplas e complexas, mas a base de todas é a obsolescência. Nas últimas décadas, a concorrência, a tecnologia, a maior

quantidade de produtos e as inovações estilhaçaram o canal banco-cliente e não foram feitas as adaptações necessárias nas instituições e nas práticas do setor.

Mais grave é como isto afeta o País. O setor, que tem condições de ser um propulsor da economia, está se tornando uma âncora, freando o País. Séculos mostram que o crédito pode ajudar ou atrapalhar o crescimento, dependendo de como está estruturado. A realidade mostra, no entanto, que os bancos privados estão seguindo à risca práticas históricas para preservar a solidez e a rentabilidade. Mostra também que a política bancária brasileira é inadequada.

A agenda de mudanças é extensa e complexa. Nos Estados Unidos, por exemplo, o pacote após a crise de 2008 somou mais de 1,2 mil páginas. No Brasil, o trabalho tem que modernizar o quadro institucional e atualizar as práticas bancárias. Mas o produto é o mesmo, induzir ao crédito responsável. [8]

ENTRE O DIREITO E O DEVER

Pesquisa realizada a seis meses das eleições revela que, pela primeira vez em 25 anos, mais de 60% dos brasileiros são contrários ao voto obrigatório. Corrupção e insatisfação com a qualidade dos serviços públicos fortalecem a falta de interesse pela disputa e reacendem o debate em torno do voto facultativo.

TEXTO **FABÍOLA PEREZ**
FOTOS **EMILIANO HAGGE**



Há pouco mais de um ano, nas manifestações de junho de 2013, mais de um milhão de pessoas foram às ruas para protestar contra a má qualidade dos serviços públicos. Em outubro, as mesmas pessoas marcharão rumo às urnas para escolher novos representantes para o País. Uma das discussões que emerge desse cenário de descontentamento e insatisfação é a obrigatoriedade do voto. Pesquisa realizada em maio pelo Instituto Datafolha revelou que, pela primeira vez desde 1989, 61% dos brasileiros são contrários ao voto obrigatório. Os números mostram significativa diferença em relação ao último pleito presidencial em 2010, quando 48% da população era contrária ao voto obrigatório. “Há uma rejeição crescente no modo de fazer política e um desejo de mudança pairando na sociedade”, afirma Roberto Romano, o professor de ética e filosofia política da Unicamp. “O eleitor não se sente representado pelos candidatos atuais.”

O levantamento mostra índices expressivos de contrariedade ao voto obrigatório entre eleitores dos principais candidatos à presidência da República. Dos eleitores da presidente Dilma Rousseff, 51% são contra a obrigatoriedade. O percentual sobe para 67% entre os eleitores de Aécio Neves e para 71% no caso de Eduardo Campos. Analisados também por segmento social, a preferência pelo voto facultativo é maior entre pessoas de 45 a 59 anos, com ensino superior e que ganham acima de dez salários mínimos.

O diretor do Datafolha, Mauro Paulino, explica que o apoio entre pessoas com menor poder aquisitivo também é significativo: 55% dos eleitores que recebem até dois salários mínimos não aceitam a obrigatoriedade. “Nas pesquisas, o eleitor vem dando sinais de que está atento a novas propostas”, diz. O professor de Gestão de Políticas Públicas da Univer-

“A REELEIÇÃO TEM
FUNCIONADO NO BRASIL,
NÃO TIVEMOS RUPTURAS
INSTITUCIONAIS E SEMPRE
TIVEMOS LIBERDADE
DE EXPRESSÃO”

**DENIS ROSENFELD, PROFESSOR
DE FILOSOFIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**



sidade de São Paulo, Wagner Iglecias, acredita que além das denúncias de corrupção, outros fatores se somam ao crescente desinteresse pela política tradicional. “Há uma percepção de que o sistema político é muito voltado para si e distante das pessoas comuns”, afirma.

Diante da insatisfação dos brasileiros, a opção da liberdade para ir ou não às urnas ganha força. Aqueles que endossam a obrigatoriedade acreditam que o voto é um direito e que o cidadão pode escolher se deseja ou não participar da eleição. Com essa modalidade de voto em vigor, os candidatos teriam de apresentar propostas mais convincentes aos eleitores que

escolherem ir às urnas. Para Romano, a sociedade perdeu a confiança nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e, segundo ele, em decorrência disso, o voto perdeu valor. “Não temos uma forte democracia representativa”, diz. Contrário ao voto compulsório, Romano afirma que essa modalidade reflete uma falta de confiança no cidadão. “O eleitor não precisa ser tutelado pelo Estado”, defende.

Contrários ao voto facultativo acreditam que essa opção pode ressuscitar a velha prática de compra e venda de votos. Além disso, afirmam que parcelas da sociedade com maior poder aquisitivo ficariam super-representadas.



O coordenador do Laboratório de Política e Governo da Universidade Estadual de São Paulo, Milton Lauerta, defende o voto como instrumento de organização política. “Garantir a participação ajuda a ampliar os direitos civis”, diz.

O voto obrigatório está previsto na legislação brasileira de 1932 e mantido no artigo 14 da Constituição Federal de 1988. Ainda na década de 1980, deputados optaram pela obrigatoriedade principalmente por não acreditarem na maturidade da democracia brasileira. Hoje, apenas 24 países possuem o voto compulsório. “A obrigatoriedade impede que o eleitor avalie bem os candidatos e alimenta o fisiologismo”, afirma David Verge Flescher, professor de sistemas eleitorais

e reforma política da Universidade de Brasília. Para ele, questionar a preparação da sociedade brasileira para o voto facultativo é uma contradição “porque a classe política alega que os brasileiros não estão preparados e, ao mesmo tempo, não investe em educação política no País”.

Embora o voto não seja o único instrumento de participação política, há quem diga que a obrigatoriedade permite que, pelo menos a cada dois anos, a população se interesse pelo futuro político do País. Assim, o exercício do voto se tornaria parte da educação política do cidadão. O advogado constitucionalista e secretário-geral da Ordem dos Advogados do Brasil, Marcus Vinícius Furtado, considera o

“QUANTO MENOS A
INFORMAÇÃO FLUI, MAIS
FÁCIL É CORROMPER
OS PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS”

**CLÁUDIO ABRAMO, DIRETOR-
EXECUTIVO DA ONG
TRANSPARÊNCIA BRASIL**

voto compulsório necessário à democracia brasileira. “O cidadão deve ter a obrigação e a responsabilidade de escolher os representantes políticos de seu país”. Ele também enxerga na obrigatoriedade uma forma de conter o abuso do poder econômico e a cooptação de eleitores.

ANSEIOS POR MUDANÇAS

Membros da sociedade e da classe política passaram a defender veementemente a reforma política como meio para coibir problemas no sistema brasileiro. Um dos problemas do voto obrigatório é que ele permite, por exemplo, a eleição de candidatos como o palhaço Tiririca, eleito em outubro de 2010. Considerada por alguns eleitores como voto de protesto, a escolha dos “deputados puxadores de voto” tem consequências que costumam passar despercebidas à maior parte do eleitorado. Tiririca, ou Francisco Everardo Oliveira Silva (PR-SP), alcançou a marca de 1,35 milhão de votos e garantiu a eleição de outros três deputados de sua coligação. Isso é possível graças ao coeficiente eleitoral que determina o número mínimo de votos que um partido ou coligação precisa obter para eleger um representante para a Câmara dos Deputados.

Mesmo diante de diferentes demandas sociais, como a retomada do debate em torno da Proposta de Emenda à Constituição 37 (PEC 37) e a redução das tarifas do transporte coletivo, uma das bandeiras erguidas durante os protestos foi a da negação aos partidos políticos. Para Paulino, do Datafolha, eles causaram reflexos nos campos social e político. “A presidente Dilma perdeu muita popularidade, e a expressão ‘padrão Fifa’ foi repetida diversas vezes como constatação de que os serviços públicos não funcionam”. Outro grupo de especialistas defende que as manifestações ainda não moldaram uma nova consciência política. “A ida às ruas também mostrou uma dinâmica

DEMOCRACIA

Entre o direito e o dever



“NÃO EXISTE EM TODO
O MUNDO UM PAÍS
COM 32 IDEOLOGIAS”

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

particularista e desorganizada”, diz Lahuerta. “Ficou nítida a falta de líderes para dialogar.”

Outra pesquisa de junho, realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Ibope, apontou que 26% da população não está interessada nas eleições de outubro. O desinteresse chamou a atenção do gerente-executivo da Unidade de Pesquisa e Competitividade da CNI, Renato da Fonseca. “Um quarto da população dizendo não ter interesse e 16% que vai votar em branco é uma coisa nova, comparando com 2010, quando os números eram menores”, observa. Para o filósofo Renato Janine Ribeiro, da USP, as mudanças às quais assistimos fazem parte do quarto momento democrático vivido pelo País: o fim da ditadura, a derrota da inflação, as conquistas sociais e, por fim, a melhoria dos serviços públicos. “A luta por serviços se tornou prioridade quando as pessoas entenderam que não bastava reclamar com quem está ao lado na fila do ônibus”, diz.

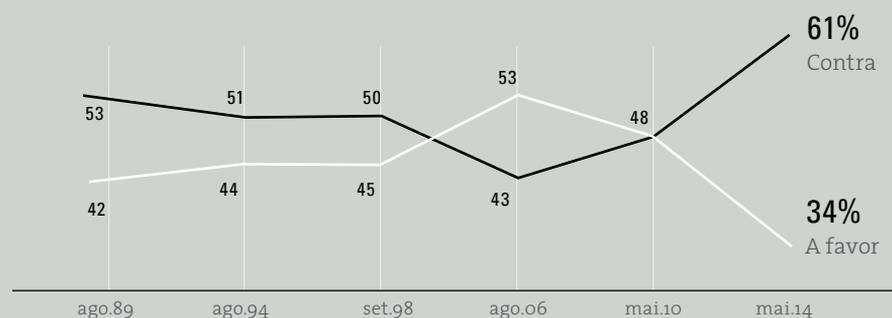
A evolução da democracia e da cidadania brasileira, portanto, depende de um amplo engajamento da sociedade nas decisões políticas, antes e depois da disputa eleitoral. Por isso, defende-se a reforma política como meio de acabar com vícios e contradições no sistema. “O atual modelo de representação, que foi importante para a construção das instituições democráticas após 21 anos de ditadura militar, já não responde aos anseios da sociedade”, diz Iglecias.

O fim das coligações partidárias nas eleições para deputados ganha adeptos, uma vez que são as principais responsáveis pelas distorções na representação. “O eleitor vota em um candidato e, sem saber por quê, elege outro”, diz Iglecias. O excessivo número de legendas partidárias também é apontado como um dos problemas do sistema político brasileiro. “Não existe em todo o mundo um país com 32 ideologias” afirma Ives Gandra, presidente do Con-

Raio-x do voto

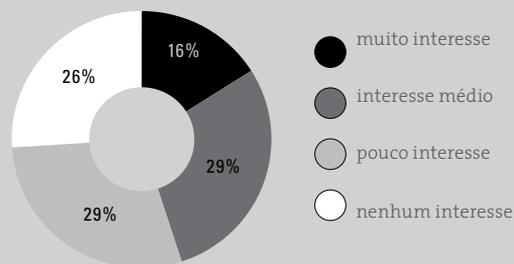
EVOLUÇÃO DA OPINIÃO SOBRE O VOTO OBRIGATÓRIO

Resposta estimulada e única (em %)

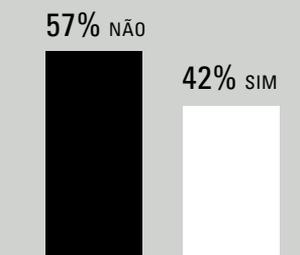


Fonte: Datafolha

INTERESSE DA POPULAÇÃO NAS ELEIÇÕES 2014



SE O VOTO NÃO FOSSE OBRIGATÓRIO, VOCÊ AINDA VOTARIA?



Fonte: CNI - Ibope/junho 2014

selho Superior de Direito da FecomercioSP. “O Brasil possui agremiações que se aproveitam de uma lei que permite a existência de tantas legendas”, diz. Segundo Gandra, a solução seria a criação da cláusula de barreiras para restringir os partidos que não alcançarem determinado percentual de votos. O especialista em marketing eleitoral Gaudêncio Torquato acredita que o voto facultativo poderia contribuir com campanhas mais econômicas. “Com o voto consciente, haveria menos marketing, e as campanhas seriam 50% mais baratas”, diz.

Na contramão do que defendem alguns especialistas, o diretor-executivo da ONG Transparência Brasil, Cláudio Abramo, descarta mudanças na estrutura político-partidária como uma das soluções. Para ele, ajustes podem ser feitos antes da reforma política. “Um passo muito importante para melhorar a administração pública é a aplicação de regulamentos”, afirma. “Outra coisa a ser observada é o fluxo de informação, porque quanto menos a informação flui, mais fácil é corromper os processos administrativos.” Regular o acesso à informação, segundo ele, seria relevante para melhorar as condições de monitoramento dos atos governamentais pela imprensa e pelas organizações da sociedade.

INICIATIVAS À VISTA

Um dos caminhos para mudar a relação entre políticos e eleitores é o sistema de voto distrital. Para aumentar o controle da população sobre os políticos, o Estado ou a cidade seria dividido em pequenas regiões, ou distritos. Cada partido, então, apresentaria um candidato por distrito e o mais votado seria eleito. “Permite à população maior fiscalização e cobrança sobre os seus representantes”, afirma Ricardo Borges Martins, coordenador do movimento #EuVotoDistrital. Segundo ele, a ideia é criar os distritos a partir das circunstâncias eleitorais. O

Estado de São Paulo, por exemplo, que conta com 70 deputados federais, seria dividido em 70 distritos e cada um teria o seu deputado federal. “Seria uma estratégia da sociedade civil, uma maneira de se organizar e distribuir a tarefa de fiscalização e cobrança”, diz Martins.

Os critérios adotados no sistema proporcional brasileiro, como coeficiente eleitoral, coeficiente partidário e distribuição de sobras, privilegiam partidos e coligações em detrimento das candidaturas individuais. O paradoxo, no entanto, fica por conta de que, mesmo votando em indivíduos, os votos seguem para partidos e coligações. “É uma alternativa válida uma vez que a estrutura presente está se mostrando problemática”, diz Denis Rosenfield, professor de filosofia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O contraponto ao voto distrital é feito pelo professor Iglecias, que aponta outro problema no sistema: “Seria eleito apenas aquele que aportar mais recursos financeiros na campanha.”

Outro aspecto do sistema político que ainda não é consenso entre os especialistas é a duração do mandato presidencial. É saudável o mandato de quatro anos com direito à reeleição ou seria melhor um mandato único de cinco ou seis anos? “A reeleição tem funcionado no Brasil, não tivemos rupturas institucionais e sempre tivemos liberdade de expressão”, diz Rosenfield. Já Gandra, da FecomercioSP, acredita que um mandato de cinco ou seis anos seria mais eficiente. “A reeleição é um atestado para se ganhar mais tempo no poder, as obras ficam sempre concentradas no último ano”, diz. “Com um mandato mais longo, os candidatos não usariam o tempo de governo para fazer campanha”, afirma. É difícil prever quando as rupturas virão, mas muitos especialistas acreditam que elas são inevitáveis. Resta aguardar que o clamor por mudanças ouvido nas ruas se reflita nas urnas. [6]



CERTIFICADO DE ORIGEM FECOMERCIO-SP. MAIS PRATICIDADE E RAPIDEZ NA HORA DE EXPORTAR.

Siga o melhor rumo para os seus negócios no exterior. Obtenha seu Certificado de Origem na FecomercioSP de maneira prática, rápida e segura, com as melhores condições do mercado.

*Mais informações, ligue (11) 3254-1652/1653
ou envie e-mail para
certificado@fecomercio.com.br*

*Rua Dr. Plínio Barreto, 285 – térreo
9h às 12h30 / 14h às 17h30*

Senac Sesc FECOMERCIO^{SP}

Aqui tem a presença do comércio

FECOMERCIO^{SP}

Representa muito para você.



Planejamento urbano: elaboração conjunta

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

A melhoria da qualidade de vida paulistana há muito vem sendo discutida por governo municipal, cidadãos, empresários, grupos de trabalho, formadores de opinião e famílias que convivem diariamente com a realidade de uma metrópole que cresce a dígitos intermináveis. Porém, a falta de um planejamento urbano adequado configura cenários cada vez mais confusos.

Um deles, visivelmente observado, é o crescimento de bairros de forma desordenada, de apropriações de imóveis abandonados e de projetos de infraestrutura que permanecem no papel ou no esforço contínuo de moradores em busca de apoio para sua realização.

As mudanças se fazem sumariamente necessárias e exigem um plano que contemple não somente um conjunto de ações e objetivos, mas possíveis consequências e adequações, tendo em vista a cultura e as necessidades de cada região.

Em linha com essas transformações vem o Plano Diretor Estratégico, desenvolvido com o objetivo de orientar o desenvolvimento urbano da cidade de São Paulo e levar até os bairros iniciativas que tragam soluções palpáveis aos moradores e, ao mesmo tempo, que promovam o engajamento de todas as partes envolvidas. A exemplo de um dos seus principais pontos está a criação de uma zona rural na cidade. Essa medida, além de garantir 25% de área verde, contribuiria para conter a expansão horizontal do município, hoje caracterizada pela miserabilidade em regiões onde não há, ainda, a universalização de serviços. Com foco no extremo sul da capital, o espaço seria destinado à produção agrícola, criando-se, assim, uma atividade sustentável na região. A ampliação de moradias de forma ordenada com os subsídios necessários para o pleno exercício das atividades rurais abriria oportunidades para as pessoas que, atual-

mente, convivem com o desemprego e com a falta de saneamento básico e de acesso à educação.

Além disso, haveria um desenvolvimento econômico das comunidades locais por meio do estímulo ao ecoturismo – que ainda carece de investimentos no Brasil –, porém, as chances poderiam vir no longo prazo, principalmente pela iniciativa privada.

Outra proposta a ser observada é a outorga onerosa ser mais cara na região central da cidade. A ideia pode desestimular o empreendedor na compra de imóveis num primeiro momento, mas o crescimento irá depender muito mais da demanda de mercado. Nos últimos cinco anos, houve um amplo crescimento de construções voltadas ao segmento de serviços, que, agora, pode estar chegando ao seu equilíbrio de demanda. De toda forma, o comércio não será prejudicado. Porém, essa proposta somada a outras, que incentivam o desenvolvimento em outros polos da cidade, podem fazer com que empreendedores analisem oportunidades em novos mercados, deixando de ser o centro da cidade a primeira opção.

Ainda dentro das propostas que o Plano contempla está o limite de até oito andares na construção de edifícios nos miolos dos bairros. Do ponto de vista estético, o crescimento será menos agressivo, no entanto, haverá necessidade de desapropriação de áreas maiores para que esse tipo de empreendimento possa ser viabilizado, podendo descaracterizar a identidade de muitos bairros da cidade. Além disso, é importante que haja um incentivo na instalação do comércio e de empresas de serviços que supram as necessidades desses pequenos adensamentos. Neste caso, os serviços devem ser oferecidos nas proximidades – e não dentro dos prédios – o que favorecerá o desenvolvimento local.

A respeito da economia de periferia, também defendida pelo Plano Diretor, devemos entender que o crescimento de forma desordenada – como aconteceu nas marginais Pinheiros e Tietê e na zona leste – não trouxe desenvolvimento social. As pessoas não ampliaram as suas oportunidades de renda e o acesso a serviços públicos ainda é precário. Assim, investimentos em infraestrutura, capacitação profissional e estímulos ao empreendedorismo são o alicerce para que a economia de locais periféricos se desenvolva efetivamente.

Em linhas gerais, as dimensões ambientais, econômicas, sociais, culturais e de moradia, propostas como eixos centrais do plano, atendem a um único propósito: diminuir o abismo que hoje existe entre riqueza e pobreza. Mas as pessoas precisam de oportunidades para se apropriarem do planejamento urbano. Entre as ações desenvolvidas pela FecomercioSP está a criação da cartilha *Planos de Desenvolvimento de Bairro: uma metodologia participativa*, cuja proposta central é de que o plano de bairro seja elaborado entre comunidades, conselheiros participativos municipais e subprefeituras. Votado o Plano Diretor, agora serão elaborados os Planos Regionais Estratégicos, ou seja, os Planos de Desenvolvimento das Subprefeituras.

A ação será uma oportunidade para que o Poder Público se aproxime cada vez mais da comunidade, realizando planejamentos conjuntos. É na interação entre os cidadãos e poder público que inovações importantes ocorrem para uma cidade, principalmente quando estamos nos referindo à maior metrópole do País. É primordial uma nova forma de fazer acontecer, e o governo deve caminhar lado a lado com a população, caso contrário, não sobreviverá. [8]

PEQUENO NOTÁVEL

Segundo menor país da América do Sul, o Uruguai se destaca pela estabilidade econômica e política, além de apresentar taxas de crescimento do PIB superiores às médias da América Latina e do Brasil. A população é de apenas 3,3 milhões de habitantes, e a economia é bastante dependente dos vizinhos do Mercosul. Na presidência está José “Pepe” Mujica, que, em outubro, deve eleger o sucessor, o ex-presidente Tabaré Vázquez (2005-2010).

TEXTO **ROBERTA PRESCOTT**

FOTOS **EMILIANO HAGGE**

CALLE
DEL
COLEGIO



O Uruguai levou a cabo duas reformas liberais durante 2013: a legalização da produção, da distribuição e da venda de maconha sob controle do Estado e a aprovação da lei do Casamento Igualitário, que autoriza o casamento homossexual. Um ano antes, em 2012, o Senado havia aprovado a descriminalização do aborto para mulheres até a 12ª semana de gestação. Tais medidas colocaram o segundo menor país da América do Sul e seu governante, o presidente José “Pepe” Mujica, em evidência e chamaram a atenção internacional. Tanto que a revista inglesa *The Economist* classificou o Uruguai como o país do ano de 2013; e o vencedor peruano do Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa, elogiou as reformas, em artigo publicado no jornal *El País*.

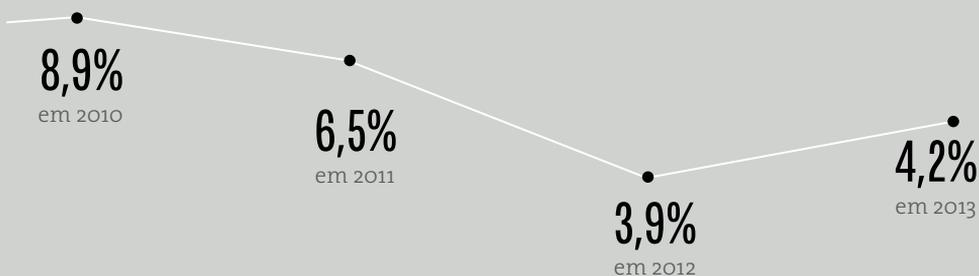
Ao colocar em prática importantes medidas sociais, o Uruguai saiu na vanguarda. Outro aspecto que igualmente desperta a atenção é o fato de o país estar crescendo a taxas superiores à média dos países latino-americanos e acima da brasileira. Apesar de uma recente desaceleração, o mercado interno uruguaio atravessa a fase de maior crescimento da história. Em 2013, enquanto o Produto Interno Bruto (PIB) da América Latina e do Caribe cresceu 2,7% e o do Brasil 2,3%, o do Uruguai registrou aumento de 4,2% — a diferença foi ainda maior em 2012, quando o Brasil apresentou taxa de 1% e o Uruguai cresceu 3,9%.

No entanto, é preciso relativizar os resultados sob a ótica do tamanho da economia do país. O Uruguai tem população de cerca de 3,3 milhões de pessoas e, em 2012, o PIB somou US\$ 49,92 bilhões — a título de comparação, o PIB brasileiro no mesmo ano foi de US\$ 2,25 trilhões, e o País ultrapassou a marca de 200 milhões de habitantes em 2013. Justamente por causa de seu pequeno porte, a economia uruguaia tem sentido

O URUGUAI TEM POPULAÇÃO DE CERCA DE 3,3 MILHÕES DE PESSOAS E, EM 2012, O PIB SOMOU US\$ 49,92 BILHÕES — A TÍTULO DE COMPARAÇÃO, O PIB BRASILEIRO NO MESMO ANO FOI DE US\$ 2,25 TRILHÕES, E O PAÍS ULTRAPASSOU A MARCA DE 200 MILHÕES DE HABITANTES

O Uruguai em números

CRESCIMENTO DO PIB



PIB

US\$ 49,92

bilhões em 2012

POPULAÇÃO TOTAL

3,395

milhões em 2012

TAXA DE DESEMPREGO

6,3%

em 2013

INFLAÇÃO

8,5% em 2013

7,5% em 2012

8,6% em 2011

Fontes: Banco Mundial e FMI

bastante os efeitos do desaquecimento do Brasil e da Argentina.

“A demanda do cenário externo é favorável, mas não tanto como nos últimos anos. Há uma pressão nos preços, que estão menos atraentes”, pontua Gabriel Oddone, Ph.D em História da Economia e sócio da consultoria CPA Ferrere. O especialista, que também é pesquisador sênior do Centro de Investigaciones Económicas (Cinve), de Montevideo, explica que a retração da Argentina e o baixo crescimento do Brasil têm afetado o Uruguai.

Levantamento do Ministério das Relações Exteriores do Brasil corrobora esta análise ao apontar que as exportações do Uruguai são direcionadas em grande parte aos vizinhos do Mercosul, que absorveram 31% do total em 2013, seguido pela Ásia (24%) e pela União Europeia (12%). Individualmente, o Brasil foi o principal destino das vendas uruguaias, com 19,2% do total, à frente da China (15,9%), Argentina (5,2%), Venezuela (5%), Estados Unidos (4%) e Alemanha (3,9%). No caminho inverso, o Brasil também está na liderança como o país de quem o Uruguai mais importa, seguido da Argentina.

Como reflexo, o Fundo Monetário Internacional (FMI) espera um crescimento moderado do Uruguai justamente devido ao enfraquecimento dos investimentos diretos estrangeiros e da demanda regional. Para este ano, o FMI projeta crescimento de 2,8% do PIB uruguaio e, para 2015, de 3%. Ainda assim, o índice está acima das expectativas para o Brasil, que são de 1,8% para 2014 e de 2,7% para o ano que vem. “A desaceleração da economia é esperada e não é preocupante. O Uruguai vive um período de capacidade plena de produção e com baixo desemprego”, aponta Oddone.

Há, contudo, um ponto de preocupação. Apesar de a economia uruguaia crescer acima do previsto, persistem as pressões inflacioná-

“O URUGUAI TEM UMA
LEGISLAÇÃO ATRAENTE
E UMA CARGA FISCAL
RAZOÁVEL, ALÉM DE MÃO
DE OBRA MAIS QUALIFICADA
QUE NO BRASIL. HÁ TAMBÉM
FACILIDADE PARA CONVERSAR
COM O PODER PÚBLICO”

**ALBERTO PFEIFER, COORDENADOR
DO CONSELHO EMPRESARIAL
DA AMÉRICA LATINA (CEAL)**



rias. O país fechou 2013 com alta no Índice de Preços do Consumo (IPC), que chegou a 8,52%, ficando acima da meta, que era de algo entre 4% e 6%. Elena Resk, economista da Moody's Analytics, vê na inflação um motivo de atenção, mas sinaliza que o governo vem tomando medidas para controlá-la. Já Oddone considera que a política monetária tem sido pouco efetiva no combate à inflação.

O Comitê de Política Monetária do Uruguai está atento à questão. Em nota divulgada em abril, o Copom ratificou a meta da inflação para este ano entre 3% e 7%. O alerta não é de agora. Em março do ano passado, o Copom havia dito que a inflação constituía uma das principais preocupações da economia uruguaia, sendo a estabilidade dos preços uma condição inevitável para alcançar o

crescimento, a competitividade, o bem-estar e a equidade.

Apesar da inflação alta, o país é reconhecido por sua estabilidade econômica e política. “É um país que tem uma legislação atraente e uma carga fiscal razoável, além de mão de obra mais qualificada que no Brasil. Há também facilidade para conversar com o poder público”, resume Alberto Pfeifer, coordenador do Conselho Empresarial da América Latina (CEAL) e integrante do grupo de análise da conjuntura internacional (Gacint) da Universidade de São Paulo. Até por isso, o Uruguai recebeu US\$ 18,82 milhões em investimentos diretos estrangeiros entre 2001 e 2013, com o setor da construção respondendo pela maior fatia (38% em 2012). Individualmente, a Argentina contribuiu com a maior parcela, correspondente a 25% do total.

Esta atratividade remonta a um passado quando o Uruguai era considerado uma espécie de Suíça sul-americana, inclusive como paraíso fiscal devido a benefícios tributários para não residentes, além da garantia de sigilo bancário. No entanto, as condições mudaram com uma reforma que, entre outras medidas, eliminou as Safis (Sociedade Anônima Financeira de Investimento), que operava sob regime tributário privilegiado, e obrigou o país a seguir os padrões tributários da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Como consequência, o país deixou de ser considerado paraíso fiscal pela OCDE. Além disso, Elena Resk explica que o governo proibiu, a partir de 2000, a criação de Safis e outorgou um prazo, vencido em 2011, para que todas as já estabelecidas seguissem o regime tributário geral.

MOTORES DA ECONOMIA

É um erro pensar que o Uruguai é um país essencialmente agrícola. A economia uruguaia

está centrada principalmente no setor de serviços, atividade que respondeu por 71,8% do PIB em 2013, seguido da indústria, com 20,9%, e da agricultura, com 7,4%. Carne, soja, leite e trigo são os principais produtos. O bom desempenho do segmento de serviços vem contribuindo para a manutenção do chamado pleno emprego — em 2013, a taxa de desemprego ficou em 6,3%.

Além das áreas tradicionais, chama a atenção a ascensão de outros setores, como tecnologia, óleo e gás, serviços, automotivo e manufatura, com destaque para o segmento de papel e celulose. Eles vêm apresentando perspectivas positivas. Oddone, da consultoria CPA Ferrere, destaca o setor de transporte e logística como um dos segmentos que mais crescem. “O Uruguai aumentou a exportação e precisou organizar a saída das mercadorias.” Outra esperança para fomentar a economia vem do petróleo. O Uruguai importa todos os hidrocarbonetos que consome, o que levou o país a se lançar, nos últimos anos, na tarefa de tentar encontrar petróleo em seu território. Uma primeira licitação ocorreu em 2009 para projetos offshore e foi ganha pelo consórcio formado por Petrobras, YPF e Galp. Em 2012, em um segundo chamado, somaram-se a estas as britânicas British Petroleum (BP), British Gas (BG) e Tullow Oil, além da francesa Total. Agora, as autoridades planejam uma nova rodada de licitação para o fim deste ano.

O turismo também vem mostrando incremento, apesar da crise na Argentina ter afetado negativamente o setor. “O maior volume de turistas vem da Argentina e o fato de o país vizinho estar enfrentando alguns problemas [econômicos] fez com que o turismo não se expandisse mais no Uruguai”, explica a economista da Moody’s.

É UM ERRO PENSAR
QUE O URUGUAI
É UM PAÍS
ESSENCIALMENTE
AGRÍCOLA.
A ECONOMIA
URUGUAIA ESTÁ
CENTRADA
PRINCIPALMENTE
NO SETOR DE
SERVIÇOS, ATIVIDADE
QUE RESPONDEU
POR 71,8% DO PIB
EM 2013, SEGUIDO DA
INDÚSTRIA, COM 20,9%,
E DA AGRICULTURA,
COM 7,4%

DESAFIOS PARA O NOVO PRESIDENTE

No próximo dia 26 de outubro, o povo uruguaio irá às urnas para eleger membros da Assembleia Geral, o presidente da República e o vice-presidente. As pesquisas indicam a preferência pelo ex-presidente Tabaré Vázquez (2005-2010), mas sem maioria parlamentar. Vázquez foi o primeiro presidente de esquerda na história do Uruguai. Para os analistas, a entrada de Vázquez, se concretizada, não deverá afetar a economia ou a confiança internacional, pois se espera que ele dê continuidade às políticas implantadas por Mujica. Para Elena Resk, a administração de Vázquez tende a ser “amigável aos negócios”. Oddone acredita em modificações essenciais e na manutenção das políticas fiscal e monetária e das diretrizes macroeconômicas. No entanto, ele aponta que temas salariais podem ser mexidos.

Um dos aspectos que o novo governante terá de se atentar é com relação às consequências do envelhecimento da população, principalmente para o sistema previdenciário. Dados do último Censo, de 2011, mostram que a taxa de crescimento da população entre 2004 e 2011 foi de 0,19%, a menor registrada desde 1963. Houve diminuição no percentual da população com menos de dez anos e aumento dos maiores de 50 anos. O fenômeno está associado à redução da taxa de natalidade e ao aumento da expectativa de vida. A população com mais de 65 anos passou a representar 14,1% do total de habitantes do Uruguai, quase o dobro dos 7,6% registrados em 1963. Para vencer esta que pode vir a ser uma situação complexa, caso não sejam tomadas medidas para mitigar as consequências do envelhecimento da população, o Uruguai tem a seu favor uma economia sólida e preparada para atravessar períodos ruins no cenário internacional. [8]

**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 **FecomercioSP**, o **Sebrae-SP**, a **Câmara de Arbitragem Internacional de Paris**, a **OAB-SP** e o **Sescon-SP**. Além disso, conta com um corpo de árbitros altamente qualificados e um ambiente privado, exclusivo e dedicado. Ou seja, tudo o que você precisa para resolver a sua causa jurídica de maneira rápida, segura e imparcial.



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



CÂMARA ARBITRAL DE PARIS



SAO PAULO



SESCON-SP



Representa muito para você.

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 de 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@fecomerociointernacional.com.br ou ligue para (11) 3254-1717.



FECOMERCIO
Internacional

FECOMERCIOSP
Representa muito para você.