

NOSSA  
- MARCA

nossa  
marca

nossa  
marca

• nossa marca •

R\$ 7,90



9

## comércio & serviços

ano 25 • março/abril 2017

# 49

### MARCAS PRÓPRIAS

Produtos com a identidade da empresa têm mais rentabilidade e fidelizam cliente

#### ENTREVISTA COM CLEUSA DA SILVA

Quem é a boleira que hoje fatura R\$ 230 milhões na Sodiê Doces?

#### INVASÃO FEMININA

Mulheres assumem profissões vistas como exclusivas dos homens

&

FECOMERCIOSP

Empregador do Comércio,  
aproveite esta oportunidade:  
**Planos de saúde  
a partir de R\$ 195.<sup>1</sup>**

Só a Qualicorp e a FECOMERCIO-SP oferecem inúmeras e excelentes alternativas para você escolher uma que atenda às suas necessidades. Líder de mercado, temos parceria com a FECOMERCIO-SP e mais de 470 entidades de classe para negociar o melhor para você.

Opção, qualidade  
e credibilidade.



Deixe a Qualicorp oferecer o melhor para você.

**0800 799 3003**

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

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

 **Qualicorp**  
Sempre do seu lado.

## RENOVAR COM CAUTELA

A CLASSE EMPRESARIAL tem uma série de motivos para se manter preocupada em relação ao desempenho de seus negócios. Isso porque o aumento real do custo de vida e a incerteza em relação ao emprego ainda tiram a tranquilidade das famílias. Todas essas dúvidas influenciaram a queda do Índice de Confiança do Consumidor (ICC) em janeiro. O indicador medido pela FecomercioSP recuou 7,7%, passando de 110,7 pontos em dezembro para 102,2 pontos no primeiro mês de 2017. O cenário exige cautela e cabe ao varejo lançar mão de estratégias que o mantenham atrativo ao cliente.

Exemplo disso é o segmento de marcas próprias, tema da matéria de capa desta edição. Se antes eram vistos como produtos de baixa qualidade, hoje estão sendo reposicionados e ampliaram sua presença nos lares brasileiros por terem melhor qualidade. Não à toa, elas são apresentadas nas gôndolas de grandes varejistas. A razão? Maior rentabilidade e menos custos de aquisição. Lançar um aplicativo próprio pode ser outra forma de aumentar pontos de contato com o consumidor. Com o mundo conectado em rede, empresas estão apostando nessa ferramenta para estreitar o relacionamento com seus públicos, como vemos em reportagem sobre o assunto.

Por mais turbulentos que sejam, momentos de aperto econômico também desencadeiam novos modelos de negócio. As denominadas "nanofranquias", que demandam investimento em torno de R\$ 20 mil, têm despertado o interesse de quem perdeu o emprego (no último trimestre de 2016, o Brasil registrou a triste marca de 12,3 milhões de desempregados). Em reportagem sobre essas franquias de baixo custo, buscamos orientar sobre quais cuidados o empreendedor deve tomar ao investir suas economias em um negócio próprio.

Registramos ainda outra novidade do mercado de trabalho: a expansão da presença da mulher em profissões sempre vistas como território masculino. Elas estão vencendo o preconceito e conquistam a clientela com dedicação e transparência, qualidades que às vezes faltam aos homens.

Em suma, histórias de empresários retratadas nesta edição de **Comércio & Serviços** mostram que não podemos nos deixar abater pelas circunstâncias adversas do País. Precisamos, sim, renovar a disposição de promover mudanças graduais necessárias à vitalidade do comércio de bens, serviços e turismo.

**ABRAM SZAJMAN**, presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), entidade que administra o Sesc e o Senac no Estado

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo

PRESIDENTE Abram Szajman

SUPERINTENDENTE  
Antonio Carlos Borges

# C&S

CONSELHO EDITORIAL  
Ives Gandra Martins, José Goldemberg,  
José Pastore, Jorge Duarte, Pedro  
Guasti e Antonio Carlos Borges

EDITORA  
**TUTU**

DIRETOR DE CONTEÚDO  
André Rocha

GERENTE DE CONTEÚDO  
Fernando Sacco

EDITOR E JORNALISTA RESPONSÁVEL  
Lucas Mota MTB 46597/SP

REPÓRTERES  
Filipe Lopes, Iracy Paulina,  
Rachel Cardoso e Raíza Dias

ESTAGIÁRIA Priscila Oliveira

DIRETORES DE ARTE  
Clara Voegeli e Demian Russo

EDITORA DE ARTE Carolina Lusser

DESIGNERS Renata Lauetta,  
Laís Brevilheri e Paula Seco

ASSISTENTES DE ARTE  
Tiago Araujo

REVISÃO Flávia Marques

COLABORAM NESTA EDIÇÃO  
Antonio Lanzana, Cristina Ribeiro  
de Carvalho, Emerson Coelho, Lúcia  
Helena de Camargo e Patrícia Ribeiro

REDAÇÃO  
Rua Santa Cruz, 722, 5º andar  
Vila Mariana - CEP 04122-000  
São Paulo/SP  
Tel.: (11) 3170 1571  
Fale com a gente  
publicacoes@fecomerco.com.br

IMPRESSÃO Plural Indústria Gráfica

TIRAGEM 25 mil exemplares

Senac Sesc FECOMERCIO SP  
Aqui tem a força do comércio

MAR/ABR 2017



16



36



46

### Nesta edição

### Editorias fixas

### Artigo

#### 16 MERCADO

Elas vencem o preconceito e assumem trabalhos dos homens

#### 24 MATÉRIA DE CAPA

Marcas próprias: produtos levam a identidade da empresa para a casa do consumidor

#### 32 TECNOLOGIA

Aplicativos do varejo: alternativa para crescer

#### 36 LEGISLAÇÃO

Lei complementar traz segurança jurídica para investidores de startups

#### 40 NEGÓCIOS

Nanofranquias: baixo investimento inicial atrai interessados no primeiro negócio

#### 8 ENTREVISTA

Cleusa Maria da Silva, fundadora da rede Sodiê Doces

#### 14 COMO SE FAZ...

Como escolher um bom líder

#### 46 TURISMO

Socorro: aventura, sossego e compras

#### 52 CASE DE SUCESSO

Espetinhos Mimi alimenta a paixão do brasileiro pelo churrasco

#### 56 UMDIANO...

Calçadão de Osasco

#### 62 MEMÓRIA DO COMÉRCIO

Plas: desde 1954 vendendo chapéus, boinas e acessórios

#### 66 ANTONIO LANZANA

O que esperar de 2017?

UM BRASIL



“  
NÃO VAMOS  
RESOLVER O  
PROBLEMA  
COM O MAIS  
DO MESMO”

**NELSON JOBIM**, ministro aposentado do STF. Outros ministros do Supremo, juristas e advogados apontam saídas no documentário *Modernizando o Judiciário Brasileiro*. Veja mais em [www.umbrasil.com](http://www.umbrasil.com).

Foto: Christian Parente

## SOLUÇÕES PRONTAS PARA APLICAR

Cerca de 60 expositores da Feira e Congresso Internacionais de Automação para o Comércio (Autocom) apresentam as principais tendências tecnológicas para o setor e soluções já adequadas à legislação brasileira. O evento recebe uma média de 6 mil visitantes e reúne fabricantes de hardware e periféricos, software, suprimentos e canais de distribuição.

**ONDE** | Expo Center Norte | Rua José Bernardo Pinto, 333 – Vila Guilherme | São Paulo/SP

**QUANDO** | 3 a 6 de abril

**INFORMAÇÕES** | [www.feiraautocom.com.br](http://www.feiraautocom.com.br) | (11) 2226-3100



### DICA DE LEITURA



## Delfinianas reunidas

Com larga experiência no cenário político do País, o economista Antônio Delfim Netto também se notabilizou por suas tiradas sobre a conjuntura brasileira, como as que estão em *O Homem mais Realista do Brasil – As Melhores Frases de Delfim Netto* (editora Resistência Cultural), de Aristóteles Drummond.

## AJUDA NA GESTÃO DE VENDAS

A Rede está oferecendo aos lojistas uma ferramenta para gerenciar as transações com cartão. Com o Control Rede, é possível conciliar vendas e recebimentos, otimizar processos, reduzir custos e prevenir fraudes. O recurso permite que o comerciante acompanhe, em um único site, indicadores importantes para administrar o negócio, como quantidade de transações e ticket médio. Para mais informações, acesse: [www.userede.com.br/nossos-produtos/control-rede/](http://www.userede.com.br/nossos-produtos/control-rede/).

## COMÉRCIO EXTERNO

Intensificando ações direcionadas ao comércio exterior, a FecomercioSP lançou uma newsletter mensal sobre o tema. Em pauta, assuntos como o avanço nas negociações entre Mercosul e União Europeia, que tende a possibilitar acordos como compensações na área agrícola em troca de maior participação do setor de serviços. Para receber, escreva para [publicacoes@fecomercio.com.br](mailto:publicacoes@fecomercio.com.br)

## ACORDO FECHADO

A FecomercioSP, o governo estadual paulista e a cadeia produtiva firmaram termos de compromisso de Logística Reversa para pilhas e baterias portáteis, baterias automotivas de chumbo ácido e embalagens de óleo lubrificante.



ENTREVISTA • com Cleusa Maria da Silva

# Negócio agridoce

Os dias difíceis de boia-fria e o trabalho monótono de copeira estimularam Cleusa a querer mudar o rumo de sua vida. Hoje à frente da Sodiê Doces, uma rede de 266 franquias, a empresária colocou mais tempero em sua trajetória com a inauguração de uma fábrica de salgados em Boituva, interior de São Paulo

texto RACHEL CARDOSO • foto CHRISTIAN PARENTE

## Cleusa Maria da Silva

A Sodiê não nasceu com esse nome. A ideia original era chamá-la Tentações, mas a mãe de Cleusa, uma evangélica fervorosa, entendeu que o nome remetia a algo ruim. A saída foi alterar para Sensações. O objetivo era associar a marca ao prazer da degustação. Mas o registro nunca foi finalizado, porque a Nestlé conseguiu barrar o uso da palavra previamente registrada para nomear um de seus chocolates. Cleusa precisou mudar quando já tinha um bocado de franquias. Hoje, a multinacional suíça é sua parceira. “Com gigante não se briga”, diz a empresária. “Não se entra num jogo se não for ao menos para empatar.” Decidiu então buscar dentro de casa inspiração para resolver o embate. Assim nasceu a Sodiê, que, na verdade, é a junção do nome de seus dois filhos: Sofia e Diego.



### *Você teve uma infância difícil. Como foi?*

Sou da terceira geração de uma família de agricultores do interior do Paraná que cultivava todo o tipo de lavoura para sobreviver. Eu tenho nove irmãos e desde criança trabalhei para ajudar meus pais. É bom deixar claro que não sou uma pessoa que se lamenta pelo passado. Ao contrário, tenho muito orgulho. Acho que todas essas dificuldades me fizeram o que sou hoje. E isso é algo que acho muito bacana. Quando não estava cuidando dos meus irmãos, estava na roça. Mas quando eu achava que a vida era difícil, descobri que podia ficar

muito pior. Eu tinha 12 anos quando meu pai morreu num acidente de carro. E foi assim que minha família se mudou para a cidade e todos nos tornamos cortadores de cana.

### *Quando a situação começou a mudar?*

Quando um tio de Osasco, na Grande São Paulo, pediu para minha mãe deixar um de nós morar com ele, na intenção de tentar ajudar. Eu tinha 15 anos e havia me colocado no lugar do meu pai. Então fui a escolhida. Arrumei emprego de copeira numa casa de família servida por nove empregados, quase o tamanho da minha família inteira. Era tudo muito formal, eu tinha de servir água no copo durante as refeições. Ficava ali parada feito uma estátua e não me conformava. Aquilo me causava grande indignação e eu comecei a me perguntar o que faria para mudar a minha vida. Então me matriculei num supletivo e comecei a estudar à noite. Depois de dois anos, com diploma na mão, consegui um emprego de recepcionista.

### *E da recepção para o empreendedorismo, como foi a passagem?*

Aos 18 anos fui para Salto, interior de São Paulo, trabalhar numa fábrica de alto-falantes, que posteriormente terceirizou parte da produção para uma companhia menor. Meu gerente saiu para montar essa empresa menor e me levou com ele. Seis meses depois ele faleceu e sua esposa, Dona Rosa, uma boleira famosa da cidade, assumiu o negócio e ficou sem ninguém para fazer os bolos. Veja como o destino foi me conduzindo a esse caminho. Um dia ela quebrou a perna e me pediu o favor de ir ajudar com as encomendas. Eu nunca tinha feito um bolo na vida. Então ela se sentou numa cadeira e foi falando o que eu deveria fazer. Eu assei e montei um bolo de 35 quilos.

### *Deu certo?*

Foi um sucesso. Dona Rosa disse que consegui em um dia o que ela levou dez anos para fazer. E me “colocou pilha” ao me comprar uma batedeira cujo valor era descontado em suaves

“

*Meu filho está à frente dos novos projetos e tem sido preparado para ser meu sucessor*

prestações do meu pagamento. Além disso, indicou alguns clientes dela para mim. E aí eu comecei. Durante dois anos, fazia dupla jornada. Usava todo o meu tempo livre para fazer bolos.

### *Como nasceu a Sodiê?*

Pedi para ser demitida, e com a rescisão montei minha primeira loja em 20 metros quadrados. Quando abri as portas, eu não tinha dinheiro para comprar um engradado de refrigerante. Então eu pedi para que me vendessem a metade. Não esqueço a emoção de quando consegui comprar a primeira caixa de refrigerante inteira. Quando pude comprar os ingredientes todos de caixas fechadas, foi uma alegria indescritível.

### *Pode-se dizer então que começou a empreender por oportunidade e não por necessidade...*

De modo algum. Foi necessidade absoluta, porque vinha desde lá de trás. Eu trazia comigo essa ansia de não dar continuidade à pobreza da família que ainda estava trabalhando de boia-fria. E eu via todos os dias a minha mãe chegar com o rosto sujo de carvão, eu olhava indignada e ficava imaginando quando seria o dia que eu conseguiria tirá-la daquela vida. O que mais me impulsionava era meu filho e minha mãe. Dar melhores condições de vida para eles. Tem motivo melhor para lutar? >>

### Como transformou uma loja numa rede de franquias?

Inicialmente foi para ajudar um irmão, depois, uma amiga. Quando estávamos com quatro lojas, um cliente que vinha semanalmente de São Paulo buscar os bolos começou a fazer minha cabeça. Acabou virando investidor.

### Isso foi quando?

Foi em 2007, já fazia dez anos que eu estava no mercado. Esse cliente apareceu na minha vida em 2005. Toda semana ele fazia a mesma coisa: ia até a loja tentar me convencer a transformar o meu negócio numa franquia e trazer para São Paulo. Um ano depois, eu, que nem sabia o que era franquia, peguei um ônibus para São Paulo com o objetivo de buscar informações na Associação Brasileira de Franchising (ABF). Abri na Vila Guilherme a primeira unidade. Em aproximadamente dois anos, eu tinha 50 lojas na Grande São Paulo. Um abria, estava dando certo, a prima abria, o irmão, a cunhada, o amigo. Inicialmente eu tinha muito medo e pensei em parar quando completasse 50 lojas. Mas foi muito rápido. A coisa caminhava muito rápido. De repente, vi que já tinha 101, 110, aí amadureci, botei fim à centralização, parei de sofrer e voltei a dormir.

### E descentralizar a gestão ajudou?

Foi muito importante. A empresa começou familiar e sempre achei que ninguém ia fazer como eu. Eu era muito centralizadora, não dormia mais, estava muito estressada. E é preciso aprender que há pessoas no mercado que podem fazer tão bem quanto ou melhor que você. Mas eu tinha dificuldade em aceitar. E quando houve a mudança da marca Sensações para Sodiê, foi o momento de perceber isso. Quando precisei mudar a marca, 75 franqueados dependiam de mim, eu estava sozinha e com pouco dinheiro. A profissionalização foi necessária.

## Sodiê Doces em números

**20** anos

**300** toneladas de bolo/mês

**266** franquias

**13** Estados

**R\$ 350 a R\$ 450 mil** em investimento para abrir uma loja

**R\$ 230 milhões** em faturamento



### E quais são os planos para o futuro?

Vamos abrir uma loja própria, de marca própria, nos Estados Unidos, mas o projeto foi um pouco adiado em função da nova fábrica de salgados em Boituva, inaugurada no início deste ano. É o primeiro projeto do meu filho, meu braço-direito, que tem sido preparado para ser meu sucessor. A ideia é padronizar os quitutes servidos nas franquias e ganhar mercado em São Paulo, onde o ritmo de expansão de franquias começa a desacelerar. Em relação aos Estados Unidos, estamos terminando a lição de casa, que é entender a legislação para entrada dos produtos. Nesse caminho, a Nestlé está do nosso lado, é nossa maior parceira hoje aqui e vai ser lá também.

### Como é vender doce na atual ditadura do sem lactose, sem açúcar, sem glúten?

É tudo “sem” tanta coisa que, na verdade, tudo o que o ser humano precisa é de algum acalento. Então, apesar das restrições, existe o dia em que se deixa a ditadura de lado para ser feliz, é o dia de comer um pedaço de bolo. Vendemos mais de 300 toneladas de bolo por mês. Quanto mais rígidas no dia a dia as pessoas são, mais elas tiram um dia para enfiar o famoso “pé na jaca”. E nossos bolos são leves. Também temos uma linha zero que nos ajuda nesse sentido. E temos pensando em criar uma linha sem glúten.

### Há adaptações regionais nas receitas diante da diversidade gastronômica do Brasil?

Adaptamos poucas coisas. Até hoje nós chegamos com as mesmas receitas em todos os lugares do País. Há bolos que vendem mais numa determinada região do que em outra. Mas as receitas agradam todos os gostos. E lá atrás também tinha clientes que me mandavam sugestões, mas havia possibilidade de testar o caderninho de receitas, e era muito legal. A minha sócia de Itu me ajudava a criar novidades. Hoje não nos permitimos mais, infelizmente, porque se um franqueado criar uma receita, ele terá que reproduzir em todas as demais lojas, mudar cardápios e todo o resto.

# IDENTIFIQUE UM BOM LÍDER

Um bom gestor deve também ser líder. Mais do que gerenciar os recursos e processos de uma empresa, saber lidar com as pessoas é essencial para manter um clima organizacional saudável e fazer o negócio crescer. Para acertar na escolha da liderança, o coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (FIA), Joel Dutra, dá algumas dicas:

texto RAÍZA DIAS

## #1.

### DEFINA O PERFIL

O primeiro passo é decidir qual o perfil do gestor desejado. "É definir o que esse líder precisa ter em termos de maturidade, legitimidades técnica e funcional e características comportamentais. Esse perfil inclusive irá ajudar a empresa a identificar internamente pessoas com potencial para a vaga."

## #2.

### ANALISE A VOCAÇÃO

Após descrever as características necessárias para a liderança, é necessário avaliar se o funcionário escolhido terá "vocação para lidar com a arena política". O líder não só gerencia a equipe e suas atividades, como também tem a função de dialogar com as diversas áreas da empresa e atuar com diplomacia em algumas questões.   preciso ter "jogo de cintura" para liderar.

## #3.

### TESTE O CANDIDATO

Vencer os desafios da liderança   um processo. Para que a empresa possa perceber como o candidato lidar  com os obstáculos do cargo, a sugestão   inseri-lo nos desafios que serão corriqueiros na função, para que a organiza o consiga avaliar os pontos a serem evoluídos. "Assim, a empresa conseguirá ver quais são as dificuldades dele e se   capaz de saná-las com treinamentos e orienta o, conforme a experiência adquirida", recomenda Dutra.

## #4.

### TREINAR   IMPORTANTE

Com a avalia o das dificuldades, a empresa terá informa o sobre quais os pontos fracos da liderança e, assim, melhor -los com capacita o, que não se resume a cursos. "O principal   a experiência, com as pessoas sendo colocadas em situa es e desafios que as amadureçam. A capacita o precisa se dar dentro do próprio trabalho", reforça o professor. Ele recomenda ainda que superiores ou semelhantes com mais tempo no cargo acompanhem de perto a inser o e evolu o dos novos líderes.

## #5.

### PONTO DE ALERTA

Um erro recorrente na escolha das lideranças  , segundo Joel Dutra, optar por um funcionário bom em termos técnicos em sua função, mas que não   adequado ao cargo de líder, tendo suas reais competências desperdiçadas. "Escolher uma liderança   definir o futuro da organiza o, porque ela irá construir a empresa de amanhã", reforça.





# Invasão feminina no trabalho masculino

A presença da mulher já é realidade em áreas antes vistas como exclusivas dos homens. Desafio para quem empreende em profissões “masculinizadas” é superar o preconceito de ser vista como inexperiente

texto CRISTINA RIBEIRO DE CARVALHO

QUANDO COMPÔS O VERSO “Dizem que a mulher é o sexo frágil, mas que mentira absurda” na letra de “Mulher”, na década de 1980, o compositor Erasmo Carlos parecia prever o avanço feminino nos mais variados aspectos da vida cotidiana. Trocar o óleo ou o pneu do carro, fazer uma instalação elétrica e montar móveis ainda são atividades que nos trazem à mente a força de trabalho masculina. Mas essa figura do homem em profissões operacionais está sendo desmistificada com a presença literal mais forte de mulheres em áreas como mecânica, mar-

cenaria, elétrica e vidraçaria. A persistência das mulheres em empreender, a escassez na oferta de trabalho no mercado corporativo e até mesmo o assédio de profissionais de algumas áreas são fatores que podem explicar a expansão da presença feminina nessas atividades.

Ana Luiza Monteiro Corread há anos deixou para trás o ambiente empresarial e decidiu empreender. Ela escolheu oferecer serviços de manutenção residencial e viver dessa profissão considerada masculina. O assédio sofrido de um entregador de móveis em sua



Foto: Rubens Chirif/Perspectiva

“

**A MAQUIAGEM NÃO FAZ MAIS FALTA PARA NÓS. TEMOS UM TRABALHO BRAÇAL, MAS CONTAMOS COM UMA TECNOLOGIA GRANDE EM MAQUINÁRIO**

**Leticia Piagentini (à esq.) e a sócia, Fernanda Amaral, da Lumberjills**

casa e a insatisfação com o emprego a levou a tomar a decisão de investir nesse segmento. Segundo ela, a drástica migração da área de cinema de animação para a de serviços gerais não foi um choque de extremos. “Eu já tinha habilidades e conhecimentos em manutenção residencial, que adquiri com o meu avô”, conta, lembrando que inicialmente fez a divulgação de seu trabalho pelas redes sociais, gerando mil compartilhamentos em apenas 24 horas, resultado que revelou a existência de um nicho a ser explorado.

A partir daí, Ana conta que largou o emprego e procurou auxílio especializado para entender como empreender e, assim, lançar oficialmente a M’Ana – Mulher Conserta para Mulher. Com uma sócia arquiteta, que também estava cansada de assédios que sofria na profissão, e uma equipe formada apenas por mulheres (e somente para mu-

lheres), Ana presta serviços que vão desde instalação elétrica, pintura e montagem de móveis até troca de torneira quebrada. “O M’Ana oferece toda a manutenção que uma casa precisa”, afirma a empreendedora, contando ainda que a aceitação dos serviços oferecidos se dá em razão da lisura durante o trabalho. “Trabalhamos com excelência, limpeza e transparência, explicando o defeito e até mesmo ensinando como fazer a manutenção”, completa.

Apesar da receptividade que encontram entre as clientes, Ana faz questão de destacar que ainda há muito preconceito de fornecedores homens. “Muitos acham que a mulher não tem capacidade. Ao comprar uma peça, o homem questiona se você sabe usá-la. É incômodo, mas já nos acostumamos a passar por isso. Se fosse um homem a comprar, esse profissional não perguntaria”, alfineta.

Outra mulher que trocou a carreira no mercado corporativo na área de vendas para entrar em uma profissão masculina foi Leticia Piagentini. O desejo de ter o próprio negócio aliado à habilidade em desenhar a levou a montar uma marcenaria. Após fazer um curso de desenhos e especialização em projeto de móveis, ela abriu a Lumberjills. A empresa conta com uma oficina que oferece todo o maquinário necessário para a execução de seu trabalho. “Minha sócia e eu fazemos tudo, desde atender ao telefone e responder aos e-mails até desenhar, cortar a madeira e montar a peça e o acabamento”, afirma.

Entretanto, colocar a “mão na massa” pode significar ter que abrir mão da vaidade e, algumas vezes, ter na pele até algumas cicatrizes da profissão, detalhes que para um homem não teria relevância, e pelo que afirma Leticia, nem para ela e sua sócia. “A maquiagem não faz mais falta para nós. Realmente temos um trabalho braçal, mas contamos com uma tecnologia grande em maquinário”, conta.

“Antes de trabalhar nessa área, tinha minhas dúvidas se conseguiria. Da parte dos clientes sempre temos um incentivo positivo. O freguês julga bem nosso trabalho, até mesmo os homens. O lado ruim é com o fornecedor, porque acha que a mulher não vai entender. Isso acontece por estarem sempre acostumados a atender homens. Mas não nos afeta, levamos com bom humor. Estamos desmistificando para os fornecedores a atuação feminina no nicho de marcenaria”, afirma Leticia, em tom de bom humor.

O atendimento personalizado é um dos maiores atrativos para se destacarem nesse mercado, chamando a atenção também de um

## DEDICADAS E ATENCIOSAS

A dedicação e o empenho da mulher são alguns dos seus diferenciais em relação aos homens. Isso se traduz em seu desempenho profissional. Para o consultor do Sebrae-SP Fabiano Nagamatsu, a mulher está aprimorando ao longo do tempo a execução de atividades de profissões consideradas masculinas, justamente por ser algo ainda novo. “O atendimento e o relacionamento que oferecem ao cliente dá a elas mais credibilidade”, opina. Em artigo publicado no site da Rede Mulher Empreendedora, Ana defende que as pessoas devem entender a necessidade de mudança da mentalidade de que existe ganho fácil, vida fácil. “Não precisa ser tudo difícil, mas diz a lenda que ‘quando a esmola é demais, o santo desconfia’. Ainda acredito nas forças do trabalho e do bom relacionamento. Nada supera a educação, o esforço, a dedicação e a busca por seus objetivos”, afirma a empreendedora.



## UNIÃO DE EMPREENDEDORAS

“Para as mulheres, não interessa se a atividade a ser executada é de homem ou não. Elas vão fazer porque gostam e querem”, opina a fundadora da Rede Mulher Empreendedora, que promove o intercâmbio de conhecimento para o universo feminino empreendedor, Ana Lucia Fontes. Inicialmente por meio de um blog, Ana conta que escrevia como desabafo sobre suas dificuldades e as ações que tomava no dia a dia para desenvolver seu negócio. Ela atuava com coworking – escritório compartilhado. Ao levar para o Facebook suas dicas rápidas sobre as particularidades da mulher enquanto detentora da própria carreira profissional, percebeu a interação de pessoas de todo o País, com os mais diversos tipos de perguntas. “A ideia da página era muito mais para falar do dia a dia, trocar informação. Não tinha ideia que viraria um negócio”, conta.

Os encontros presenciais surgiram da demanda de mulheres que participavam da página na rede social. “O primeiro encontro teve a participação de 80 mulheres, ultrapassando a minha expectativa

de apenas dez. Fiquei assustada. Para mim era apenas um momento ‘vamos tomar um café?’”, lembra.

Esse movimento de reunir mulheres não parou mais. Com 40 eventos por ano e no ar desde 2011, a rede já reuniu mais de 25 mil pessoas em suas palestras, que são ministradas também por empreendedoras e profissionais do mercado dos mais diversos segmentos. Os recursos vêm de grandes empresas e até mesmo de parcerias com o Sebrae, que oferece o espaço com infraestrutura para os eventos.

O perfil de mulheres que participam das reuniões é de pessoas jovens, com idade entre 25 e 30 anos, interessadas em empreender ou já com negócios formatados nos mais variados ramos. “Temos uma jovem que trabalha com programação de computadores, uma área ainda de domínio masculino. Há casos também de mulher que gerencia obras de construção e capacita outras para esse mercado, e até mesmo desenvolvedora de jogos”, detalha.

grande público LGBT. “Atendemos a muito casais, jovens. Temos um nicho grande LGBT. Eles gostam de ser atendidos por nós, mulheres, por termos uma sensibilidade maior. Por sermos mulheres, não temos esse preconceito”, conta.

### NEGÓCIO EM CRESCIMENTO

Deixar cada vez mais distante a mentalidade de que mecânica é atividade exclusivamente masculina é uma das missões da Escola do Mecânico. O negócio, que se originou em 2011 como um projeto social para capacitar menores infratores do Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente (Fundação Casa), hoje oferece capacitação sobre mecânica com turmas exclusivas para mulheres, que aprendem na teoria e na prática a realizar reparos no sistema elétrico de veículos automotores, balanceamento, alinhamento, entre outros serviços. Sediada em Campinas, São Paulo, a escola formou mais de 160 mulheres em 2016, não apenas para atuação no mercado de trabalho, mas também para abertura de suas próprias oficinas.

Sandra Helena Nali, que encabeçou a abertura da escola, conta que esse modelo de negócio segue em expansão, e estão abrindo franquias pelo País. A primeira unidade já está em operação em Salvador, na Bahia. Ribeirão Preto, no interior de São Paulo, e a capital (no bairro de Santana) também terão suas unidades abertas neste ano. “Eu atuava como gerente de lojas de centro automotivo e percebi uma necessidade de mão de obra especializada, capacitada para esse mercado. Com a evolução tecnológica dos carros, precisávamos cada vez mais do profissional com conhecimentos técnicos. Então iniciei com esse projeto social, mas logo percebi que poderia virar um negócio por ser um nicho inexplorado. Hoje, a escola forma e insere mulheres nesse mercado”, explica.



“

**EU JÁ TINHA HABILIDADES E CONHECIMENTOS EM MANUTENÇÃO RESIDENCIAL, QUE ADQUIRI COM O MEU AVÔ**

**Ana Luíza Monteiro Corread (à esq.) e a sócia, Katherine Pavloski, do M’Ana**



# FAÇA MAIS. FAÇA SENAC.

CONFIRA AS ÁREAS EM QUE O SENAC ATUA  
E PROCURE A UNIDADE MAIS PRÓXIMA  
PARA FAZER A SUA INSCRIÇÃO.

## CURSOS NAS ÁREAS DE:

- Arquitetura e Urbanismo
- Comunicação e Artes
- Desenvolvimento Social
- Design
- Educação
- Eventos e Lazer
- Gastronomia
- Gestão e Negócios
- Hotelaria e Turismo
- Idiomas
- Limpeza, Conservação e Zeladoria
- Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho
- Moda
- Saúde e Bem-Estar
- Tecnologia da Informação

Conheça nossa política de bolsas em [www.sp.senac.br/cursosgratuitos](http://www.sp.senac.br/cursosgratuitos).  
**APRENDIZADO E CONHECIMENTO PARA SEMPRE.**



O desconto de 30% é válido para as unidades da Grande São Paulo e não será aplicado para os cursos EAD, cursos superiores, Atendimento Corporativo, eventos e produtos da editora. Nesses casos, aplica-se a Política Senac de Descontos Institucionais.

CAPITAIS E REGIÕES METROPOLITANAS: 4090-1030  
DEMAIS REGIÕES: 0800 883 2000 • [www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br)

SAMUEL PEREIRA  
Aluno do Senac  
São Paulo.





# PRODUTOS COM A IDENTIDADE DA EMPRESA

SETOR DE MARCAS PRÓPRIAS AMADURECE E CAMINHA PARA DEIXAR PARA TRÁS O ESTIGMA DE QUALIDADE INFERIOR. COM ITENS QUE VÃO ALÉM DO BÁSICO, VAREJISTAS TÊM INVESTIDO NA ESTRATÉGIA PARA MELHORAR RENTABILIDADE E FIDELIZAR O CLIENTE, PERMITINDO AO SEGMENTO CRESCER MESMO NA CRISE

texto RAÍZA DIAS • ilustração LAÍS BREVILHERI • caligrafia TIAGO ARAUJO

**NASCIDA POR VOLTA** da década de 1960, a estratégia de estabelecimentos comerciais venderem produtos de marca própria já atendeu a quatro gerações. Hoje, caminha rumo a um amadurecimento em que não só o preço importa, como também a qualidade e a diversificação. Oferecer ao cliente itens que levam a identidade do ponto de venda pode ser uma alternativa em tempos de consumo racionalizado.

No Brasil, ainda há muito a ser explorado nesse segmento, especialmente se compararmos os históricos da Argentina e do Chile, que conseguiram incorporar as marcas próprias no aprimoramento do consumo em momentos de aperto econômico. "Esses países avançaram no conceito de menor preço na categoria, no mesmo posicionamento do líder e até como premium. Investiram em produtos de todas as cestas. Além disso, fazem um trabalho com fornecedores de marca própria, com contratos de longo prazo para garantir a qualidade e seguir inovando. Atualmente no Brasil existe oportunidade para seguir aprimorando a qualidade, bem como a diversificação de sortimentos", avalia o *shopper & retail solution*

*manager* da Kantar Worldpanel, empresa que pesquisa painéis de consumo, Tiago Oliveira.

Apesar de expandir em menor ritmo do que outros países, o mercado brasileiro de marcas próprias consegue avançar mesmo enquanto o País se esforça para sair da recessão. Exemplo disso é que o fechamento de 2016 tem a expectativa de uma expansão de 13%, segundo a Kantar. Para 2017, o crescimento previsto é de 5% a 7%, "mesmo sem o Brasil dar um grande suspiro de alívio da inflação e da crise", sinaliza a presidente da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (Abmapro), Neide Montesano. Em seis anos, o avanço em valor da marca própria foi de 45% nos lares brasileiros, segundo estudo encomendado pela Abmapro. "Ainda assim, o ritmo de crescimento poderia ser superior", diz Oliveira.

### 1,3 MIL ITENS PRÓPRIOS

As marcas próprias são vistas como fundamentais para grandes *players* do varejo. "Existe uma tendência de uma ordem de cima para baixo das matrizes para que a marca própria seja um pilar importante dentro das organizações. Além disso, é, sem dúvida, a melhor op-



**32,6 MILHÕES**  
DE LARES  
ALCANÇADOS POR  
MARCAS PRÓPRIAS

CASAS COM  
**1 OU 2 MEMBROS**,  
INDEPENDENTES  
E MADUROS SÃO  
AS PRINCIPAIS  
CONSUMIDORAS

**1/4 DAS VENDAS** DE  
SUPERMERCADOS  
DE VIZINHANÇA  
É DE MARCAS  
PRÓPRIAS

**30% DOS**  
COMPRADORES DE  
MARCAS PRÓPRIAS  
RECONHECEM ITENS  
MESMO SEM NOME  
DA LOJA

Fonte: Kantar Worldpanel 2016

ção de compra em momentos de crise, quando o consumidor vai em busca de novos produtos e alternativas", pontua Neide.

O Walmart Brasil importou conhecimento na gestão de suas marcas desde que chegou por aqui. Hoje oferece aproximadamente 1,3 mil itens distribuídos em dez marcas nos estabelecimentos da rede em todo o País. "Ainda nos primeiros anos, a empresa passou a investir no desenvolvimento das próprias marcas no mercado nacional", explica o diretor de marcas próprias do grupo, Gerard Antonius Eysink. "São marcas globais do Walmart que atuam em categorias específicas."

Mesmo sem lançamentos em 2016, a multinacional colheu bons frutos no período. "Crescemos duplo dígito em praticamente todas as categorias. Estamos com metas e desafios ousados. O plano original é dobrar a parti-



## Solução para parceiros

Fabricante de produtos naturais, a Sanavita entrou no mercado de marcas próprias e hoje atende a empresas como Carrefour, Onodera, Eurofarma e Mundo Verde. “É um mercado promissor e que enxergamos como estratégico para seu crescimento no longo prazo”, conta a gerente de marca própria e exportação do grupo, Janaina Grigolin. Segundo a executiva, os parceiros que recorrem à Sanavita são bem estruturados e desejam produtos inovadores e de qualidade. “Elas buscam um parceiro que ofereça mais do que a simples terceirização da produção, mas uma solução completa que inclui pesquisa e desenvolvimento, assessoria na regulamentação e rotulagem até comprovações científicas, entre outros benefícios.” A obtenção de certificados para produção é, inclusive, um desafio. “A Sanavita fez investimentos no passado que a prepararam para oferecer esse tipo de serviço dentro do setor de alimentos. É uma barreira que já foi vencida por nós.” Hoje, cerca de 20% do faturamento da empresa vêm da fabricação de marcas próprias, porcentual que deve ser ampliado para 30% ainda neste ano.

Fotos: divulgação

cipação de marcas próprias até o fim de 2018 [com base em 2015].”

Embora o preço mais acessível não seja mais o ponto crucial do mercado de marcas próprias, é ainda um diferencial. Calcula-se que, em média, esses produtos saiam de 15% a 20% mais baratos para o consumidor, além de as empresas conseguirem abocanhar um ganho maior. “O custo de produção da marca própria é, em média, 30% menor do que um produto de fornecedor convencional. No entanto, o varejo não repassa esse porcentual completo para o consumidor, do qual uma parte é para incrementar sua margem”, explica o professor da ESPM e autor do livro *Gestão Estratégica de Marcas Próprias*, Roberto de Oliveira.

Essa redução no preço final do item se dá, principalmente, porque os estabelecimentos comerciais não têm custo de produção, já que recorrem a fornecedores. Os investimentos com marketing e comercial também são menores. No entanto, mais do que oferecer preços convidativos, quem investe nessa estratégia olha para outros aspectos importantes. “Os produtos podem ser inovadores, sustentáveis e de qualidade. O consumidor não está preocupado em ter um produto que passe na TV, mas que consiga cumprir a promessa feita, atingindo sua expectativa, o que pode levá-lo a ser fiel a esse item. Produtos tradicionais são encontrados em qualquer lugar, mas marca própria só é encontrada naquele estabelecimento es-



## PRODUTOS CONVENIENTES

A rede am/pm, loja de conveniência do Grupo Ipiranga, tem mais de 2 mil unidades espalhadas pelo Brasil e, nelas, oferece aproximadamente 150 produtos próprios. Para a companhia, estar nesse mercado é essencial para alavancar os negócios, como conta Marcello Moneró, gerente executivo da am/pm. “A estratégia de negócios é baseada na inovação e na diversificação de produtos e serviços. Enxergamos que a oferta de produtos de marca própria na rede agrega cada vez mais valor ao nosso negócio.”

No ano passado, foram lançados mais 25 produtos, entre eles uma linha de sucos e refeições completas. “Ainda neste ano, apostamos no lançamento do food truck am/pm”, cita Moneró. Hoje, os produtos que levam o nome da am/pm representam 31% da participação nas vendas da rede. “Com esse resultado, não há dúvidas de que os produtos am/pm são um grande diferencial nos negócios dos nossos parceiros revendedores. Investimos em produtos de marca própria porque percebemos mais permanência nas lojas e maior reconhecimento da marca.”

**Marcello Moneró,**  
gerente executivo da am/pm



## FIDELIZAÇÃO E RENTABILIDADE

A rede de produtos naturais Mundo Verde também tem visto as vantagens em laçar mão das marcas próprias. Com 150 produtos divididos nas categorias de alimentos, nutrição esportiva e suplementação, pretende prosseguir no setor, como explica a diretora de marketing da rede, Alexandra Jakob Santos. “A marca própria é uma das principais alavancas de valor. Nossos principais objetivos com marca própria são diferenciação da concorrência, fidelização de nossa base de clientes e rentabilidade.”

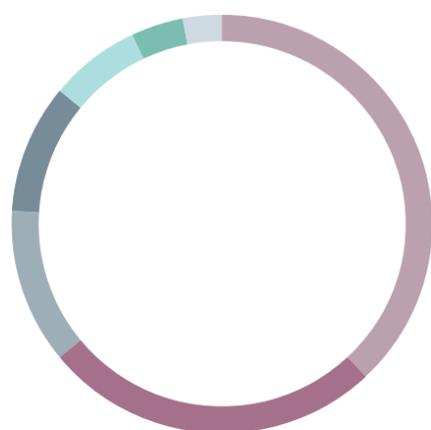
No ano passado, o grupo lançou 36 produtos. “O Mundo Verde está acompanhando de perto essa tendência e pretende crescer e ganhar *share* no mercado com enfoque na saudabilidade nos próximos anos.” Para isso, a empresa pretende “intensificar a comunicação para que o consumidor confie ainda mais na qualidade dos produtos de marca própria”.

**Alexandra Jakob Santos,**  
diretora de marketing da Mundo Verde

## MARCA PRÓPRIA NO BRASIL

O Estado de São Paulo concentra atualmente dois terços das vendas de marcas próprias do País, segundo dados da Kantar Worldpanel para a Abmapro.

A maior oferta de produtos próprios é o principal motivo dessa fatia expressiva, além de a região responder por um quarto do faturamento nacional do mercado em questão. Uma das principais características das marcas próprias é que, em sua maioria, são disponibilizadas em supermercados e hipermercados, os quais estão também mais presentes no território paulista.



●	<b>37,8%</b>	Grande São Paulo
●	<b>26,2%</b>	Interior São Paulo
●	<b>12,1%</b>	Sul
●	<b>10,2%</b>	Norte + Nordeste
●	<b>6,6%</b>	Interior RJ + leste
●	<b>4,1%</b>	Grande RJ
●	<b>3%</b>	Centro-oeste



Fonte: Kantar Worldpanel

“

### OS CLIENTES NO BRASIL AINDA ATRELAM PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA À BAIXA QUALIDADE. ISSO TEM MUDADO, É UM DESAFIO QUE ESTAMOS CONQUISTANDO AOS POUCOS

**Gerard Antonius Eysink,**  
diretor de marcas próprias do Walmart Brasil



pecífico, tornando o consumidor fiel”, explica Neide, da Abmapro.

“Nossos produtos têm qualidade similar ou acima do líder da categoria. Nossos fornecedores são auditados anualmente por qualidade e responsabilidade social, além de os produtos serem analisados por laboratórios externos, com o objetivo de manter e assegurar a qualidade”, garante Eysink, ao falar sobre as exigências do Walmart em relação à procedência dos itens vendidos.

#### ESPAÇO PARA CRESCER

É unanimidade no mercado que, no Brasil, as marcas próprias ainda podem ser mais bem exploradas. Um ponto importante é olhar as potenciais brechas para receber investimentos, como sugere Oliveira, da Kantar. “Em categorias com lacunas de ofertas nas quais os varejistas passam a trabalhar com marca própria, gera-se um incremento de vendas, sendo uma alternativa de valor interessante para o varejista e o consumidor.”

Para ele, é preciso uma visão ampla ao estar nesse ramo. “Não basta apenas um departamento para esses produtos, mas trabalhar sortimento, abastecimento e exposição para todas as categorias relevantes para seu con-

sumidor”, indica. Ele sugere ainda focar em comunicação tanto dentro da loja como antes de o cliente chegar ao ponto de venda. “Por fim, seguir enfatizando o trabalho com fornecedores que propiciem qualidade de produto, pois é requisito básico para recompra.”

A escassez de fornecedores é, inclusive, um dos desafios do mercado nacional. “É um gargalo no Brasil. Temos poucos fabricantes preparados para produzir itens de marca própria, diferentemente de mercados maduros como o europeu e o americano”, avalia o professor da ESPM. O Walmart sente na pele essa dificuldade. “[Temos como desafios] encontrar fornecedores com escala de produção, de alta qualidade e bom atendimento a um preço competitivo, além do preconceito cultural dos clientes em relação à marca própria. Os clientes no Brasil ainda atrelam produtos de marca própria à baixa qualidade. Isso tem mudado, é um desafio que estamos conquistando aos poucos”, diz Eysink. Mesmo diante dos obstáculos, a expectativa é que a indústria brasileira amadureça em linha com esse mercado e perceba o potencial que existe ali. “Temos uma demanda reprimida de produtos de marca própria”, analisa Neide.

# “Apps” do varejo: alternativa para crescer

Com o objetivo de melhorar o relacionamento com a clientela, empresários buscam o desenvolvimento de aplicativos próprios. Funcionalidades customizadas, liberdade na operação do sistema e ausência de taxa por pedido são algumas das vantagens

texto EMERSON COELHO • foto CHRISTIAN PARENTE

**ESTÁ SE TORNANDO COMUM** o fato de empresas lançarem mão de aplicativos próprios para fidelizar ou buscar novos clientes. Isso porque cada vez mais as pessoas pedem comida, avaliam a qualidade de serviços, solicitam transporte ou reservam uma mesa em um restaurante pelo celular. Seja para fazer compras, seja para receber informações e outras funcionalidades que facilitem a vida, o uso dos smartphones está se consolidando nos hábitos de consumo do brasileiro.

Não é à toa que o Brasil já é considerado um fenômeno em produção, monetização e geração de aplicativos, segundo afirmaram

fontes do Google durante o II Encontro de Desenvolvedores Playtime 2016, realizado em novembro passado em São Paulo (SP). O aquecimento dos negócios nesse mercado se deve, em parte, à popularização do sistema Android, utilizado em 93% dos smartphones do País, de acordo com dados da companhia californiana.

O Brasil figura em terceiro lugar na lista de países com maior número de downloads de aplicativos, entre as plataformas Android e iOS, de acordo com relatórios da consultoria AppAnnie. Estados Unidos e China encabeçam a lista integrada por Índia, Rússia, México, Turquia, Indonésia, Japão e Coreia do Sul.

A Pizzaria Villare, fundada em 2009 com duas unidades localizadas em Santo André, no ABCD Paulista, resolveu ir além dos tradicionais aplicativos oferecidos para o setor alimentício. O proprietário Gustavo Cardamoni já utiliza o conhecido Ifood há oito anos, mas desde outubro do ano passado, pensando em expandir ainda mais seu negócio e ter liberdade na operação do sistema, decidiu implantar um aplicativo próprio para o recebimento de pedidos. O objetivo? Aumentar a clientela e oferecer descontos. "No Ifood, recebemos em média 110 pedidos por semana. No aplicativo próprio, já temos uma demanda média de 65 pedidos semanais", conta sobre a procura pelo sistema online.

Segundo o empresário, a vantagem do aplicativo próprio é a ausência de taxa sobre as vendas, que no Ifood gira em torno de 12% por pedido. Por outro lado, a pizzaria paga mensalmente um valor de R\$ 169 aos desenvolvedores,

valor para custear a manutenção e as atualizações da aplicação. "Isso nos dá uma vantagem competitiva, pois temos maior flexibilidade de oferecer promoções aos nossos clientes", diz. Pelo endereço [deliveryvillare.com.br/site](http://deliveryvillare.com.br/site), é possível baixar as versões do aplicativo para os dispositivos Android ou iOS. Nas embalagens das pizzas, um QR Code (código de barras que pode ser escaneado pela maioria dos aparelhos celulares com câmera fotográfica) direciona o usuário para o download do aplicativo.

Focado nesse segmento, o empreendedor Cleber Pavão, de São Caetano do Sul, também no ABCD, sócio da startup Gogyps, aposta na expansão desse segmento. Assim, nasceu o Gogyps, para gerenciamento de vendas disponível na loja virtual da Apple e na Play Store do Google.

"Começamos o desenvolvimento há cerca de três anos e já investimos aproximadamente R\$ 800 mil", explica Pavão. O aplicativo oferece redes sem limite de participantes, centenas de



“

**A VANTAGEM DO APLICATIVO PRÓPRIO É A AUSÊNCIA DE TAXA SOBRE AS VENDAS, QUE GIRA EM TORNO DE 12% POR PEDIDO**

**Gustavo Cardamoni,**  
da Pizzaria Villare, no ABCD Paulista

**“COMEÇAMOS O DESENVOLVIMENTO HÁ CERCA DE TRÊS ANOS E JÁ INVESTIMOS APROXIMADAMENTE R\$ 800 MIL”,**

Cleber Pavão, desenvolvedor de aplicativos



categorias com ferramentas específicas para cada tipo de segmento, criptografia dos dados trafegados e armazenagem em nuvem. Hoje é usado por aproximadamente mil usuários. De acordo com o empresário, o lucro do negócio vem somente da publicidade. "O software é gratuito, basta baixar e começar a usar. Nosso ganho se concentra somente na publicidade que é feita por meio de propagandas na linha do tempo do aplicativo. Por enquanto ainda não estamos monetizando nada. A previsão é que a receita só venha no ano que vem", finaliza Pavão.

O diretor internacional do Google Play, Mark Bennett, afirma que o próximo passo é encontrar mais formas de gerar dinheiro para a comunidade de desenvolvedores no Brasil, que se destacam cada vez mais no panorama internacional. Ele explica que a concorrência com o sistema operacional da empresa chinesa Xiaomi no Brasil não é uma preocupação, uma vez que o mercado de aplicativos Android já chega a 1,4 milhão de pessoas no mundo.

## NOVAS FERRAMENTAS

Para facilitar o trabalho de desenvolvimento de aplicações na plataforma G Suite Business, o Google anunciou recentemente dois novos serviços para empresas. O App Maker, direcionado a usuários sem conhecimento em programação; e o "Recomendado para G Suite", que fornece soluções em áreas como gestão de projetos, suporte a clientes, finanças e contabilidade.

## APLICATIVOS LÍDERES EM DOWNLOAD

Segundo relatório recente divulgado pelo site App Annie, especializado em inteligência de negócios no mercado de aplicativos com sede em São Francisco, na Califórnia, os jogos lideram as listas de downloads entre os aplicativos. O relatório mostra outras categorias com destaque, tanto na plataforma Android quanto na iOS, como as de aplicativos de comunicação, redes sociais, fotos e vídeos.

# Investimentos mais seguros

Em vigor desde janeiro, lei complementar traz segurança jurídica para investidores-anjo e define limites e responsabilidades na relação com startups e garantias para que negócios inovadores atraiam mais oportunidades de recursos

texto RAÍZA DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE INVESTIDOR-ANJO**, pessoa física que faz aporte de capital em empresas com alto potencial de crescimento, agora tem legislação específica no Brasil. Em janeiro deste ano, passaram a valer itens da Lei Complementar nº 155, de 2016, que, além de ajustar questões do Simples Nacional, regime tributário voltado a micros e pequenas empresas, normatizou também aspectos de atuação das figuras que investem em negócios inovadores.

Vista com bons olhos por dar segurança jurídica ao mercado, a medida é o primeiro passo do Poder Público no

reconhecimento e incentivo a esses negócios. "Essa lei é um marco. É um movimento fundamental e de direção importante, porque estimular investimentos é incentivar o futuro do País. Diferente, por exemplo, de incentivar o consumo. Não sou contra, mas o resultado é momentâneo. Já os investimentos são a base", analisa o presidente da entidade Anjos do Brasil, Cássio Spina.

A expectativa é que, com as mudanças, investidores se sintam mais seguros e empreendedores aumentem as oportunidades de captação

de recursos, sinaliza o presidente da Latin American Angels Society (LAAS), Renato Simon. "Acredito que o interesse e a chance de investimentos subirão de 30% a 40%. O investidor-anjo fica blindado de riscos, o que dará impulso a esse mercado."

## DIREITOS E DEVERES

Uma das principais especificações trazidas pela lei é que o investidor não poderá ser considerado sócio da empresa. Dessa forma, caso a startup tenha dívidas ou passe por recuperação judicial, o anjo está livre dessas responsabilida- >>

## RADAR DE DEMANDAS

A lei complementar é considerada o início de uma jornada pelo fortalecimento das startups. Saiba o porquê:

### APOIO DA RECEITA FEDERAL

"Tiramos uma grande barreira, mas precisamos criar mecanismos de estímulos para os investidores irem para esse mercado. Precisamos demonstrar para a Receita Federal, por exemplo, que não estamos falando de reduzir a arrecadação, muito pelo contrário. Ela precisa perceber que quando se aumenta o estímulo para investimentos, está elevando, consequentemente, a arrecadação", sugere Spina, da Anjos do Brasil.

### INCENTIVO FISCAL

Apesar da expectativa positiva quanto à legislação, o CEO da Broota, plataforma de investimentos, Frederico Rizzo, está receoso quanto aos efeitos práticos das medidas. "O que tem potencial para aumentar o volume de investimentos é a situação macroeconômica do País, em especial a taxa de juros. Hoje, investir em renda fixa, por exemplo, é melhor economicamente do que o risco das startups."

### AMPLIAÇÃO DA SEGURANÇA

Para Spina, o olhar do governo precisa ser ampliado. "Precisamos avançar o processo para médias e grandes empresas, para que todos os investidores tenham segurança jurídica e que o ambiente se torne mais atrativo até para capitais internacionais."

des. "Não existia nenhum tipo de segurança jurídica para os investidores em relação ao risco de a startup não dar certo. Existiam apenas soluções paliativas utilizadas por contratos conversíveis, para que os investidores não ficassem expostos. Com a lei, entendemos que o responsável pela empresa seja o próprio empreendedor. O papel do investidor-anjo será de ajudar a empresa com sua experiência", avalia Spina.

Sem essa obrigação, o anjo fica também sem poder de voto na administração da empresa ou direito à gerência, como explica a sócia-consultora responsável pelo departamento imobiliário financeiro do Felsberg Advogados, Fernanda Amaral. "De certa maneira, o investidor não tem controle nenhum do investimento de imediato. Ele pode, por exemplo, exigir um relatório, mas não tem poder de gestão." Fator positivo para o anjo é que, caso a empresa seja vendida, ele terá direito de preferência na sua aquisição garantido por lei.

### NORMAS

A legislação não se restringiu a normatizar a atuação dos investidores. Agora, eles podem ser tanto pessoa física ou jurídica como fundos de investimentos. As startups foram beneficiadas também quanto às obrigações tributárias. O valor do capital aportado não será considerado como receita da sociedade quando o negócio for microempresa ou empresa de pequeno porte. Assim, não há a preocupação de se mudar o regime de enquadramento tributário do negócio após a conquista de um investimento. "Se é uma empresa, por exemplo, com faturamento máximo anual de R\$ 360 mil e recebe um investimento de R\$ 100 mil, o valor não será acrescido da base de cálculo do faturamento. Assim, ela não será desenquadrada do Simples Nacional", explica a advogada.

A lei define ainda que o anjo só terá direito de resgate após, pelo menos, dois anos do capital investido ou prazo superior a isso. Esse valor não poderá ser superior ao aportado e corrigido. Além disso, o investidor poderá apenas ser remunerado com valor que não ultrapasse 50% dos lucros da sociedade. A medida foi comemorada pela Associação Brasileira de



## O SETOR EM NÚMEROS

**42%** dos investidores-anjo são empresários

**43%** dos investidores-anjo investiram em mais de um projeto

**R\$ 208,4 MIL** é o valor médio investido por anjo em projetos de startups

**52%** dos investidores-anjo têm interesse na área de tecnologia da informação

Anjos têm a intenção de investir em média em **4** negócios nos próximos dois anos

**4%** deve ser o crescimento anual no número de anjos no País

Fonte: Anjos do Brasil - 2016

Startups (ABStartups). "Não acho que o investidor deva pegar 50% da startup, como tem sido visto. Isso acaba inviabilizando outros investimentos para crescimento da própria startup. Se perguntar para qualquer fundo de investimento se colocariam dinheiro em um empreendimento que esteja mais de 50% na mão de anjo, a maioria se recusará porque os donos da empresa já perderam o controle do negócio", critica o diretor-executivo Rafael Ribeiro. Agora, com o olhar legislativo sobre o mercado de inovação, a expectativa do setor é que os negócios deslanchem no País.



# Nanofranquias para investir até R\$ 20 mil

Modalidade de negócios ganha destaque entre empreendedores de primeira viagem, mas especialistas fazem ressalvas, como não escolher apenas pelo valor do investimento e realizar um rigoroso planejamento financeiro, a fim de se esperar sem sustos até que os lucros venham

texto LÚCIA HELENA DE CAMARGO

**AS NANOFRANQUIAS** – aquelas com investimento máximo em torno de R\$20 mil – ganham relevância dentro do aquecido mercado de franquias, que cresceu 8% no último ano, com faturamento chegando a R\$ 38,8 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF).

A principal característica da modalidade nano é a possibilidade de ser operada pelo empreendedor em sistema *home based*, ou seja, na própria casa, sem necessidade de uma sede, o que elimina despesas com aluguel, água, luz, gás e outros custos relacionados a imóveis.

Foi na segunda metade de 2015 que o termo "nanofranquia" começou a figurar no mercado. Por se tratar de fenômeno recente, ainda não possui mapeamento ou classificação oficial na ABF, que a engloba no universo das microfranquias – negócios com investimento máximo de R\$ 90 mil.

"A nanofranquia ganha destaque em razão da conjuntura, que despertou em muita gen-

te o desejo de empreender depois da perda do emprego formal", resume o sócio da Franquear Consultoria, Diego Mendonça, citando a taxa de desemprego de 12% divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em janeiro deste ano.

A ABF lista em seu site três dezenas de franquias disponíveis com investimento inicial de até R\$ 25 mil. Os consultores alertam, no entanto, que escolher uma franquia apenas pelo valor do investimento é o maior erro que o potencial empreendedor pode cometer. "O ideal é encontrar um negócio com o qual possua afinidade. Se odeia carros, dificilmente se dará bem montando uma empresa de serviços automotivos", diz o coordenador do comitê de microfranquias da ABF, José Rubens Oliva Rodrigues.

Quem encontra um nicho ao qual se adapta, não quer mais carteira assinada. É o caso de Ricardo Augusto, que comprou a franquia da Mr. Kids,

por R\$ 18 mil, em 2015. Atualmente, é um dos mais bem-sucedidos franqueados da rede, atuando na região de Sorocaba. Então funcionário do Banco do Brasil, planejou antes de deixar o emprego. Demorou sete meses para recuperar o investimento. Hoje, Augusto lucra R\$ 6 mil mensais.

A franquia consiste em máquinas que entregam pequenos brinquedos, mediante a colocação de moedas. São geralmente instaladas em hipermercados e grandes centros de compras, locais com grande trânsito de pessoas acompa-

## RICARDO AUGUSTO COMPROU A FRANQUIA DA MR. KIDS POR R\$ 18 MIL EM 2015. EM SETE MESES, RECUPEROU O INVESTIMENTO. HOJE, LUCRA R\$ 6 MIL MENSAIS, NA REGIÃO DE SOROCABA

nhadas de crianças. “O maior desafio é negociar o ponto”, conta o empreendedor. O tempo gasto na operação é pequeno. “Passo uma ou duas vezes por semana para abastecer as máquinas e recolher as moedas.” Um problema generalizado no comércio (a escassez de troco) ajuda o negócio a prosperar. Os estabelecimentos autorizam a fixação das máquinas pela opção de trocar, ali mesmo, por notas todas as moedas coletadas.

### MODELO TESTADO

O grande apelo das franquias está em não precisar arcar com percalços. Em tese, o franqueador vende um modelo já testado e aprovado. Nesse quesito, convém dobrar o cuidado com franquias muito recentes.

“Aconselho a ler detalhadamente a Circular de Oferta de Franquia (COF), falar com quem possui a franquia e principalmente com aqueles que desistiram do negócio, porque esses é que vão apontar os possíveis problemas”, indica o proprietário da consultoria Rizzo Franchise, Marcus Rizzo.

### #3. QUAL O ERRO MAIS COMUM ENTRE OS PEQUENOS FRANQUEADOS?

Muitos não seguem as diretrizes dos franqueadores. Se comprou um modelo, deve seguir as orientações pelas quais pagou.

### #4. E O MAIOR OBSTÁCULO?

O planejamento financeiro. Alguns aplicam tudo o que possuem no empreendimento, esquecendo que, até o negócio deslançar, precisam continuar vivendo.

### #5. VALE A PENA CONTRATAR CONSULTORIAS?

Sem dúvida. E nem sempre é preciso gastar. O Sebrae oferece gratuitamente consultorias financeira, operacional, em marketing e até de administração.

## 5 PERGUNTAS

DARCY PAULINO LUCCA JÚNIOR, CONSULTOR DO SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

### #1. QUAIS OS PRINCIPAIS CUIDADOS QUE O EMPREENDEDOR DEVE TER?

Recomendamos que faça uma análise profunda da própria capacidade de investimento e do mercado.

### #2. HÁ UM PERFIL IDEAL DE EMPREENDEDOR?

Quem não tem preguiça de arregaçar as mangas e entende que um negócio é bem diferente de um emprego.



© MELHOR VENDEADOR DO MUNDO

Roberto Gonzaga extrapolou todas as categorias de empreendedorismo dentro da Jan-Pro. Começou em 2011, aos 18 anos, como vendedor. Foi demitido meio ano depois, por não atingir a meta. Trabalhou então em uma concorrente. Aprendeu os macetes e vendeu tanto que chamou a atenção do ex-empregador, que o convidou, oito meses após a demissão, a retornar à Jan-Pro como gerente de marketing. “Veja só: eu, que não sabia vender, voltei para comandar uma equipe e dar cursos de vendas”, diverte-se. Fechou aquele ano com vendas na casa de R\$ 1 milhão. Decidiu que era hora de voar mais alto. “Concluí que queria fazer dinheiro para mim”, resume. Em agosto de 2013, abriu sua franquia da Jan-Pro, comprada por R\$ 7 mil (parcelados em 36 vezes). Como ainda não obtinha lucro, manteve o emprego. “Fazia limpeza pesada das 5h às 8h no cliente, depois trabalhava normalmente das 9h às 18h30, de segunda a sexta. Não era fácil”, narra. Depois de um ano, tomou coragem e passou a aplicar a sua habilidade em vendas exclusivamente na própria franquia. Logo foi eleito o melhor franqueado do Brasil e indicado por Renato Ticoulat para concorrer ao prêmio de melhor franqueado Jan-Pro do mundo. Se ganhasse, teria que ministrar um workshop para empreendedores de diversas partes do planeta, nos EUA, dali a seis meses. “Aprenda inglês”, ouviu do diretor. “Imediatamente, contratei uma professora particular”, recorda Gonzaga. Em março de 2015, viria o resultado: suas vendas cresceram 4.000% em dois anos. Ele ganhou o prêmio, superando 19 mil franqueados de 15 países. E falou inglês com desenvoltura. Hoje, aos 25 anos de idade, fatura R\$ 200 mil por mês.

## O IDIOMA DAS FRANQUIAS



### COF. Circular de Oferta de Franquia

Documento que contém as informações necessárias para o candidato a franqueado analisar a oportunidade de investimento.



### INVESTIMENTO INICIAL

Todo o valor necessário para o início das operações.



### TAXA DE FRANQUIA

Taxa paga pelo franqueado ao franqueador pelo direito de usos de marca e formatação.



### “ROYALTIES”

Remuneração mensal do franqueador em contrapartida à cessão e manutenção dos direitos da franquia.



### CAPITAL DE GIRO

Montante usado para financiar a continuidade das operações para aquisições, estoque ou despesas operacionais.



### PRAZO DE RETORNO DE INVESTIMENTO

Tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu.



Foto: Divulgação

Outro componente primordial, segundo Diego Mendonça, é a assistência. “Os níveis de suporte e acompanhamento demandados por franquias pequenas são maiores, justamente porque o nanofranqueado em geral é inexperiente.”

O diretor-executivo no Brasil da franquia de limpeza comercial Jan-Pro, Renato Ticoulat, lida com esse fator. A empresa oferece desde modelos nano, com investimento inicial de R\$ 7,5 mil, até empresariais, que chegam a R\$ 198 mil. “Os pequenos precisam de mais atenção”, confirma.

Com matriz nos Estados Unidos, a Jan-Pro chegou ao Brasil em 2011. De 2015 para 2016, seu faturamento cresceu 57%. São 187 franqueados no País. Em 2015, Ticoulat lançou a franquia Limpeza com Zelo, agora com foco na limpeza residencial. Com investimento começando em R\$ 8,4 mil, o faturamento gira em torno de R\$ 1,25 mil mensais, com possibilidades de ganhos maiores conforme a carteira de clientes cresce. Há 30 franqueados em São Paulo.

#### ESTÁGIOS

Outra que cresceu 20% no ano passado foi a Estagilize, rede especializada no encaminhamento de estudantes para vagas de estágio. Existe há 14 anos em São José do Rio Preto, e em 2015 lançou sua franquia. Em 2016, vendeu sete unidades. No modelo agente, que não exige sede, o investimento é de aproximadamente R\$ 15 mil. A ideia é colocar em contato as empresas que oferecem estágios e os estudantes que os procuram. O papel do franqueado é prospectar e efetivar os cadastros. A remuneração vem dos contratos com as empresas. “Já colocamos mais de 8 mil estudantes”, diz o presidente da Estagilize, Aristides Ianelli. “O mercado de estágios opera no sentido contrário ao da crise, porque as empresas buscam mão de obra de custo menor”, analisa.

“

**ACONSELHO A LER  
ATENTAMENTE A CIRCULAR DE  
OFERTA DE FRANQUIA E FALAR  
PRINCIPALMENTE COM QUEM  
DESISTIU DO NEGÓCIO, PORQUE  
ESSES É QUE VÃO APONTAR  
OS POSSÍVEIS PROBLEMAS**

**Marcus Rizzo,**  
proprietário da Rizzo Franchise

# PODE EXPORTAR



**Com o Certificado de Origem da FecomercioSP, fica muito fácil.**

Quando chega o momento de expandir os horizontes dos seus negócios, quanto mais simples, melhor. Então, não dá para perder tempo com burocracias desnecessárias. A FecomercioSP emite o Certificado de Origem para o seu produto na hora. Não demora, é garantido e agora tem preço especial para a sua empresa exportar mais. Para mais informações, entre em contato pelo site [www.programarelaciona.com.br/beneficios-certificado-origem](http://www.programarelaciona.com.br/beneficios-certificado-origem) ou pelos telefones (11) 3254-1652 ou (11) 3254-1653 (Unidade São Paulo) e (13) 2101-2889 (Unidade Santos).

**Certificado de Origem da FecomercioSP. O jeito rápido, prático e mais barato de exportar.**

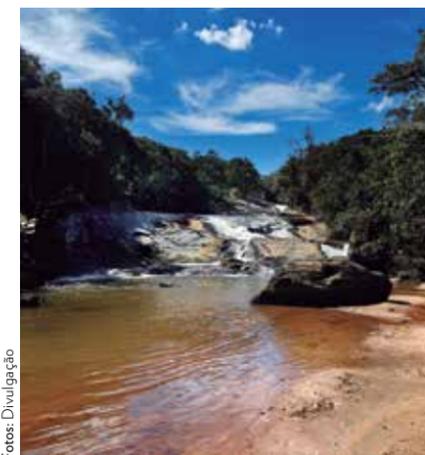


TURISMO • Socorro

# Socorro: aventura, sossego e compras

Incrustada na Serra da Mantiqueira, entre Minas Gerais e São Paulo, a cidade é uma agradável surpresa para quem busca atividades ao ar livre, bons hotéis e belas paisagens

texto PATRÍCIA RIBEIRO



Fotos: Divulgação

**OS MAIS DESAVISADOS** podem pensar que Socorro seja apenas uma daquelas charmosas cidades do interior com pracinha, coreto, fonte e igreja e rodeada de casas históricas. Um lugar onde o ritmo de vida é mais lento, as crianças brincam na rua e um povo gentil recebe os turistas de braços abertos. O município a 130 quilômetros da capital paulista é tudo isso e mais um pouco.

Natureza e as atividades ao ar livre atraem pessoas à procura de esportes como *rafting*, boia cross, tirolesa, arvorismo, *stand up paddle*, rapel, escalada, canoagem, entre outras modalidades. Portão de entrada para o Circuito das Águas, Socorro ficou conhecida de alguns anos para cá por ter se tornado polo de atividades esportivas. São mais de 20 opções oferecidas por diversas operadoras de turismo, parques e fazendas.

Além dos passeios terem versões para iniciantes ou experientes, profissionais treinados atendem pessoas com deficiência ou mobilida-

de reduzida. Alguns hotéis também dispõem de quartos e instalações para esse público. Por causa dessa preocupação, a cidade já recebeu premiações e é referência em acessibilidade pelo Ministério do Turismo.

#### COMPRAS E TURISMO RURAL

Todo o tipo de viajante encontra o que fazer por lá. Peças de tricô e malhas de fabricação própria têm preços mais atrativos do que lojas das grandes cidades. No Shopping das Malhas, há cerca de 60 lojistas. O local vende no atacado e no varejo e abriga comerciantes de artesanato, além de praça de alimentação. A Feira Permanente de Malhas, que acontece de terça a domingo, em frente ao Horto Florestal, é o evento ideal para quem procura roupas e produtos com o traço dos artesãos locais. Aos domingos, reúnem barracas com chinelos decorados, arte em madeira, bambu e reciclados, além de bijuterias, sabonetes, peças em bis-

cuit e *patchwork*. Famílias aproveitam o fim de semana passeando pelas vendinhas.

Com tradições tropeiras, Socorro tem vocação para o turismo rural, com fazendas e sítios para vivenciar um dia típico no campo. Vale a pena provar a culinária caipira com influência mineira ou levar produtos artesanais para casa. Uma dica é provar o café caipira e os produtos frescos do Rancho Pompeia e visitar um dos alambiques e um pesqueiro.

#### VOCAÇÃO PARA O ARTESANATO, ESPORTES RADICAIS E ATRAÇÕES ADAPTADAS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA SÃO ALGUNS DOS DIFERENCIAIS DE SOCORRO

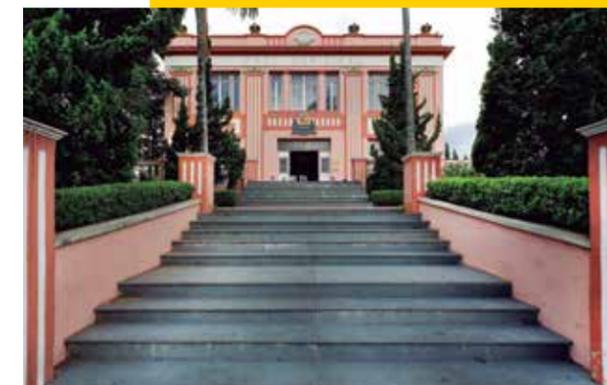
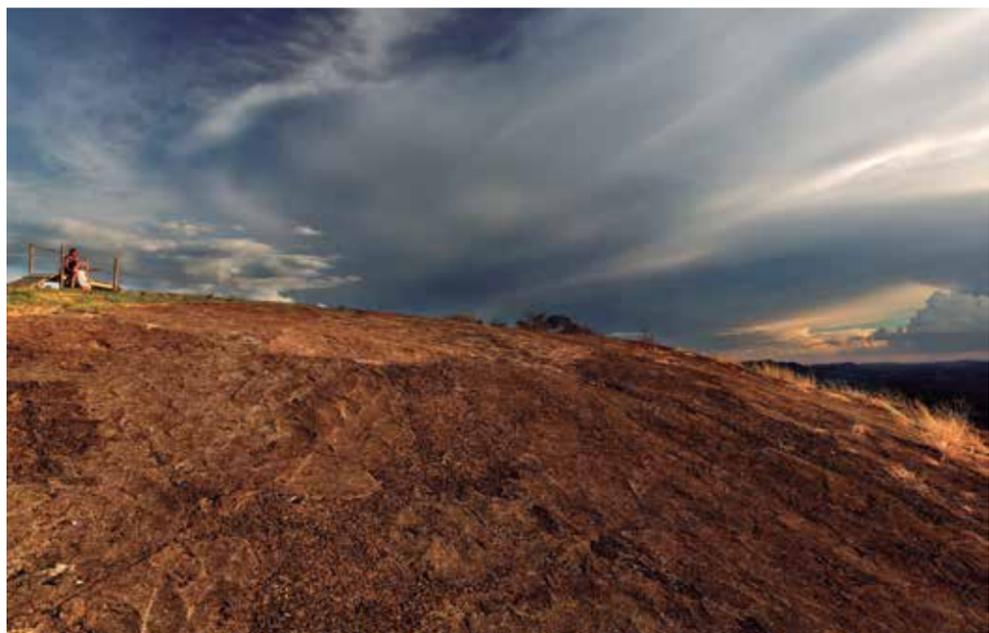
### UM POUCO DE HISTÓRIA...

Colonizada por bandeirantes em 1730 e depois por imigrantes italianos no século 19, a cidade de 39 mil habitantes recebe aproximadamente 1,3 milhão de turistas ao ano, oriundos da capital paulista e do interior. Duas grandes festas ocorrem em agosto e atraem muitos visitantes: as festas do Morango e da Padroeira, com programação musical e boa gastronomia.

Outro mês movimentado é dezembro, quando os pontos turísticos da cidade recebem iluminação e decoração natalina feita com material reciclável. Para 2017, a administração pública planeja melhorar a sinalização turística com a implantação de portais informativos.

Saiba mais em:

[www.estanciadesocorro.com.br/socorro.tur.br/](http://www.estanciadesocorro.com.br/socorro.tur.br/)



Fotos: Divulgação

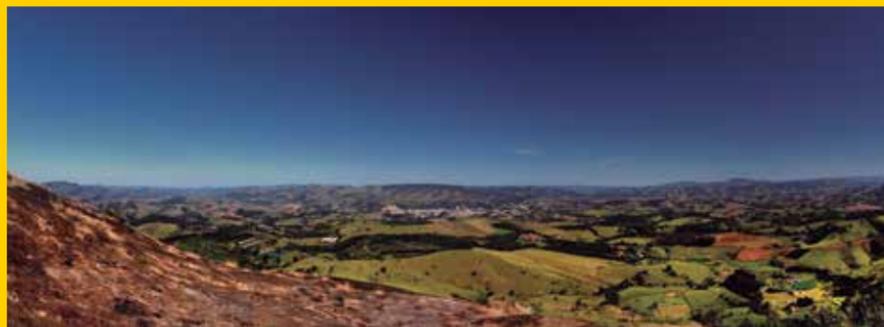


Foto: Divulgação

## REFERÊNCIA EM TURISMO ACESSÍVEL

A chefe do serviço de turismo da Prefeitura de Socorro, Deise Formagio, conta como a cidade se preparou para ser acessível.

### #1.

#### COMO SOCORRO SE DESENVOLVEU PARA RECEBER PESSOAS COM DEFICIÊNCIA?

Foi no início de 2005, quando a cidade implantou o Projeto Aventureiros Especiais com os apoios da ONG Aventura Especial e do Ministério do Turismo. O objetivo foi adaptar atividades de aventura para pessoas com deficiência e treinar monitores para atender a esse público. Em 2007, a cidade iniciou a adaptação dos pontos turísticos públicos. No centro da cidade, as calçadas são rebaixadas, tem piso tátil e os edifícios públicos possuem rampas. No Horto Municipal, por exemplo, um jardim aromático tem sinalização tátil (pisos alerta e direcional, mapas táteis e placas em braille) para deficientes visuais e banheiros adaptados.

### #2.

#### QUANTOS TURISTAS COM DEFICIÊNCIA VISITAM A CIDADE?

Não temos um número exato, mas os hotéis Campo dos Sonhos e Parque dos Sonhos, que se adaptaram totalmente, recebem por ano cerca de 4 mil pessoas em cada empreendimento. Mais dois lugares que oferecem atividades adaptadas a esse público: Parque Monjolinho e Portal do Sol Hotel Fazenda.

### #3.

#### ESSA INICIATIVA JÁ GEROU ALGUM RECONHECIMENTO?

Ganhamos em 2013 o Prêmio Rainha Sofia de Acessibilidade, outorgado pelo governo espanhol pelas boas práticas de acessibilidade implantadas no município.

## PARA TODOS OS PÚBLICOS

Os hotéis Campo dos Sonhos e Parque dos Sonhos se destacam na cidade. Visionário, o proprietário José Fernandes adaptou as instalações de seu hotel para atender exclusivamente pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Com isso, conquistou o certificado da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em acessibilidade hoteleira e recebeu várias premiações. Hoje, esse público representa 10% dos 30 mil turistas que se hospedam no hotel por ano. Entre as mais de 50 atividades, destaque para a tirolesa voadora, em que a pessoa vai de braços e tem a sensação de estar voando. Em um quilômetro de extensão atravessa as montanhas, começando no Estado de São Paulo e terminando em Minas Gerais. “Foram várias experiências gratificantes, tanto com crianças como adultos e idosos. Muitas lágrimas já rolaram de emoção pelo fato de essas pessoas se superarem, por estarem fazendo atividades que jamais imaginariam experimentar”, conta Fernandes.



Foto: Divulgação

## FORTES EMOÇÕES

Um dos lugares mais procurados para fazer atividades de aventura é o Parque Monjolinho. Ideal para passar o dia, é banhado pelo Rio do Peixe e oferece trilhas e esportes radicais. O *rafting* é uma das atividades mais concorridas. Para quem nunca fez, indica-se o percurso com corredeiras leves. Há também trajetos sinuosos cheios de adrenalina. Para praticar o esporte, não é preciso saber nadar, todos recebem um treinamento num trecho calmo do rio em que aprendem a remar e depois vão para as corredeiras equipados com capacete e colete salva-vidas.

## OUTRAS ATRAÇÕES

A topografia privilegiada de Socorro garante lindas paisagens. Na cidade, além do centro histórico bem conservado, o Mirante do Cristo é ponto de parada, onde é possível registrar lindas imagens. O Mirante da Pedra Bela Vista é o melhor lugar da cidade para assistir ao pôr do sol. Em dias claros, do cume é possível avistar as cidades de Socorro, Águas de Lindoia, Lindoia e Serra Negra, além da Serra da Mantiqueira. Chalés para hospedagem e uma pizzaria completam o lugar.

A Gruta do Anjo, formada da extração de minerais na década de 1960, oferece uma piscina natural na qual há passeio de pedalinho. Quando o sol reflete na água, é ainda mais bonito. —



# NEGÓCIO AO PONTO

texto RACHEL CARDOSO • foto CHRISTIAN PARENTE

O CHURRASCO NÃO SÓ É O PRATO, como também o programa preferido dos brasileiros. Foi essa dobradinha que fez a Espetinhos Mimi, localizada em Vinhedo, no interior de São Paulo, conquistar todo o País. Curiosamente, veio de uma inovação de 50 anos atrás o sucesso que perdura até os dias atuais.

Era 1967, quando Vladimir Lene, carinhosamente chamado de *Seu Mimi*, fundou a empresa, que nasceu como fábrica de embutidos. Três anos mais tarde, começava a atuação no ramo de organização de festas. “Fatiar as peças de carne, temperar e espetar foi solução encontrada por Seu Mimi para atender a uma demanda de um churrasco para 3 mil pessoas”, conta o di-

retor geral da Espetinhos Mimi, Fausto Martins Borba Júnior.

Nascia assim o espetinho de churrasco, uma ideia genuinamente brasileira, patenteada por dez anos. “O método inovou e aprimorou a maneira de vender carne.”

Ao longo do tempo, e com a crescente procura pelos produtos Mimi, a empresa – vendida em 2002 para o atual grupo de gestão, a família Martins Borba – apostou no formato de franquias para expandir.

Hoje, a Espetinhos Mimi é uma rede com 60 unidades que realiza festas e eventos e atendem mais de 2 milhões de pessoas por ano. Entre eles está a operação de alimentação do Grande

## ... CHURRASCO ... UMA PAIXÃO NACIONAL

A origem do churrasco nos remete aos tempos em que o ser humano ainda habitava as cavernas. Assim que descobriu a possibilidade de fazer fogo, ele se deu conta de que poderia aquecer os alimentos que produzia para sobreviver. Na América do Sul, o churrasco era a refeição produzida pelos índios que habitavam o continente. A carne era assada ao ar livre em uma fogueira.

Sinônimo de confraternização, o popular churrasco brasileiro surgiu no Sul do País. Isso porque a região era rota de passagem de tropeiros no século 17. Em suas viagens, eles usavam tudo o que tinham para se alimentar: madeira para manter o fogo aceso, carne, sal (que também faz parte da alimentação do gado) e uma faca. Em um buraco cavado no chão, por isso o termo “fogo de chão”, colocavam a carne em espetos feitos de madeira. O churrasco se tornou uma refeição universal com formas variadas de preparo e corte. Na Grande São Paulo, existem cerca de 500 churrasqueiras, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

Fonte: Serviço de Informação da Carne



Prêmio de Fórmula 1, entre outros grandes espetáculos, como Rock in Rio e os Jogos Olímpicos 2016.

### PARA TODOS OS BOLSOS

Os modelos de negócios de franquia envolvem formatos diversos, inclusive com mobilidade como carrinhos, contêineres e food trucks. “A ideia da mobilidade veio junto com a crise que assola o País”, diz o diretor.

Segundo ele, a possibilidade de um negócio que não precisa de um ponto comercial efetivo diminuiu os custos fixos do empreendedor e tem ganhado espaço. “Esses modelos fazem parte do nosso pilar Express Mimi, que também oferece o Empório Mimi e o Grill Mimi.”

No Empório Mimi, há treinamento para quem quer aprender a fazer o próprio churrasco, enquanto o Grill funciona como um bar com porções e chopes, shows e futebol projetados no telão, além de música ambiente e áreas kids e teen.

Há ainda a opção Mimi Express Shopping, para quem deseja investir nesse tipo de centro comercial. A marca ainda oferece delivery, em que envia um churrasqueiro à casa do cliente, além de todo o equipamento necessário, as bebidas e os espetos.

Cada um dos modelos de negócio tem características próprias, mas a opção de investimento para o candi-

# 3

## PERGUNTAS

PARA ANA VECCHI, SÓCIA-DIRETORA DA VECCHI ANCONA – INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

#1

### O QUE FOI LEVADO EM CONTA PARA ELABORAR O PLANO DE EXPANSÃO DA ESPETINHOS MIMI?

Prever a entrada e/ou a consolidação da marca por meio de unidades instaladas nas capitais dos Estados e cidades das regiões Sul e Centro-Oeste, além dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Para chegar a essas localidades, foi feito um estudo de viabilidade das regiões, atuação e presença da concorrência, quantidade de habitantes das cidades e presença de shoppings e outros centros comerciais para instalação das lojas.

#2

### QUAIS CARACTERÍSTICAS DA REDE DESTACARIA?

Sem dúvida um dos aspectos mais importantes é o fato de a marca ser bastante tradicional no mercado e conhecida. São 50 anos de história, o que é um fator de segurança para os franqueados. Outro aspecto importante é a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes, além das questões logística e do suporte oferecido, como parcerias, cursos e treinamentos. Fora isso, o cardápio atende a boa parte dos momentos do dia, a marca é líder no segmento de churrasco com reconhecimento nacional e há um rigoroso controle de qualidade dos fornecedores.

#3

### QUAL O PERFIL DA REDE HOJE?

A rede conta com 60 unidades franqueadas. Hoje, 50% da rede são compostos por lojas no modelo Express – ideal para praças de alimentação, shopping centers, aeroportos e *malls*. Atualmente, as lojas estão distribuídas por sete Estados do País.

## os anos de crescimento da Mimi

**1988** 9 unidades  
*início do franchising no Brasil*

**2008** 22 unidades  
*entrada no setor de festas e eventos*

**2013** 60 unidades  
*nova nomenclatura dos modelos de negócios*

**2015** reposicionamento da marca  
*modelos express e grill*

**2018** 150 unidades  
*e meta de presença da marca em abrangência nacional*

**2020** 300 unidades  
*internacionalização da marca*



dato à franquia varia de R\$ 30 mil a R\$ 300 mil, em média. “Devemos fechar 2016 com 10% de crescimento em faturamento”, estima Borba Júnior. O valor, porém, não é revelado.

Com 110 funcionários, a Espetinhos Mimi foi eleita ano passado como uma das dez melhores franquias de alimentação do País, segundo as Melhores Franquias de 2016 da revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*.

Uma conquista que Borba acredita à persistência: “Empreender no Brasil é uma tarefa árdua, dura e bem desgastante. O sangue empreendedor precisa falar mais alto todos os dias. A principal dificuldade é o time que joga contra, composto por governo, burocracia, impostos e mão de obra desqualificada e pouco produtiva”.

Para o empresário, é preciso sair da vala comum para conseguir manter uma empresa cinquentenária no mercado. E nesse caminho, a inovação e as parcerias firmadas foram fundamentais para obter o crescimento.

Não à toa, a Espetinhos Mimi também conquistou o status de uma das franquias mais inovadoras do Brasil, durante fórum internacional de gestão de redes, algo presente desde o surgimento da empresa. “Antecipar-se às tendências de mercado sempre foi uma cultura da Mimi”, diz Borba, ao destacar que em diversos projetos o pioneirismo fez a marca estar um passo à frente da concorrência.

Inovar também foi uma das estratégias de expansão da marca, construída sob a batuta da consultoria Vecchi Ancona – Inteligência Estratégica, cuja missão pela frente é chegar a 80 unidades até o fim de 2017. Para alcançar essa meta, a busca é pelo perfil de jo-



“

### O MÉTODO INOVOU E APRIMOROU A MANEIRA DE VENDER CARNE

**Fausto Martins Borba Júnior,**  
diretor geral da Espetinhos Mimi

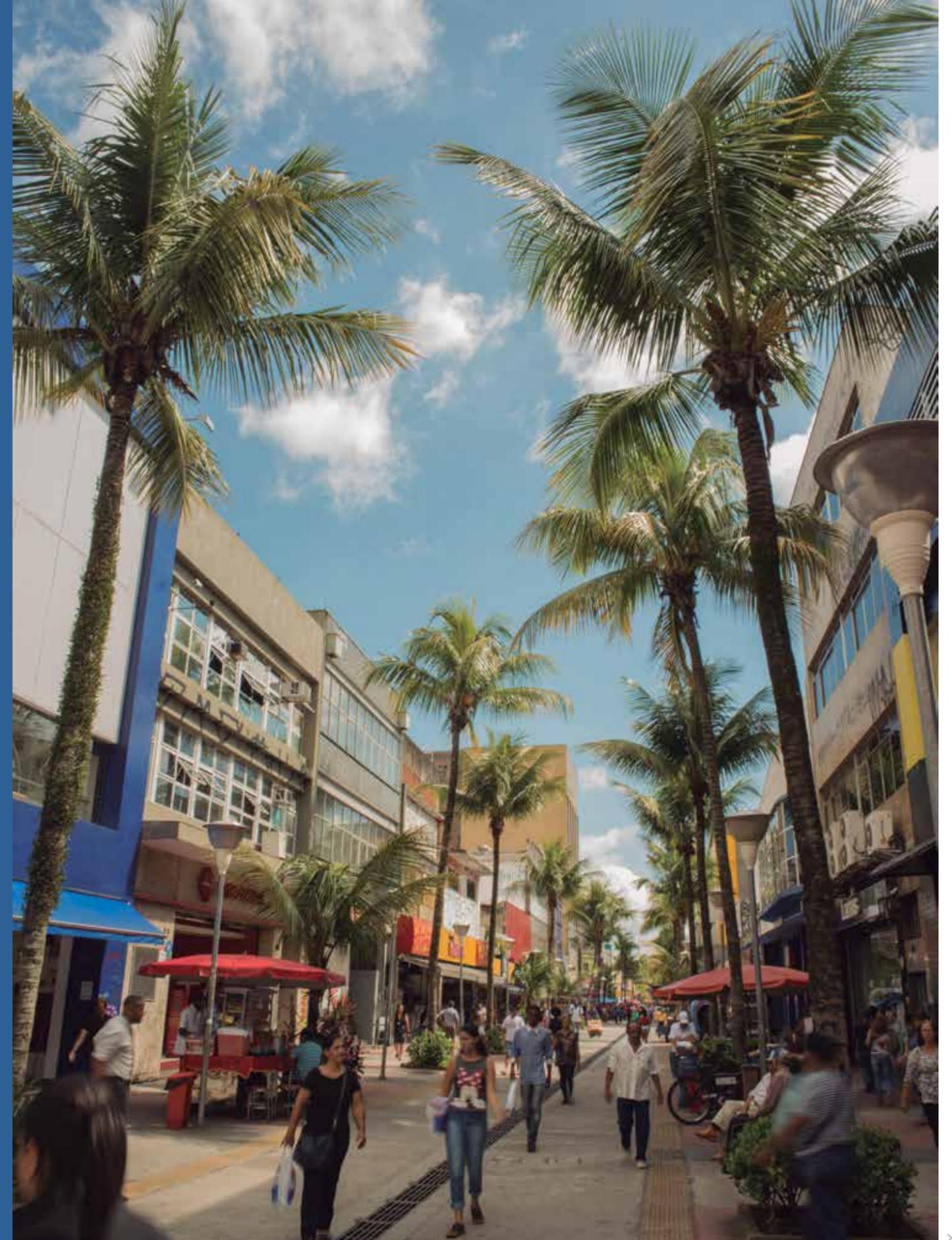
vens empreendedores, com idade acima de 25 anos, experiência no varejo e perfil empresarial, mas com maleabilidade para seguir a padronização que exige uma franquia. É importante ainda que esse investidor tenha total disponibilidade de trabalho especialmente aos fins de semana, dias em que as unidades da marca registram maior movimento, além de ética de berço e, claro, capital para instalação do negócio, conforme destaca a sócia-diretora da Vecchi Ancona, Ana Vecchi. —

• UM DIA NA... •

# SEGUNDA MAIOR POTÊNCIA DO COMÉRCIO PAULISTA

APESAR DA CRISE ECONÔMICA QUE DIMINUIU O CONSUMO DOS PAULISTAS, O COMÉRCIO NO CALÇADÃO DE OSASCO PERMANECE FORTE, RECEBENDO CERCA DE 350 MIL PESSOAS POR DIA EM SUAS MAIS DE 250 LOJAS. POLO COMERCIAL OSASQUENSE FICA ATRÁS APENAS DA RUA 25 DE MARÇO NO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E VOLUME DE CONSUMIDORES

texto **FILIFE LOPES** • foto **CHRISTIAN PARENTE**



**LOCALIZADO NO CORAÇÃO DE OSASCO**, o calçadão é o mais importante polo comercial varejista do município e o segundo mais forte do Estado de São Paulo, sustentando-se mesmo em meio à crise econômica que ceifa a renda do paulista, com crescente desemprego e alta inflação. Com 30 anos de existência, o local recebe em média 350 mil pessoas por dia em suas mais de 250 lojas, atrás apenas da Rua 25 de Março – o mais tradicional comércio de rua de São Paulo.

Idealizado em 1986, o calçadão abrange a Rua Antônio Agu, com cinco quarteirões de comércio variado até a estação Osasco da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), que facilita ainda mais o trânsito de consumidores das cidades vizinhas (Barueri,



Itapevi, Carapicuíba e Cotia) e da Grande São Paulo. De acordo com a prefeitura, considerando o “calçadão expandido”, que abrange as ruas Antônio Agu e Primitiva Vianco, a avenida João Batista e todas as travessas, somam-se 1,5 mil estabelecimentos comerciais. Desses, mais de 200 estão sediados no Osasco Plaza Shopping, que também tem uma entrada pelo calçadão.

Mesmo dias após o Natal, principal data comemorativa para as vendas do varejo, o polo comercial osasquense tem movimento grande desde o começo do dia. As chuvas de verão, nos primeiros dias do ano, afastam um pouco o trânsito de pessoas nas lojas, porém, por estar localizado na rota do transporte público, os estabelecimentos começam a receber clientes logo que abrem, às 9h. O comércio é bem variado, com lojas de todas as categorias, desde calçados, vestuário, bolsas e cosméticos, até carrinhos de cachorro-quente licenciados pela prefeitura, que seguem uma padronização e dão ar de interior ao lugar. As luminárias altas e arredondas, além das grandes palmeiras plantadas ao longo da rua, também ajudam a manter o clima interiorano e aconchegante.

Artistas de rua com mágicas e malabarismos estão presentes e entretêm dezenas de curiosos em torno dos seus números artísticos. Também estão presentes os compradores de ouro, os vendedores ambulantes de eletroeletrônicos e as vendedoras de linhas telefônicas móveis e de empresas que oferecem financiamento e abordam jovens e aposentados em busca de um bom negócio.

#### **VARIEDADES QUE SALVAM O NATAL**

Apesar de sediar diversos segmentos comerciais, destacam-se em meio ao comércio segmentado as lojas de artigos variados, ou seja, aquelas que “vendem de tudo”, desde utensílios domésticos até bolsas e presentes. O gerente do Bazar Kioto, Getúlio Oliveira Germano, aponta que mesmo tendo um Natal fraco em

#### **REDUTO DE IMIGRANTES**

Os imigrantes europeus foram fundamentais para o surgimento de Osasco, desde sua fundação. O italiano Antônio Agu foi o fundador do então Distrito de São Paulo, que o batizou em homenagem à sua terra natal homônima na Itália, em 1895. Agu também iniciou as obras da estrada de ferro que trouxe empresas e indústrias à região. Outras comunidades imigrantes também se instalaram no território para trabalhar nas obras da ferrovia, como armênios, libaneses, espanhóis, portugueses, alemães e irlandeses. Em 1952, Osasco conseguiu sua emancipação, e sua principal rua do comércio varejista da região ganhou o nome de seu fundador, Antônio Agu. Em razão da mistura de raças e tradições, o comércio também se beneficia da riqueza de variedades e oferece opções completas para a população local, que não precisa se deslocar até a capital paulista para fazer compras.



Getúlio Germano, da Bazar Kioto: variedade para garantir vendas



## ARTISTAS DE RUA COM MÁGICAS E MALABARISMOS ESTÃO PRESENTES E ENTRETÊM DEZENAS DE CURIOSOS EM TORNO DOS SEUS NÚMEROS ARTÍSTICOS

2016, a variedade “salvou” o faturamento da loja em dezembro, que teve em média movimentação de 500 pessoas por dia. “Neste Natal, investimos 35% a menos nos produtos natalinos, pois já imaginávamos que os consumidores iriam reduzir seus gastos na data. O resultado foi queda de 30% na comparação com o Natal de 2015 para a venda de produtos natalinos – o pior em cinco anos –, porém, tivemos crescimento de 15% nas vendas gerais na época, por causa dos outros produtos que comercializamos aqui, como utensílios domésticos”, diz. A expectativa é boa para os próximos meses, também puxada pelas variedades, e segundo Germano, as vendas devem aumentar 12% com relação a 2016.

Segundo pesquisa da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), logo após o Natal o indicador de estoques voltou a cair, mostrando que os empresários não conseguiram reduzir seus excessos de produtos com as vendas de fim de ano. Em janeiro, o Índice de Estoques (IE) alcançou 102 pontos, queda de 3,8% na comparação com dezembro. A retração do indicador no mês foi motivada pelo aumento de 5,4% no número de empresários que afirmaram estar com estoques acima do adequado, e pelo crescimento de 1,2% dos estabelecimentos que contêm produtos abaixo do ideal. Com isso, quase 35% dos empresários afirmaram ter seus estoques acima, enquanto 14% acreditam estar abaixo do que consideram o nível ideal em janeiro, ou seja, 49% dos empresários não conseguiram equilibrar seus estoques com as vendas do Natal. Este patamar de adequação continua muito abaixo do histórico de antes de 2015, quando o indicador rondava os 60%.

De fato, mesmo com o movimento intenso no calçadão, muitas lojas permanecem desertas e não conseguem atrair os clientes. Apenas os quiosques de comidas de rua estão sempre



lotados. A empresária Juraci Novaes, há 15 anos trabalhando ali, vende em média 200 cachorros-quentes diariamente e conta até com um cartão que mostra os locais onde seu carrinho estará nos próximos dias, para os clientes se manterem fiéis. “Gosto muito de trabalhar aqui, pois consigo trabalhar com cozinha, uma das minhas paixões, e o movimento é sempre bom, principalmente nas datas comemorativas”, afirma. O quiosque está sempre no calçadão, mas muda de local todo mês, e os clientes podem acompanhar seu itinerário pelo já conhecido cartão da Juraci.

O carrinho da empreendedora divide o calçadão com mais de cem outras barraquinhas que vendem comidas prontas e dão todo um colorido ao lugar. O comércio de Osasco também contempla lojas de flores, produtos naturais a granel, moda, bijuterias e calçados. Este último permanece forte e presente graças à comunidade armênia que se estabeleceu na região no início do século 20. O calçadão abriga ainda grandes marcas já consagradas, como Lojas Marabraz, Casas Bahia, Mundial Calçados, Bob’s, Besni, entre outras.

## OSASCO EM NÚMEROS

**64 Km<sup>2</sup>**  
de área

**666.740**  
habitantes (fonte IBGE  
– posição de 2010)

**R\$ 55,05 bilhões**  
2º maior PIB do Estado e 9º do Brasil

**5º maior**  
município do Estado de São Paulo

**350 mil pessoas por dia**  
é a movimentação média  
do polo comercial

Fonte: Prefeitura de Osasco

# NA CABEÇA

DESDE 1954

texto LÚCIA HELENA DE CAMARGO • foto MIGUEL SCHINCARIOL/PERSPECTIVA



A loja **Plus**, aberta pelos franco-belgas Maurice e Jean Plas como um estabelecimento de alta-costura, segue funcionando por mais de 60 anos vendendo chapéus, boinas e outros artigos. A segunda geração de administradores usa a internet para incrementar as vendas e tem planos de lançar em breve toda uma coleção prêt-à-porter.

**O CHAPÉU PODE AJUDAR** a proteger do sol e da chuva, além de somar estilo ao visual. Embora tenha perdido o prestígio que teve até a metade do século 20, jamais deixou de ser usado. A loja Plas, inaugurada em 1954 e em funcionamento até hoje, atesta o fato.

Aberto pelo franco-belga Maurice Plas (morto em 2015, aos 90 anos) junto com o irmão, Jean (falecido em 1969), o estabelecimento continua pelas mãos dos filhos, Maurice Jr. e Robert Plas, no endereço original: Rua Augusta, 724.

O negócio nasceu como uma alfaiataria que confeccionava roupas sofisticadas para a alta sociedade paulistana. Apesar disso, logo ganhou destaque pelos acessórios, como chapéus, boinas e bonés.

Atualmente, os principais clientes são artistas, modelos e aficionados por moda. Conectada com os novos tempos, a Plas tem nas redes sociais poderosas ferramentas de vendas.



## Kylie Minogue só levou o Panamá

Veja ou outra a serenidade da loja Plas é quebrada por um evento como a visita da cantora australiana Kylie Minogue, que fez shows no Brasil em 2008 e quis comprar um chapéu. "Uma van parou na porta e pessoas começaram a entrar. Ela gostou de um Fedora que não estava à venda. Insistiu. Como não cedi, acabou levando um Panamá. Só depois fiquei sabendo que era uma cantora famosa", relata Robert Plas.

>>

## PINGUE-PONGUE

### COMO FUNCIONA UM NEGÓCIO DE VENDA DE CHAPÉUS NO SÉCULO 21?

**Robert** – Continua sendo viável, porque há clientes fiéis. Gente que vem do interior e até de outros Estados. Às vezes, avôs, pais e filhos juntos.

### QUAL O PERFIL DOS CLIENTES ATUAIS?

A grande maioria é de artistas, pessoas interessadas em moda, em se vestir de maneira marcante e única, além de produtores, que fazem encomendas para espetáculos de teatro, cinema e televisão.

### PODERIAM CITAR ALGUNS?

Beth Lago é cliente, Tarcísio Meira frequenta desde a década de 1970, quando ficou amigo do meu pai. Cauby Peixoto (1931-2016) comprava bastante. Ed Motta, Nando Reis, Edgard Scandurra são habituais na loja. Marco Nanini é grande fã das nossas boinas. Recebemos também políticos, mas desses prefiro não citar nomes.

### QUANTAS PEÇAS VENDEM POR MÊS?

#### HÁ SAZONALIDADE NAS VENDAS?

Cerca de 150, entre chapéus, boinas, bonés e outras peças. Não notamos diferença nas vendas ao longo do ano.

### QUAIS OS PREÇOS?

**Maurice** – Uma boina de algodão custa R\$ 120. O chapéu Fedora de aba larga chega a R\$ 450.

### VOCÊS VENDEM PELA INTERNET?

**Robert** – Sem dúvida. Postamos regularmente em redes como Instagram e Facebook. Muitos nos acham dessa maneira e pedem informações sobre medidas e tamanhos. E depois nos visitam. A primeira venda geralmente é con-



cretizada na loja física, porque quando se trata de chapéus e roupas, as pessoas gostam de sentir a textura, querem experimentar para ver se caem bem. Em um segundo momento, quando o cliente já nos conhece, encomenda pela internet.

### JÁ PENSARAM EM MUDAR DE ENDEREÇO?

**Maurice** – Nunca. Apenas fizemos reformas para incluir, por exemplo, ar-condicionado, que se tornou essencial nesta cidade.

### QUAIS OS PLANOS PARA O FUTURO?

**Robert** – Aumentar a atuação no mercado, criando uma linha de prêt-à-porter de roupas. E seguir funcionando por mais cem anos.

“

**CHEGUEI A ATENDER UM HOMEM QUE VOLTOU DEPOIS DE 20 ANOS. ELE CONTOU QUE PASSOU E NA OCASIÃO NÃO TINHA O DINHEIRO NECESSÁRIO, MAS MANTEVE O DESEJO PELO CHAPÉU. E QUANDO PÔDE, VEIO COMPRAR**

**Robert Plus**

### 1951

Com os eventos do pós-guerra na Europa, o francês filho de belgas Maurice Plas chega ao Brasil para se juntar ao irmão Jean, que já se instalara no País, atraído pelo clima tropical e pelas belas praias.

### 1954

A dupla abre a loja Plas, na Rua Augusta, depois de terem trabalhado em um ateliê no Edifício Brasil, na Rua Conselheiro Crispiniano. Começam a vender alta-costura feminina.

### 1969

Morre o alfaiate Jean Plas. Maurice passa a produzir calças, ternos, coletes, gravatas, bonés e chapéus masculinos e femininos, atendendo ao mercado de luxo.

### 1970

A Plas se volta mais acentuadamente para a confecção de chapéus, boinas e bonés.

### 1989

Robert passa a morar na Europa, onde estuda estilismo e toma gosto por criações de moda.

### 1990

Maurice Jr. e Robert iniciam a atuação na loja, dividindo as funções: Maurice cuida de finanças e logística, pagamentos de contas e números relacionados ao negócio, enquanto Robert se encarrega das criações de modelos, lançamentos de novidades e atendimento aos clientes.

### 2000

A dupla lança mão da internet como ferramenta de vendas, com montagem de site e perfis nas redes sociais.

### 2015

Morre Maurice Plas.

### 2017

Plano de lançar uma coleção prêt-à-porter.

# O que esperar de 2017?

## ANTONIO LANZANA

é copresidente do Conselho de Economia, Sociologia e Política da FecomercioSP e professor da Universidade de São Paulo (USP) e da Fundação Dom Cabral

**AO SE ANALISAR O CENÁRIO ECONÔMICO** e o ambiente de negócios em 2017, dois aspectos chamam a atenção: o pior da recessão já passou e o País vai voltar a crescer? Em que ritmo?

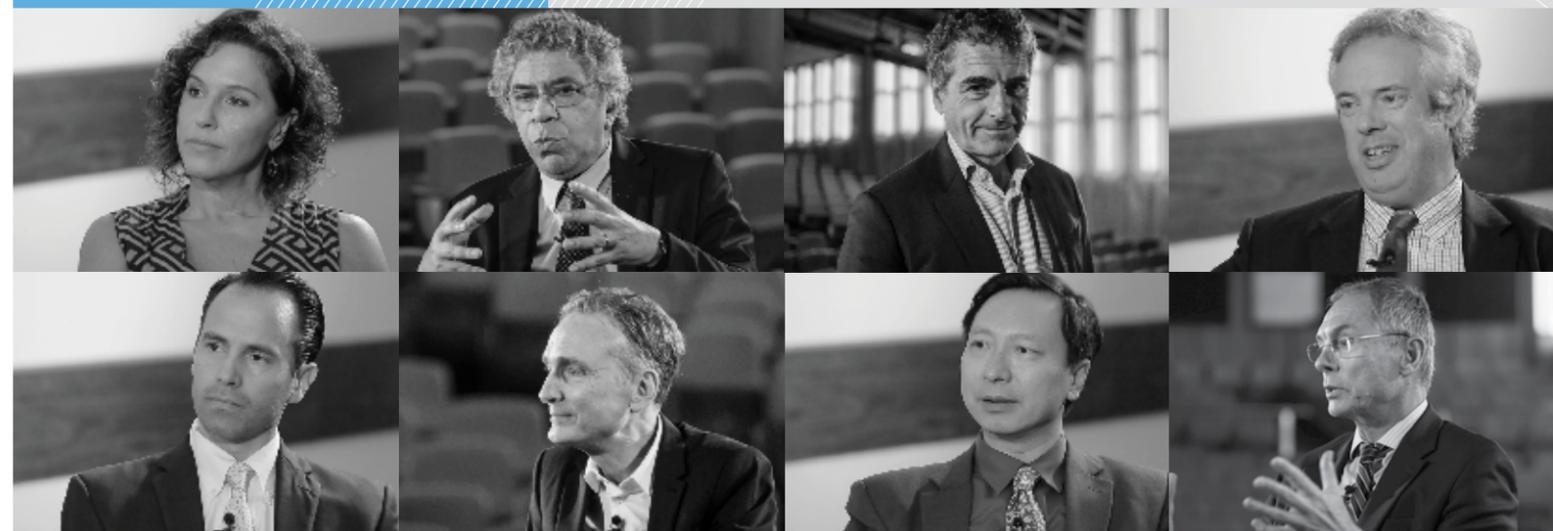
Respondendo à primeira questão, a resposta certamente é afirmativa. O ano de 2017 se inicia em condições muito melhores do que o ano passado. Uma série de indicadores corrobora essa percepção. A inflação vem caindo rapidamente (em janeiro, o IPCA foi de 0,38%, o mais baixo para o mês desde 1994), e é provável que o indicador de 12 meses já esteja abaixo do centro da meta de 4,5 % em julho/agosto. Esse comportamento “abre espaço” para quedas expressivas das taxas de juros, como já vem sinalizando o Banco Central. A produção de grãos deve crescer 15%, com efeitos multiplicadores sobre as demais atividades. Depois de um período de arrefecimento, os índices de confiança de empresários e consumidores voltaram a subir em janeiro. A indústria mostrou expansão de 3,2% em dezembro (dado dessazonalizado em relação a novembro). No campo político, as reformas vêm evoluindo favoravelmente no Congresso.

Ao se afirmar que o “pior já passou”, pode-se concluir que o PIB voltará a crescer neste ano. As previsões sinalizam um crescimento entre 0,5% e 1%. Nesse sentido, é importante salientar que a crise que vem afetando o Brasil tem características diferentes de outras já vividas. Nas anteriores (como a de 2008/2009), a economia se comportava como se fosse um “V”, isto é, queda forte de produção e recuperação imediata também significativa. A situação atual é muito diferente. Atualmente, os instrumentos para a recuperação estão concentrados apenas na área monetária (em função do saudável ajuste fiscal), daí a importância da queda dos juros. Vale observar, porém, que seu impacto sobre o consumo seja favorável, mas de magnitude menor que em ocasiões anteriores, por causa do ainda elevado nível de endividamento do consumidor.

Outro aspecto importante a destacar é que, embora o crescimento estimado para o ano seja reduzido (0,5% a 1,0%), em função do longo período recessivo (oito trimestres de quedas ininterruptas do PIB), no último trimestre do ano a economia estará crescendo entre 2% e 2,5% em relação ao mesmo período de 2016.

Em resumo: o “fundo do poço” provavelmente ocorreu no quarto trimestre do ano passado; a recuperação será lenta porque o “estrago” foi muito grande; a política econômica está no caminho correto; e a retomada de um crescimento maior nos próximos anos dependerá do aumento da produtividade da economia brasileira. Para isso, a aprovação das reformas é fundamental.

# UM BRASIL



## A MUDANÇA DO PAPEL DO ESTADO: ESTRATÉGIAS PARA A RETOMADA DO CRESCIMENTO

A mais nova série do UM BRASIL produzida em parceria com o Columbia Global Centers | Rio de Janeiro.

Você vai poder conferir o que pensam especialistas como José Alexandre Scheinkman, Daniela Campello, Otaviano Canuto, Paul Lagunes, Andrés Velasco, Edmund Amman, Jan Svejnar e Shang-Jin Wei.

Fique ligado: [www.umbrasil.com](http://www.umbrasil.com)

MINISTÉRIO DA CULTURA

APRESENTA:

INDICADO COMO  
**MELHOR ATOR**  
NOS PRÊMIOS  
**CESGRANRIO**  
E **SHELL 2016**

PROCESSO — DE  
**CONCERTO**  
DO —

# DESEJO

CURTA TEMPORADA  
**ESTREIA 1º DE ABRIL**

**DESEJO** MARIA CECÍLIA NACHTERGAELE  
**CONCERTO** LUÃ BELIK E HENRIQUE ROHRMANN  
**CONCERTO** MIRIAM JUVINO

**MATHEUS  
NACHTERGAELE**

SEXTA ————— 21H30

SÁBADO ————— 21H00

DOMINGO ————— 18H00

DE 1 A 30 DE ABRIL

CLASSIFICAÇÃO 16 ANOS

**TEATRO RAUL CORTEZ**

R. Dr. Plínio Barreto, 285 - Bela Vista - São Paulo  
Tel. (11) 3254-1631



PATROCÍNIO: ———



APOIO: —————



FECOMERCIOSP



REALIZAÇÃO: —————

PÁSSARO  
DA NOITE

MINISTÉRIO DA  
CULTURA

