

# CONSELHOS

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS  
E TURISMO DO ESTADO DE  
SÃO PAULO | 33 | OUT/NOV 2015

## INOVAÇÃO VIROU MODA

Fábio Hering, presidente da Cia. **Hering**, conta os altos e baixos que o grupo enfrentou nos 135 anos de sua história. O segredo do sucesso foi saber se reinventar nos períodos de crise.

### Análises:

Rubens Ricupero, Rodrigo Augusto Prando, Ives Gandra Martins, Humberto Ávila, Marcos Troyjo, José Roberto Mendonça de Barros, Renato Opice Blum, Demi Getschko, Nelson Barrizeli, Marcos Lisboa, Luís Eduardo Schoueri, Maria Alejandra Madi, Roberto Luis Troster

R\$ 18,90

A1006-1173 outubro/novembro-2015

ISSN 2178-1563



9 772173 156305

# ATENDIMENTO

# SENAC.

Sua empresa tem muitos  
para confiar em nossas



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

# CORPORATIVO

motivos  
soluções.

Publicis



+ DE **4.000**  
CLIENTES

e mais de 360 mil pessoas capacitadas.



UM DOS **10**  
MELHORES

fornecedores para RH em 2015.



**13 vezes**  
VENCEDOR

Top of Mind de RH.



**5 vezes**  
VENCEDOR

Prêmio Fornecedores de Confiança.

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

## DESTAQUES

Aspas desta edição

---



MESMO EM ANO DIFÍCIL COMO FOI 2014, O BRASIL RECEBEU MAIS DE US\$ 60 BILHÕES EM INVESTIMENTOS

---

**MARCOS TROYJO**, ECONOMISTA E DIRETOR DO BRICLAB (pág. 67)

SÓ AGORA A PRESIDENTE FOI AOS ESTADOS UNIDOS PARA TENTAR DESTRAVAR E MELHORAR AS EXPORTAÇÕES PARA LÁ

---

**JOSÉ ROBERTO MENDONÇA DE BARROS**, ECONOMISTA (pág. 74)

É NECESSÁRIO ULTRAPASSAR O PENSAMENTO IMEDIATISTA E OBSERVAR QUE CADA DECISÃO TRAZ UMA FUTURA CONSEQUÊNCIA

---

**RODRIGO AUGUSTO PRANDO**, PESQUISADOR DA UNIVERSIDADE MACKENZIE (pág. 49)

## EXPEDIENTE

---

### FECOMERCIO-SP

PRESIDENTE Abram Szajman  
SUPERINTENDENTE Antonio Carlos Borges  
CONSELHO EDITORIAL Ives Gandra Martins, Jorge Duarte, José Goldemberg, Renato Opice Blum, José Pastore, Pedro Guasti e Antonio Carlos Borges

### TUTU

DIRETOR DE CONTEÚDO André Rocha EDITOR Carlos Ossamu  
REPÓRTERES Filipe Lopes, Rachel Cardoso e Raíza Dias  
ESTAGIÁRIA Priscila Oliveira REVISÃO Flávia Marques, Luisa Soler e Paulo Teixeira FOTOS Rubens Chiri

JORNALISTA RESPONSÁVEL André Rocha MTB 45 653/SP

COLABORAM NESTA EDIÇÃO Fabiola Perez, Guilherme Meirelles, Humberto Ávila, Ives Gandra Martins, Rodrigo Augusto Prando e Sheila Calgaro

EDITORES DE ARTE Clara Voegeli e Demian Russo  
CHEFE DE ARTE Carolina Lusser DESIGNERS Renata Lauletta e Laís Brevilheri ASSISTENTES DE ARTE Paula Seco, Cintia Funchal e Vitória Bernardes ESTAGIÁRIO Yuri Miyoshi

IMPRESSÃO Pancrom Indústria Gráfica  
TIRAGEM 15 mil exemplares

FALE COM A GENTE publicacoes@fecomercio.com.br

REDAÇÃO Rua Itapeva, 26, 11º andar.  
Bela Vista – CEP 01332-000 São Paulo/SP | tel.: (11) 3170-1571

Senac Sesc FECOMERCIO SP

Aqui tem a presença do comércio

## SUMÁRIO

---

---

### FÁBIO HERING

*Entrevista com o presidente da Cia. Hering*

08

---

### FUNDO DO POÇO

*Diplomacia brasileira em crise*

18

---

### BONS LANCES, GRANDES NEGÓCIOS

*Mercado de leilões em alta*

26

---

### LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

*O papel do líder na adversidade*

38

---

### PENSATA

*País passa por crise de liderança*

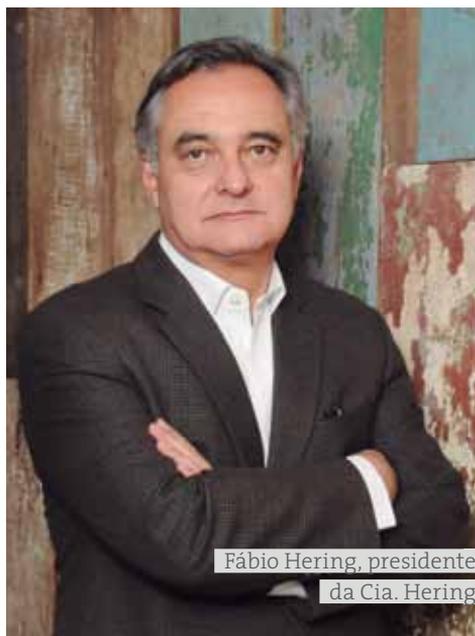
46

---

### AMEAÇAS VIRTUAIS

*VII Congresso Fecomercio de Crimes Eletrônicos*

50



Fábio Hering, presidente da Cia. Hering

---

### O DIREITO DE DEFESA E A CRISE BRASILEIRA

*Ives Gandra Martins*

60

---

### O BRASIL ESTÁ SEM GPS

*Entrevista com Marcos Troyjo, economista e diretor do BRICLab*

64

---

### CINCO PERGUNTAS

*Para José Roberto Mendonça de Barros, ex-secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda*

72

---

### REPUTAÇÃO ABALADA

*Gerenciamento de crises na era do escândalo*

78

---

### MUITO MAIS DO QUE UMA SIMPLES DECLARAÇÃO

*Humberto Ávila, do Conselho Superior de Direito da FecomercioSP*

86

---

### AREIA NA ENGENHAGEM

*As velhas e as novas faces da burocracia*

90

---



# FIM DE ANO DIFÍCIL

---

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

A taxa de desemprego no Brasil alcançou 8,3% no segundo trimestre, segundo informou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o que significa 8,35 milhões de trabalhadores desocupados. Com o orçamento das famílias apertado, o crédito mais caro e o temor do desemprego, o consumo despencou e o varejo brasileiro teve o seu pior primeiro semestre dos últimos 12 anos, com retração de 2,2%, também segundo o IBGE. Móveis e eletrodomésticos foram os segmentos mais afetados.

Com vendas em baixa, as demissões também vêm atingindo o comércio, setor que emprega aproximadamente 13 milhões de trabalhadores com carteira assinada. A FecomercioSP e seus 156 sindicatos patronais filiados estão somando esforços com o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo, o maior do País e que representa mais de 500 mil trabalhadores, para tentar reverter a situação, tão prejudicial a empresários e milhões de trabalhadores e suas famílias. O diálogo construtivo entre capital e trabalho é fundamental nesta hora para a obtenção de um ambiente de negócios favorável à retomada dos investimentos e à manutenção do emprego.

Contudo, apenas isso não basta. O governo precisa fazer a sua parte e priorizar o ajuste das contas públicas com cortes de despesas, e não com aumentos da dívida pública e da carga tributária – como tem sido anunciado, por exemplo, com o retorno em dezembro da cobrança de 9,25% de PIS/Cofins para computadores, smartphones e tablets, antes zerado para estimular a inclusão digital.

O brasileiro não suporta mais o peso excessivo dos impostos. Isso fica evidente com a indignação geral com a proposta do governo de ressuscitar a CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira). Esperamos que o “imposto do cheque” não passe, caso chegue ao Congresso. Pelo visto, para muitos brasileiros, este será um fim de ano difícil. [✂]

# “O SUCESSO DEPENDE DA CONSTANTE REINVENÇÃO”

Com 135 anos de mercado, a **Hering** já passou por diversos cenários econômicos, sofreu séria crise nos anos 1990 e experimentou um crescimento acelerado nos últimos sete anos, período em que quintuplicou o faturamento. Para enfrentar a crise atual, Fábio Hering, presidente do grupo, aposta em inovação contínua, variedades de modelagens e tecidos, excelência em qualidade e conhecimento de mercado.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**



## ENTREVISTA

Fábio Hering – Cia. Hering

---

A Hering é uma empresa acostumada a se reinventar. A companhia, que começou como fábrica de roupas em Blumenau (SC), abriu ações na Bolsa em 1966 e entrou em crise na década de 1990. Para superar as dificuldades, apostou na abertura de lojas de varejo e na criação de redes de franquia e de novas marcas. Agora, ela inicia outro ciclo desafiador para o crescimento, com duas novas marcas: a Hering for You e a Dzarm, além da reestruturação de sua diretoria. Uma tarefa encarada por Fábio Hering, herdeiro e representante da quinta geração da família, como parte do negócio. “Lidamos com um mercado altamente dinâmico e, nesse cenário, é de suma importância a inovação contínua”, afirma o presidente do grupo.

Nesta entrevista, o executivo fala dessa etapa e da estratégia multimarcas com as quais a companhia espera reverter a trajetória de queda do balanço deste ano, provocada não só pela conjuntura macroeconômica, mas também pelo crescimento acelerado dos últimos sete anos, período em que quintuplicou o faturamento. As vendas brutas da Cia. Hering totalizaram R\$ 2 bilhões em 2014, retração de 0,4% em comparação ao fechamento de 2013.

Na prática, o desafio para expandir a rede é enfrentar a concorrência que ela mesma ajudou a criar. Hoje, a Hering conta com 809 lojas no Brasil e 17 no exterior, das quais 747 são franquias, uma das maiores redes do País. Destas, 584 são da rede Hering Store no Brasil, 71 da Puc, 75 da Hering Kids e 17 da Hering Store no exterior – América do Sul.

**O ANO DE 2015 DEVE SER DE CRESCIMENTO NEGATIVO, OCASIONADO POR CONTRAÇÃO MONETÁRIA, AJUSTE FISCAL E QUEDA NO CONSUMO. DE QUE MANEIRA ESSE CENÁRIO AFETA A CADEIA TÊXTIL?**

Entendemos que 2015 será mais um ano desafiador para todo o mercado diante do atual cenário macroeconômico e não irá impactar apenas a cadeia têxtil. Mas, se a economia sofre oscilações, claro que atinge o consumo e, conseqüentemente, o nosso negócio. No entanto, a Cia. Hering está preparada para enfrentar essa realidade. Como uma empresa de 135 anos, já passamos por vários “Brasis” e agora não será diferente. Internamente, estamos trabalhando com afinco para abrir novas avenidas de crescimento, como o lançamento de uma nova marca em 2014, a Hering for You, e agora com o próprio reposicionamento da Dzarm. Todos esses movimentos são minuciosamente pensados e articulados. Já vínhamos, há algum tempo, arrumando a casa para construir e explorar melhor as oportunidades. Em meados de 2013, por exemplo, tivemos uma importante reestruturação interna, quando criamos as diretorias de gestão de marcas.

**JÁ É POSSÍVEL AVALIAR ESSA REESTRUTURAÇÃO?**

Fizemos uma mudança com o objetivo de gerir melhor nossas marcas e explorar seus potenciais em totalidade. Assim, desde 2013, extinguímos a diretoria de marketing e criamos duas diretorias por marcas. Um diretor passou a cuidar das marcas Hering e Hering for You, e o outro, de Hering Kids, Dzarm e Puc. Com esse olhar mais atento a cada uma das marcas do nosso portfólio, é possível trazer grandes novidades aos nossos consumidores. As mudanças ainda irão reverberar, afinal, o processo de construção das coleções é muito antecipado. Hoje, fechamos o Alto Verão 2015,

---

“CADA VEZ MAIS AS MARCAS TÊM SIDO DESAFIADAS PELA GRANDE CONCORRÊNCIA E, PRINCIPALMENTE, PELO DESEJO DOS CONSUMIDORES”



Foto: Fernando Nunes

por exemplo, mas os resultados só estarão na rua a partir de outubro. Temos uma aposta muito grande neste segundo semestre, em funções de todas as evoluções que estamos implantando. No ano passado, foi o momento de Hering e, este ano, das infantis Hering Kids e Puc. Essas mudanças são importantes em nosso modelo de negócio, fator que tem colaborado para o desempenho das operações.

#### QUAL O CAMINHO DO VAREJO?

Quando falamos de varejo de moda, estamos lidando com um mercado altamente dinâmico. Nesse cenário, é de suma importância a inovação contínua, proporcionando aos clientes produtos com variedades em termos de modelagens e tecidos, excelência em qualidade e, sobretudo, informações de moda. Cada vez mais as marcas têm sido desafiadas pela grande concorrência e, principalmente, pelo desejo dos consumidores. Atendemos atualmente um público muito exigente. São pessoas que saem e viajam mais, então, sabem o que realmente querem e buscam produtos para diferentes ocasiões de uso. Para nós, a regra é agregar valor e gerar desejo de consumo a partir do entendimento do comportamento e do *lifestyle* dos nossos públicos-alvo. São desafios que todas as marcas precisam encarar. Para a marca Hering, ainda hoje a principal da companhia, conseguimos criar uma identidade conhecida nacionalmente. Os dois peixinhos, que remetem ao próprio DNA da empresa, já que representam os nossos fundadores [*referência aos irmãos Bruno e Hermann Hering*], são amplamente reconhecidos pelos brasileiros, com aprovação de mais de 90% deles. Mas acredito ainda que a nossa trajetória de 135 anos demonstra uma identidade sólida, diretamente relacionada ao fato de a Cia. Hering buscar sempre ir além em suas entregas.

## ENTREVISTA

Fábio Hering – Cia. Hering

---

Como uma empresa gestora de marcas, com um funcionamento em rede, o nosso dia a dia está atrelado ao desenvolvimento de uma cadeia e, conseqüentemente, do atendimento premium de todos os nossos *stakeholders*.

### COMO MANTER A COMPETITIVIDADE DIANTE DA CONCORRÊNCIA CHINESA?

Entendo que a competitividade é um mecanismo saudável para impulsionar o mercado. A Cia. Hering tem um posicionamento consolidado, além de um diferencial bastante competitivo: o ótimo custo/benefício. A empresa também busca se destacar em termos de inovação, com um mix de produtos, coleções bem elaboradas e malhas diferenciadas. O atendimento ao cliente e o acompanhamento de toda a cadeia de fornecedores são outros assuntos que mantemos em pauta constantemente. No entanto, quero destacar aqui que não enxergamos a China como concorrente, mas parceira. Temos um escritório lá, origem de alguns dos produtos que oferecemos – como os cardigãs, os quais não são produzidos no Brasil, uma vez que aqui o valor de produção seria muito elevado.

### A ESTRATÉGIA DE MARKETING É ABORDAR CADA MARCA SEPARADAMENTE. MAS ALGUMAS COMPANHIAS SEGUEM O CAMINHO CONTRÁRIO: INVESTEM NO INSTITUCIONAL PARA TORNAR CONHECIDO SEU PORTFÓLIO DE PRODUTOS. COMO VOCÊ AVALIA ESSA MOVIMENTAÇÃO? NÃO É MAIS FÁCIL GERIR UMA ÚNICA MARCA?

Sim. Como disse antes, desde meados de 2013, extinguímos a diretoria de marketing e criamos duas diretorias por marcas para garantir um olhar mais atento ao nosso portfólio. Dessa forma, nossa estratégia é diferente justamente porque queremos explorar toda a potencialidade de Hering, Hering for You,



Foto: divulgação

---

“NÃO ENXERGAMOS A CHINA COMO CONCORRENTE, MAS PARCEIRA. TEMOS UM ESCRITÓRIO LÁ, ORIGEM DE ALGUNS DOS PRODUTOS QUE OFERECEMOS”

Dzarm, Hering Kids e Puc. O recall do nome da Cia. Hering é forte e sólido, mas queremos reforçar o *answers* das nossas cinco marcas. Por isso, ainda hoje nosso principal canal de comunicação com o consumidor é o ponto de venda. Para a realidade da Cia. Hering, o fortalecimento das suas cinco marcas é algo mais eficaz.

COMO AVALIA CADA SEGMENTO EM QUE ATUA? QUAL DELES DEVE SE DESTACAR NOS PRÓXIMOS ANOS? QUAL A RELEVÂNCIA DE CADA UM PARA OS NEGÓCIOS?

Hoje, entendo que temos espaço no mercado para todas as nossas marcas. Considero até mesmo os nossos segmentos complementares, uma vez que atendemos crianças, jovens e adultos, tanto homens como mulheres. Temos um predominante estilo democrático, o que nos permite atender a diferentes classes sociais e faixas etárias, sempre com um excelente custo/benefício a partir de uma qualidade ímpar apresentada em todos os itens. As nossas marcas estão em um momento muito propício, focadas no conceito de autenticidade e na consolidação de um estilo proprietário, e isso nos dá uma excelente margem para criar propostas diferentes e inovadoras. Para os negócios, ainda hoje a Hering é a mais representativa. É a nossa marca-mãe, com presença no mercado ininterrupta desde 1880, e, naturalmente, com maior capilaridade em termos de pontos de vendas – no encerramento de 2014, por exemplo, tínhamos 640 lojas da marca Hering (entre próprias e franquias), além de 6.577 pontos multimarcas. Mas nossa expectativa é de obter um destaque maior com as marcas femininas, Hering for You e Dzarm, uma vez que são novas e ainda têm muito espaço a conquistar. Com esse reposicionamento da Dzarm, ela passa a ser voltada para as mulheres de 18 a 30

anos e traz em seu conceito o objetivo de ser uma aliada dessas mulheres, apresentando produtos que traduzem as últimas tendências de moda mundial de maneira sofisticada e, ao mesmo tempo, descomplicada. Já a Hering for You, também voltada para público feminino, foi criada pensando nas ocasiões de lazer, tempo com família e amigos.

**COMO UMA EMPRESA DE TRADIÇÃO CENTENÁRIA PODE INOVAR?**

Acredito que o sucesso da Cia. Hering está diretamente relacionado à sua dinâmica. Nossa companhia é conhecida por se reinventar ao longo dos seus 135 anos, sem perder a essência de estar conectada com o consumidor. Para se manter atual ao longo dessa história centenária e sempre em busca da inovação, a empresa interage constantemente com os usuários das marcas para captar quais são suas percepções e os atributos que geram uma conexão emocional. Apenas para citar um exemplo, no ano passado, em mais uma dessas pesquisas, detectamos como pilares da Hering – entre os vários insights gerados – o conforto das peças e a autenticidade dos nossos consumidores. Verificado isso, as equipes de marketing, estilo e planejamento uniram esforços para evoluir a comunicação e a forma, resultando em mais um novo momento da marca. Assim, em 2014, sustentamos essa inovação e a evolução do nosso posicionamento, trazendo um estilo proprietário à Hering que estimula a essência do consumidor e valoriza a atitude de cada um. As coleções mais recentes e toda a comunicação já refletem essa evolução da marca, que valoriza a autenticidade e o protagonismo do consumidor. O importante de tudo isso é que, nesses 135 anos, diversas atualizações foram realizadas, mas sempre mantendo o DNA central da empresa. Mantemos nossos valo-

“NOSSA COMPANHIA  
É CONHECIDA POR SE  
REINVENTAR AO LONGO  
DOS SEUS 135 ANOS,  
SEM PERDER A ESSÊNCIA  
DE ESTAR CONECTADA  
COM O CONSUMIDOR”



res e nossa essência, acreditando no respeito a clientes e consumidores, na valorização do nosso time de colaboradores que incansavelmente busca sempre as melhores práticas. Nosso modelo de negócio não foi inventado, foi vivido e aprendido.

**O PERFIL DOS BRASILEIROS TEM MUDADO? QUAL A TENDÊNCIA DO COMPORTAMENTO DE CONSUMO PARA OS PRÓXIMOS ANOS?**

Observamos uma mudança no perfil de consumo dos brasileiros. Como já mencionei antes, atualmente eles viajam mais, passeiam mais, conhecem lugares novos e, conseqüentemente, acompanham as tendências de moda, sabem o que querem e se tornaram mais seletivos – além, claro, de gostarem de estar preparados e arrumados para essas novas experiências e situações. A tendência deve se manter,

uma vez que o conhecimento das pessoas se ampliaram e seus gostos estão cada vez mais apurados e específicos.

**QUAL SUA EXPECTATIVA PARA ESTE GOVERNO?**

Estamos vivendo um momento incerto na economia, com gestão difícil e cenário macroeconômico desafiador. Ainda estamos muito receosos do que vem pela frente, mas entendo que seja um sentimento comum das pessoas, não apenas do empresariado brasileiro. Entretanto, sempre somos otimistas e esperamos o melhor. Para as empresas, as barreiras burocráticas sempre são o maior entrave. O ideal seria facilitar o trâmite, pensando sempre em impulsionar os negócios locais. Os incentivos municipais também são importantes para a manutenção das nossas plantas e operações, as quais estão distribuídas por todo o País. [ & ]

# Quando você precisa de um plano que une qualidade e melhor preço, a Qualicorp está do seu lado.<sup>1</sup>

Empregador do Comércio: só a Qualicorp oferece o plano de saúde do jeito que você precisa, em condições especiais. São inúmeras opções com o melhor da medicina para você escolher uma que atenda às suas necessidades.

Somos líder de mercado e administramos os planos de milhões de brasileiros. Temos parceria com a FECOMERCIO-SP e mais de 500 entidades de classe e utilizamos a força dessa coletividade para negociar **preços mais baixos para você.**<sup>1</sup>

---

Planos  
a partir de R\$ **188**  
(valor mensal por pessoa)<sup>2</sup>

---



Qualidade e credibilidade.



**Bradesco**  
Saúde

**SulAmérica**  
Saúde



# FECOMERCIOSP

Qualicorp  
Amplia Benefícios:  
**ANS nº 417173**

Suvidente:  
**ANS nº 006246**

Bradesco Saúde:  
**ANS nº 005711**

\*Preços e condições obtidos pela negociação coletiva da Qualicorp com as operadoras de saúde parceiras: R\$ 187,15 — Bradesco Saúde Nacional Flex E CA Copart 5 (registro na ANS nº 473.115/15-8), da Bradesco Saúde, faixa etária até 18 anos, com coparticipação e acomodação coletiva (tabela de julho/2015 – SP). Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras de saúde. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Agosto/2015.

Ligue agora e deixe a Qualicorp oferecer o melhor plano para você.

# 0800 799 3003

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

[www.qualicorpdoseulado.com.br](http://www.qualicorpdoseulado.com.br)



## Qualicorp

Sempre do seu lado.

# FUNDO DO POÇO

No início do ano, diplomatas brasileiros em diversos países enviaram telegramas ao Itamaraty alertando para o estado de penúria que passam as representações do Brasil no exterior, fruto da crise econômica e da ausência de uma política de comércio exterior do atual governo.

---

POR **RACHEL CARDOSO**



A longa carreira na diplomacia parece ter contido as raízes de Rubens Ricupero, filho típico de família italiana do Brás, bairro da zona leste de São Paulo. Não se veem nele os altos decibéis e os gestos demasiados ou qualquer exagero que remeta à Apúlia, região de onde migrou o pai, ou Nápoles, terra natal da mãe. Embaixador e diretor da Faculdade de Economia e Relações Internacionais da Fundação Armando Alvares Penteado (Faap), Ricupero é diplomata de carreira – com o crivo de Guimarães Rosa para ingresso no Itamaraty, em 1958, e carrega na bagagem passagens pelo Ministério da Fazenda e Secretaria-Geral da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad). Aos 77 anos, ele mantém a fleuma e o mesmo vagar com as palavras para pedir um cappuccino ou para explicar os desafios econômicos da política exterior na era pós-Lula, e em nada lembra a pompa e a circunstância que durante muito tempo acompanharam os diplomatas, numa época que ao fardão de punhos bordados ainda era incorporada a espada. “Não existe glamour na diplomacia, ao contrário do que muitos pensam”, afirma. “O que há atualmente é muito foguetório e pouco resultado; e como se sabe, a dose excessiva é que faz o veneno.”

Com o declínio do País perceptível de vários modos, inclusive com a ausência de política de comércio exterior, perdeu-se a influência conquistada, no governo Lula, na ordem dos regimes internacionais na esfera do comércio global. A saída então, acredita Ricupero, seria encontrar um caminho de menos personalismo, menos grandiosidade e mais atenção aos interesses específicos do Brasil. Ou seja, fomentar um debate que seja de fato conveniente para a sociedade e não a um determinado partido. “O protagonismo de Lula pregava que se fincasse a bandeira brasileira no maior número de países em busca de prestígio.”

“O QUE HÁ ATUALMENTE  
É MUITO FOGUETÓRIO E  
POUCO RESULTADO; E COMO  
SE SABE, A DOSE EXCESSIVA  
É QUE FAZ O VENENO”

---

**RUBENS RICUPERO,**  
DIPLOMATA DE CARREIRA E  
EX-MINISTRO DA FAZENDA



Uma diretriz que culminou no cenário visto no início deste ano, quando diplomatas brasileiros em Tóquio, Lisboa, Guiana, Estados Unidos e Benin (África), enviaram telegramas ao Itamaraty advertindo para o estado de penúria das

representações do Brasil no exterior, que estavam prestes a sofrer corte de energia por atrasos no pagamento, além da ausência de verba para comprar papel para impressoras e outros materiais, e o pagamento da conta do aquecimento e

**O QUE SE VIU FOI UM  
AUMENTO AVASSALADOR  
NO NÚMERO DE  
PROFISSIONAIS  
NO ITAMARATY E  
CENTENAS DE MISSÕES  
FRACASSADAS EM  
LOCAIS ONDE NÃO HAVIA  
A MENOR CONDIÇÃO DE  
INFRAESTRUTURA PARA  
MANUTENÇÃO DE EQUIPE**

da internet. Em Benin, estavam apelando para velas e lanternas, porque faltava dinheiro para comprar combustível do gerador na residência oficial. “O questionamento que deve ser feito é: adianta avaliar se daqui a 50 anos alguns países africanos poderão ter um desempenho econômico admirável, se eles não oferecem agora oportunidades de investimentos?”, questiona Ricupero.

A diplomacia, ao contrário dos mercados, opera o dia a dia com os olhos sempre voltados a longo prazo, mas o que se viu, segundo o diplomata, foi um aumento avassalador no número de profissionais no Itamaraty e centenas de missões fracassadas em locais onde não havia a menor condição de infraestrutura para manutenção de equipe. “Havia 50 na minha época e hoje passam de mil diplomatas sem um plano de carreira”. Ele destaca que é uma fase pela qual o País todo atravessa e aponta uma grande reforma do Itamaraty como única saída, além de fechamentos de embaixadas e consulados para colocar os trilhos nos eixos de novo. “Não é diferente de outros setores, como transportes, educação e saúde”, diz. “Não há nada de errado em reduzir operações, todos os países fazem isso quando necessário.”

#### **NOVAS EMBAIXADAS**

Na prática, contudo, parece que ocorre o oposto, conforme constatado pelo diplomata Marcus Caramuru de Paiva, sócio e gestor da KEMU Shanghai Consultoria, no relatório “Diplomacia econômica: desafios em mundo em transição”. E não é só por aqui. Entre as razões estão algumas de simples compreensão: há um bom número de países novos – entre eles, os que passaram a ter personalidade jurídica própria com o desmantelamento da União Soviética – e que estão encantados com a ideia de ter uma presença no cenário externo. Dessa forma, eles abrem embaixadas e esperam reciprocidade.

---

## Quanto mais, melhor

Para o ministro das Relações Exteriores, Mauro Vieira, em artigo publicado no jornal *Folha de S.Paulo*, as críticas sobre o número excessivo de embaixadas brasileiras não procedem. Na avaliação do diplomata, os ganhos para o País são concretos e mensuráveis.

De acordo com dados divulgados por ele, a partir de 2003 o Brasil abriu novas representações em 44 países. Desde então, o valor das exportações para esses destinos cresceu 186%, número superior ao do crescimento total das exportações no período, que foi de 133%.

Nos 18 países africanos em que o Itamaraty abriu novos postos, as exportações de bens saltaram de US\$ 736 milhões para US\$ 1,6 bilhão entre 2004 e 2014. Com o Caribe, o intercâmbio comercial passou de US\$ 1,4 bilhão para US\$ 6,6 bilhões entre 2003 e 2014.

O desempenho dos postos abertos em outras regiões também é expressivo. Após a abertura da embaixada na Eslovênia, por exemplo, as exportações aumentaram 200% para aquele país. No Cazaquistão, esse percentual atingiu 322%; e no Qatar, 790%.

Os números que atestam a ampliação do atendimento a brasileiros no exterior são igualmente significativos. Ao longo da década passada, 18 consulados gerais do Brasil foram abertos na América do Norte, na Europa Ocidental, na África Subsaariana, na América Latina, no Oriente Médio e na Ásia. Em 2014, esses novos consulados emitiram quase 104 mil vistos, 53 mil documentos de viagem e 122 mil atos notariais e de registro civil, o que reflete a grande demanda das comunidades brasileiras no exterior e de estrangeiros por serviços consulares.

De toda forma, escreveu: “É saudável que uma sociedade como a brasileira, que, apesar dos avanços recentes, ainda tem significativos desafios sociais e econômicos a superar, acompanhe com atenção a forma como a política externa emprega os recursos de que dispõe”.

Tal exame dos resultados da expansão da rede de embaixadas e consulados é parte do debate, necessário e bem-vindo, sobre a inserção internacional do Brasil.

---



Foto: divulgação

Há ainda países que estão aprendendo a se internacionalizarem. Nações como as do Oriente Médio, por exemplo, com suas linhas aéreas e fundos de investimentos; e as africanas, mais vinculadas à economia internacional, atraindo investimentos em mineração e agricultura e, assim, justificando novas embaixadas. Ao lado disso, com os aumentos do turismo e de viajantes de toda a parte, as demandas consulares se ampliaram, o que passou a dar mais trabalho às chancelarias e a justificar a abertura de representações no exterior. Com isso, cresceu o viés da atividade diplomática como prestadora de serviço aos cidadãos. “Os diplomatas se valem mais da história, o con-

ceito de risco lhes é pouco familiar. Levam em conta, primordialmente, componentes imutáveis dos países: a sua posição geográfica, suas características culturais e o sentido de direção das suas realidades”, acrescenta Paiva.

As breves observações dão a dimensão de como é desafiador relacionar os mundos diplomático e econômico. A criação de métodos e técnicas de avaliação – que hoje ainda não existem para comprovar os resultados efetivos da equipe, além da capacitação de profissionais multidisciplinares que saibam não apenas sobre relações internacionais e humanas, mas que existam agentes comerciais, econômicos e culturais, bem como o engajamento da diplo-

---

## O PALÁCIO ITAMARATY, EM BRASÍLIA, É A SEDE DO MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DO BRASIL

macia com o público e a relação com a imprensa –, são sugestões apontadas por Ricupero.

Isso porque a multiplicação das redes sociais em diferentes línguas e com diversificados perfis levou os diplomatas a desbravarem uma nova área em que normalmente operavam pouco: a da comunicação. O grande ativo da diplomacia está nos recursos humanos. “O problema está em formar recursos com uma visão prospectiva e uma perspectiva contemporânea, compatível com os desafios que a organização mundial e a temática dos novos debates apresentam aos representantes diplomáticos”, corrobora Paiva.

Em diversos países, o processo de adaptação da diplomacia às mudanças que ocorreram nas últimas décadas foi mais lento do que se poderia esperar. E não foi só o mundo que mudou, segundo Paiva. Mudaram as práticas de interlocução internacional, com a criação de mecanismos como o G20 – grupo formado por chefes de Estado, ministros de finanças e dirigentes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia –, a representação diplomática presidencial ganhou destaque, o que transformou os representantes em grandes assessores; multiplicou-se o volume de informações disponíveis sobre as mais diferentes realidades; e, sobretudo, aumentou a velocidade de circulação das informações, em particular as econômicas. Em vários setores, ministros e funcionários governamentais passaram a se encontrar regularmente, a se telefonarem com frequência, trocar e-mails e, assim, compartilhar opiniões, forjar posições comuns sobre diversos temas ou acertar entendimentos bilaterais. A intermediação diplomática tornou-se menos necessária. Na lógica da modernidade, não seria de todo absurdo dizer que a diplomacia deveria ser reduzida. [8]

# BONS LANCES, GRANDES NEGÓCIOS

Nos leilões, é possível adquirir desde apartamentos e casas, automóveis de luxo e equipamentos até eletroeletrônicos e roupas, tudo com preços abaixo do praticado no mercado. Os tradicionais leilões presenciais, em que os lances são dados ao vivo, ainda resistem, mas as versões eletrônicas já dominam o segmento por permitir que os participantes estejam em qualquer lugar do País. Em alguns casos, é preciso paciência para esperar o momento certo e a frieza necessária na hora de dar o lance.

---

TEXTO **GUILHERME MEIRELLES**



## CENÁRIO

*Dou-lhe uma, dou-lhe duas, dou-lhe três, vendido*

---

Há dez anos, o comerciante autônomo João Carneiro de Araújo Filho cumpre uma disciplinada rotina, em sua casa, no bairro de Itaquera, zona leste de São Paulo. Pacientemente, todas as manhãs, ele liga o computador e inicia uma peregrinação por diversos sites de leilões, em especial os que ofertam veículos, roupas e eletrodomésticos. “O segredo é comprar barato e vender barato”, afirma Araújo, que abandonou o ramo de fabricação de produtos de limpeza para viver exclusivamente da venda das mercadorias que arremata em leilões empresariais. Em tempos de baixa no setor varejista, Araújo garante que a margem de lucro fica entre 30% e 35%, principalmente nas peças de moda feminina adquiridas em leilões promovidos pelas Lojas Marisa. Em sua mais recente investida, ele adquiriu um lote de 400 blusas, jaquetas e camisas por R\$ 4,5 mil. “Eram peças-piloto e fora da estação. Vendi rapidamente parte delas para parentes e amigos, que tenho na Bahia, e outras foram por meio de consignação”, afirma.

Além de vestuário, Araújo gosta de trabalhar com veículos independentemente do estado em que eles estejam. Esses automóveis podem ser tanto de frotas de sociedade empresarial, apreendidos pelo Detran por alienação fiduciária (falta de pagamento de bem comprado de forma parcelada), ou sinistros de seguradoras. “Há dois anos, comprei uma Fiat Strada 2012, com danos de pequena monta, por R\$ 16 mil, executei os consertos e a revendi por R\$ 22 mil dias depois.” Mas, para evitar dissabores, Araújo segue uma regra fundamental em operações dessa natureza: assim que descobre nos editais de leilões que há um carro em condições interessantes, imediatamente busca um comprador. “No dia do leilão, já sei para quem o carro será vendido.” Já no setor de imóveis, diz, as condições exigem mais fôlego

**NO BRASIL, OS  
LEILÕES ESTÃO  
REGULAMENTADOS  
DESDE 1932 POR MEIO  
DA LEI Nº 21.981/1932,  
QUE GARANTE  
A IDONEIDADE DO  
LEILOEIRO – NÃO PODE  
SER COMERCIANTE,  
SÓCIO DE EMPRESAS  
NEM TER ANTECEDENTES  
CRIMINAIS**



“HÁ DOIS ANOS, COMPREI UMA FIAT STRADA 2012, COM DANOS DE PEQUENA MONTA, POR R\$ 16 MIL, EXECUTEI OS CONSERTOS E A REVENDI POR R\$ 22 MIL DIAS DEPOIS”

---

**JOÃO CARNEIRO DE ARAÚJO FILHO,**  
COMERCIANTE AUTÔNOMO

financeiro até a concretização de um negócio. “Comprei um apartamento de dois quartos e 85 metros quadrados, na zona leste, por R\$ 95 mil e o vendi por R\$ 150 mil oito meses depois.”

Além dos preços inferiores à média, a aquisição de bens em leilões representa uma garantia tanto para quem compra como para quem vende. No Brasil, os leilões estão regulamentados desde 1932 por meio da Lei nº 21.981/1932, que garante a idoneidade do leiloeiro – não pode ser comerciante, sócio de empresas nem ter antecedentes criminais. Para ser um leiloeiro, não é necessário ter curso superior ou formação específica. Ao profissional, basta ser habilitado pela Junta Comercial de seu Estado, que estabelece os critérios conforme a demanda

## CENÁRIO

*Dou-lhe uma, dou-lhe duas, dou-lhe três, vendido*

---



da região. “É algo que está no sangue, precisa nascer com o dom da venda, gostar de se comunicar com o público, saber expor um produto, motivar o interessado e buscar vendê-lo”, afirma Moacir De Santi, um dos oito leiloeiros da Sodrê Santoro, a maior organização leiloeira de veículos do Brasil.

Segundo De Santi, a Sodrê Santoro leiloa diariamente cerca de 250 veículos, que vão desde sofisticados modelos Jaguar e Lamborghini até sucatas de seguradoras, normalmente vendidas para comerciantes de peças usadas. A empresa conta com cinco pátios de exposição no Estado de São Paulo, sendo o maior deles em Guarulhos, às margens da Via Dutra, onde mantém um auditório para os leilões presenciais. “A principal recomendação é ver o veí-

“A PRINCIPAL  
RECOMENDAÇÃO  
É VER O VEÍCULO ANTES  
DO LEILÃO E TOMAR  
CONHECIMENTO DE  
EVENTUAIS DÉBITOS  
DE MULTA E IPVA”

---

**MOACIR DE SANTI, LEILOEIRO**

---

culo antes do leilão e tomar conhecimento de eventuais débitos de multa e IPVA. O carro é leiloado sem garantias e o comprador deve calcular antes os custos com transferência, taxas e eventuais reparos. Muitas vezes, é preciso trazer um guincho, já que são carros que ficam parados por até três meses”, adverte De Santi. E, o mais importante: nos mercados leiloeiros, judiciais ou empresariais, o pagamento é sempre à vista, com comissão de 5% ao leiloeiro. Um negócio só é desfeito, diz De Santi, no caso de veículos, caso a descrição no edital do bem a ser leiloado não tenha apontado defeitos graves de motor, câmbio ou diferencial, por exemplo.

### **LEILÕES MODERNOS**

Quem ingressar hoje no mundo dos leilões ainda irá encontrar o tradicional modelo de auditório, no qual dezenas de pessoas levantam a mão e fazem seus lances, até que o leiloeiro finalize com a mítica frase: “Dou-lhe uma, dou-lhe duas, dou-lhe três, vendido”. Entretanto, desde 2009 o que prevalece são os leilões eletrônicos, em que o ofertante pode acompanhar online o leilão e ofertar o seu lance por meio de um simples toque na tecla de uma plataforma segura. Do outro lado da tela, o leiloeiro acompanha as ofertas em tempo real e informa o público no auditório. Em casos de leilões de imóveis, o leilão é aberto com alguns dias de antecedência e o interessado pode comparecer presencialmente na data final.

Segundo a advogada do escritório Lopes Pinto, Magasse Advogados, Fabiana Lopes Pinto, a adoção do sistema eletrônico está presente em praticamente 100% dos leilões judiciais – aqueles em que o juiz decide que um bem será leiloado como forma de alienação. “Antes, de cem imóveis, 90 não eram arrematados e tinham de ir a novos leilões. Pelo sistema ele-

trônico, 60% são resolvidos amigavelmente antes da data, e dos 40% restantes, 80% são vendidos”, afirma.

Os leilões judiciais são aqueles que proporcionam as melhores oportunidades de negócios. De acordo com a legislação, os leilões judiciais são divididos em duas etapas: primeira praça e segunda praça. Na primeira praça, o imóvel é ofertado por um valor mínimo. Caso não haja nenhum lance, o imóvel tem um desconto automático de 40% e vai para um novo leilão. Assim, por exemplo, um apartamento avaliado em R\$ 1 milhão no bairro dos Jardins, pode sair por R\$ 600 mil, sempre à vista. Na maioria dos casos, são imóveis com dívidas de condomínio ou de IPTU, ou recuperados por instituição financeira por inadimplência. “Aproximadamente 95% dos leilões judiciais vão para segunda praça, exceto aqueles em que o preço está muito barato”, diz Fabiana, que já presenciou uma situação em que um terreno de 10 mil metros quadrados foi leiloado por R\$ 500 mil. “Valia muito mais”, garante.

Para se candidatar a comprador em um leilão eletrônico, toda pessoa (física ou jurídica) precisa se cadastrar no site da companhia organizadora com seus dados e aguardar por até 48 horas a checagem de todas as informações com os órgãos responsáveis. Todas as operações são registradas oficialmente pelo valor fechado, o que não só garante transparência e lisura como também proporciona mais comodidade às empresas quando auditadas, além de servir como um desestímulo para eventuais “lavagens de dinheiro”.

### **BOAS OPORTUNIDADES**

Há dez anos no mercado leiloeiro, Juliana Gallo, gestora de leilões empresariais da LUT Leilões, tem notado um crescimento no setor,

## CENÁRIO

*Dou-lhe uma, dou-lhe duas, dou-lhe três, vendido*

---

principalmente em leilões empresariais que envolvam máquinas, móveis e equipamentos de informática. “São boas oportunidades para as companhias que se desfazem de seus produtos, com o objetivo de ganhar mais espaço, e para as médias e pequenas que adquirem em condições favoráveis”, afirma. Segundo Juliana, um leilão pode ser realizado em até 20 dias a partir do primeiro contato de uma organização empresarial. “A rapidez na operação compensa o tempo que a empresa gastaria em anunciar os seus produtos ao mercado. **O leilão tem menos burocracia do que uma doação, na qual haveria a incidência do Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer Bens ou Direitos (ITCMD)**”, diz.

Entre as instituições empresariais que costumam participar de leilões da LUT estão Votorantim Cimentos, Lojas Marisa, Karcher, Centauro e Winebrands. “Em um recente leilão das Lojas Marisa, tivemos mais de 17 mil visitas no site, com 722 lances para 68 lotes. O valor arrecadado superou R\$ 137 mil”, afirma.

Nos leilões empresariais, o vendedor estabelece o valor mínimo de venda e o bem não é obrigatoriamente vendido, caso o maior lance seja alguém do esperado.

Para o consultor de finanças pessoais e professor da Fundação Getulio Vargas (FGV), o economista Samy Dana, o aquecimento do mercado de leilões pode estar associado ao período de baixo crescimento econômico. “Épocas de crise estimulam as pessoas e as empresas a buscar novos negócios e opções de captação de recursos. No geral, o brasileiro tem o hábito de acumular produtos ou então jogá-los fora”, diz.

Dana considera a legislação brasileira extremamente segura, mas aconselha cautela para aqueles que não estão familiarizados com a operação. “É recomendável que a pessoa

“ANTES, DE CEM IMÓVEIS,  
90 NÃO ERAM ARREMATADOS  
E TINHAM DE IR A NOVOS  
LEILÕES. PELO SISTEMA  
ELETRÔNICO, 60% SÃO  
RESOLVIDOS AMIGAVELMENTE  
ANTES DA DATA”

---

**FABIANA LOPES PINTO, ADVOGADA**



Foto: Rubens Chiri

---

# Tradição

No ramo do agronegócio, o leilão é uma prática difundida há décadas, sendo sua principal forma de transação. Segundo a assessoria de imprensa da Associação Brasileira de Criadores de Cavalos da Raça Mangalarga (ABCCRM), os leilões acontecem desde 1971. Hoje, os leilões de cavalos são verdadeiros espetáculos, com transmissão ao vivo por canais ligados ao setor agropecuário, como Canal do Boi, Terra Viva e Canal Rural. Simultaneamente, há o leilão virtual. Ao contrário dos leilões empresariais, as compras de animais podem ser parceladas em até 72 vezes. Nos últimos dois anos, foram realizados 55 leilões de manga-larga. No setor de bovinos, de acordo com a Associação dos Criadores de Nelore do Brasil (ACNB), em 2014, foram promovidos 1.699 leilões de gado de corte e leite, com uma arrecadação total de R\$ 1,1 bilhão.



---

que queira revender os bens arrematados conheça o mercado e já tenha canais de distribuição. Com isso, checar minuciosamente o bem. No caso de um imóvel, procurar visitar o local. Caso ainda esteja ocupado, conhecer a região e as proximidades”, aconselha.

### **LEILÕES DA RECEITA**

Com regras específicas, os leilões da Receita Federal também reservam boas oportunidades, principalmente ao setor varejista de eletrônicos, vestuário e acessórios. Realizados em todos os Estados, os leilões reúnem mercadorias apreendidas em operações de contrabando, abandonadas em galpões alfandegários de portos e aeroportos ou que estejam com documentação irregular. Mas há algumas peculiaridades. Pessoas físicas podem adquirir apenas lotes com poucas mercadorias, que sejam de uso estritamente pessoal. Os lotes compostos por um volume maior (um contêiner de roupas ou acessórios, por exemplo) é reservado unicamente para pessoas jurídicas. O registro é feito por meio do site [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br).

“Ao determinar os preços finais, já incluímos os impostos incidentes, com exceção do ICMS, que fica a cargo do comprador e varia conforme o local que irá se destinar a mercadoria. Mesmo assim, o preço final é abaixo do mercado”, afirma o chefe do Serviço de Gestão de Mercadorias Apreendidas (Semap) da Receita Federal em São Paulo, Sérgio Policastro.

Diferentemente dos demais leilões, a fase de propostas obedece uma regulamentação especial. Uma vez publicado o edital com o preço mínimo de cada lote, cada leilão demora, em média, uma semana, e os interessados podem vistoriar as mercadorias nos pátios da Receita e apresentar suas propostas no leilão eletrônico. Na data reservada para os lances, o

leiloeiro seleciona a melhor proposta e as subseqüentes até 10% inferiores. “É um jogo de estratégia. Caso a alguém apresente uma proposta muito baixa, pode ficar de fora no momento em que forem autorizados os lances”, afirma Policastro. O pagamento é feito por meio de um Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), emitido logo após o fechamento da operação, e devem ser pagos 20% no dia seguinte e 80% no oitavo dia útil após o leilão.

Em 2014, a seção paulista da Receita Federal realizou 54 leilões, contendo 4.385 lotes, dos quais 53% foram arrematados, resultando em uma arrecadação de R\$ 77,28 milhões. Até agosto deste ano, a Receita contabilizou 20 leilões no Estado de São Paulo, com 2.184 lotes, com 47% arrematados e uma arrecadação de R\$ 60,83 milhões. Em todo o Brasil, foram registrados até julho deste ano 75 leilões com valor arrecadado de R\$ 130,72 milhões. Entre as mercadorias leiloadas estão desde artigos de armarinho até aeronaves. As mercadorias mais comuns são aparelhos eletrônicos (áudio, vídeo, foto e games) informática, vestuário, veículos, máquinas e equipamentos, componentes eletrônicos e bijuterias.

Em agosto, por exemplo, um lote de 6,3 mil garrafas de uísque Johnnie Walker Red Label, a ser leiloado no Porto de Pecém (CE), estava com lance mínimo de R\$ 176 mil. Já para um lote com cerca de 300 óculos importados, apreendidos no Aeroporto de Viracopos (SP), o valor mínimo fixado era de R\$ 10 mil. No mesmo aeroporto, a Receita estipulou o preço mínimo de R\$ 35 mil para um lote de objetos esportivos, inclusos tacos de golfe, arcos e artigos de pesca. “Com o leilão eletrônico, cresceu muito o interesse do comerciante que adquire para o seu estabelecimento. Já sai com tudo regularizado”, afirma Policastro. [&]

# Você já pensou em garantir a sua proteção?

É por isso que a **FecomercioSP**, em parceria com a **JB Paglia consultora de Seguros Ltda.**, traz mais um produto inovador para seus colaboradores: o **Grupo Duxcon – Seguros**.

---



# São diversas opções de seguro, como:



SEGURO  
**RESPONSABILIDADE CIVIL**



SEGURO  
**EMPRESARIAL**



SEGURO  
**TRANSPORTE NACIONAL**



SEGURO  
**R. CIVIL DE EXECUTIVOS**



SEGURO  
**TRANSPORTE**



SEGURO  
**FIANÇA LOCATÍCIA**



SEGURO  
**AUTOMÓVEL**



SEGURO  
**VIDA**

Tudo o que você precisa para se manter **seguro** e **protegido**.

## Para mais informações:

[www.duxcon.com.br/fecomerciosp](http://www.duxcon.com.br/fecomerciosp)

atendimento@duxcon.com.br | Telefones: (11) 3017-8640 e

0800-727 8640 (interior de SP e demais Estados)

# LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

Em momentos de profunda transformação no mercado, os líderes se reinventam, criam novos formatos de gestão, aumentam a produtividade de sua equipe e podem até salvar uma empresa.

---

TEXTO **SHEILA CALGARO**



O País enfrenta um grave período de recessão econômica, com queda no faturamento das companhias e uma taxa de desemprego que alcançou 8,3% no segundo trimestre do ano, segundo o IBGE. Mas será que vivemos somente uma crise político-econômica ou estamos passando por uma transformação maior? E qual o papel da gerência empresarial neste momento de crise? “O que está acontecendo é uma mudança significativa de estrutura mundial. Estamos saindo de um sistema em que o capitalismo prevalecente é o do capital e entrando num mundo em que as maiores instituições empresariais foram construídas inicialmente sem capital financeiro, como Facebook, Youtube, entre outras”, afirma Gilberto Guimarães, professor da Business School São Paulo (BSP) e CEO da GG Consulting.

Nesta conjuntura, não somente o profissional deve buscar constante atualização frente às mudanças, mas as próprias corporações e seus líderes precisam enfrentar a obsolescência rápida dos modelos de negócios e gerir esses profissionais que fazem parte da geração do conhecimento e da criatividade. Segundo Guimarães, neste mundo, o papel da liderança não se baseia mais no gerenciamento de pessoal por meio de controle de processos. “Hoje, o líder tem um papel muito mais importante. Ele é imprescindível nos momentos de crise, porque precisa reinventar um conjunto organizado de pessoas”.

Entre os cases de sucessos de organizações empresariais que saíram de crises geradas pela transformação estrutural do mercado, a IBM é um dos mais citados. Em 2003, a multinacional caminhava a passos acelerados para a falência, com um prejuízo previsto de 16 bilhões de dólares. Neste cenário catastrófico, Louis Gerstner Jr. assumiu a presidência e não só conseguiu reverter o desastre, como le-

**NA ERA DAS STARTUPS,  
AS MUDANÇAS  
E REESTRUTURAÇÕES  
SÃO MAIS RÁPIDAS E  
CONSTANTES. NESTE  
MODELO DE NEGÓCIO,  
CADA PESSOA TEM  
IMPACTO VISÍVEL DENTRO  
DA CORPORAÇÃO, UMA  
ÚNICA DEMISSÃO PODE  
AFETAR TODO O TIME**



Foto: Fernando Nunes

“HOJE, O LÍDER TEM UM PAPEL MUITO MAIS IMPORTANTE. ELE É IMPRESCINDÍVEL NOS MOMENTOS DE CRISE, PORQUE PRECISA REINVENTAR UM CONJUNTO ORGANIZADO DE PESSOAS”

---

**GILBERTO GUIMARÃES,**  
PROFESSOR DA BUSINESS  
SCHOOL SÃO PAULO

vou a empresa novamente ao topo no ramo de tecnologia da informação – a multinacional mudou seu foco, saindo de produtos para serviços, e se tornando uma grande consultora em tecnologia. A experiência é contada em detalhes no livro *Quem disse que os elefantes não dançam?*, lançado em 2002 no Brasil pela editora Campus.

#### **SITUAÇÕES CRÍTICAS**

Qualquer corporação que precisa se reinventar no mercado passa pela fase de reestruturação de atividades, funções e pessoal. Conseqüentemente, enfrenta-se o problema de demissões em massa.

Guimarães, da BSP, também fundou e dirigiu outra sociedade empresarial, a BPI Brasil, especializada em gestão de carreiras, *coaching* e reestruturação de empresas. Com esta expe-

riência, chegou a demitir 18 mil pessoas durante reestruturações realizadas em grandes companhias. “Todo o nosso conceito se baseava em recolocar as pessoas rapidamente: 87% conseguiam um novo emprego em menos de quatro meses. E para os que ficavam, usávamos um dos mitos mais importantes em situações como esta, o de ser escolhido”, diz.

Na era das *startups*, as mudanças e reestruturações são mais rápidas e constantes. Neste modelo de negócio, em que os grupos de trabalho são mais enxutos e cada pessoa tem impacto visível dentro da corporação, uma única demissão pode afetar todo o time. “É preciso transparência, qualquer demissão gera incerteza. A equipe inteira precisa estar muito alinhada com o andamento da organização empresarial e critérios de avaliação. Naturalmente, os colaboradores sabem quando uma pessoa não está adequada às métricas de performance”, comenta Allan Panossian Kajimoto, diretor de Produto do Kekanto, guia local de cidades, presente em mais de 15 países.

Allan tem apenas 30 anos, mas já lidera um grupo de funcionários dentro de *startups* há sete anos. Não segue um modelo específico para liderar, mas tem um pressuposto importante. “Uma das essências do comando é extrair o máximo de cada profissional”.

### MÉTODOS DE LIDERANÇA

Gilberto Guimarães, da BSP, também acumula em seu currículo experiências como engenheiro, executivo, acadêmico e psicanalista. A psicanálise veio depois, após cometer algumas falhas como líder. “Para liderar equipe, eu descobri que precisava, antes de tudo, conhecer a mim mesmo”.

Em seu trabalho na consultoria GG Consulting, ele segue o método positivista, em que o

“TEM AQUELE PADRÃO  
PREFERIDO DE PROFISSIONAL  
E AUTOMATICAMENTE SE  
TENTA COLOCAR TODOS OS  
COLABORADORES NESTE  
MODELO. NO ENTANTO, É  
PRECISO ADAPTAR O ESTILO  
DE COORDENAR PARA CADA  
PERFIL DE FUNCIONÁRIO”

---

**ALLAN PANOSSIAN KAJIMOTO,**  
DIRETOR DE PRODUTO DO KEKANTO



líder não usa mais o medo como tática de controle. “Ao longo da humanidade, fomos treinados a controlar as pessoas com base em conceito do erro-pecado-culpa, ou seja, do medo. Com receio, não sou criativo, nem inteligente. Este é um péssimo parceiro da produtividade”, afirma.

Allan Kajimoto, da Kekanto, diz que segue uma estratégia mista de chefia, mas que respeita a individualidade de cada um. “Tem aquele padrão preferido de profissional e automaticamente se tenta colocar todos os colaboradores neste modelo. No entanto, é preciso adaptar o estilo de coordenar para cada perfil de funcionário”, observa.

Outra técnica tradicional de gestão é a **recompensa pela performance**. Porém foi comprovado que este meio não funciona bem na execução de tarefas intelectuais. O renomado economista Dan Ariely realizou um estudo com alunos do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em 2005. No teste, os estudantes recebiam jogos e precisavam resolver problemas que envolviam criatividade, habilidade motora e concentração. Todos os jo-

gos tinham três níveis de recompensa. Os bônus funcionaram como o esperado em tarefas que exigiam somente habilidades mecânicas. Mas quando a tarefa era cognitiva, a recompensa maior levou estes estudantes a uma pior performance. Em uma palestra no TED (Technology, Entertainment, Design – série de conferências para disseminar novas ideias), o analista de carreiras Dan Pink, ao analisar o estudo, conclui que “o segredo da alta performance não é recompensa e punições, mas aquele desejo invisível intrínseco, a vontade de fazer as coisas por si, de fazer as coisas porque importam”.

### O NOVO LÍDER

“Como grandes líderes inspiram ação”, de Simon Sinek, é um dos TEDs mais conhecidos no meio empresarial, com 23 milhões de visualizações somente na página oficial ([www.ted.com](http://www.ted.com)). Sinek defende a teoria do Círculo Dourado, composto por três círculos concêntricos que abrigam as questões “o quê”, “como” e “por quê”. Enquanto a maioria das organizações tenta trazer clientes iniciando pelo “o quê”,

as empresas líderes fazem o caminho inverso. “As pessoas não compram o que você faz, mas o porquê você faz”. E este método é estendido à gestão. “O objetivo não é simplesmente contratar pessoas que precisam de um emprego; é contratar pessoas que acreditam no que nós acreditamos”.

No livro *O monge e o executivo*, best-seller com mais de três milhões de cópias vendidas, James C. define a liderança como a “habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A gerência, neste conceito, também se baseia na construção de relações pessoais.

O novo líder, então, não é uma pessoa que usa o poder, como o antigo chefe soberano, mas a autoridade, liderando pelo próprio exemplo profissional, dialogando com sua equipe e inspirando cada profissional a entregar o melhor. “Este novo líder não é um coronel, é um maestro. Isso não quer dizer que execute melhor do que os músicos contratados, mas é ele quem tem visão e faz as escolhas”, afirma Guimarães.

### APRENDA A LIDERAR

Muito mais que dom, liderança é aprendizado. Líderes podem ser bons chefes, mas não significa que chefes sejam bons líderes. E quando uma pessoa alia ambas as características? É o caso de Marcio Fernandes, CEO da distribuidora de energia elétrica Elektro, que no ano passado foi o gestor mais bem avaliado da história na pesquisa da “Você S.A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2014”, com 98,26% de aprovação por parte dos funcionários.

Existe uma fórmula para tamanho sucesso? “Um chefe pode se tornar um bom líder quando decidir parar de mandar e começar a exercer o interesse genuíno pelas pessoas. Tem

“UM CHEFE PODE SE  
TORNAR UM BOM LÍDER  
QUANDO DECIDIR PARAR  
DE MANDAR E COMEÇAR  
A EXERCER O INTERESSE  
GENUÍNO PELAS PESSOAS”

---

**MARCIO FERNANDES,**  
CEO DA ELEKTRO



de ser humilde e permitir que outros também sejam protagonistas, autônomos e felizes”, afirmou Fernandes na ocasião. Ao assumir a presidência em 2011, adotou a filosofia de que “felicidade gera resultado” e conseguiu elevar o patamar de produtividade da empresa.

**A Elektro também oferece programas de reconhecimento e de desenvolvimento de líderes.** Entre as ações focadas nos líderes, há atividades que envolvem desde a identificação de jovens talentos, treinamento a curto e longo prazos, até a Escola de Líderes, focando na evolução de chefias e sucessores de empresas. “As pessoas são exatamente como as corporações. Buscam perenidade, crescimento, res-

peito, sustentabilidade e também gostam de lucrar. Estamos sempre focados em convergir nossos sonhos, e assim transformar nossas possibilidades”, conclui Marcio.

Materiais sobre liderança estão disponíveis em larga escala na web, livrarias, revistas especializadas, além dos incontáveis cursos de *coaching* e formação de líderes. A dica é estudar, conversar com outros líderes, mas, acima de tudo, ser autocrítico. Para Kajimoto, da Kekanto, todo líder vai passar por erros, tentativas e acertos. “No início, você vai cometer muitos erros, mas precisa passar por esta fase de errar, identificar o problema e, finalmente, evoluir”. [&]

# LÍDERES SÃO NECESSÁRIOS

Das crises que pululam no Brasil,  
a econômica, a ética, política, moral,  
a que mais preocupa é aquela que se  
apresenta como a “crise de lideranças”.

---

**RODRIGO AUGUSTO PRANDO** É PROFESSOR E PESQUISADOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS. LICENCIADO E BACHAREL EM CIÊNCIAS SOCIAIS, MESTRE E DOUTOR EM SOCIOLOGIA PELA UNESP/FCL – ARARAQUARA.



O escrito que segue é fruto de duas palestras proferidas no mês de agosto, uma na FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e outra no CONARH 2015 (Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas). Em ambas, procurei problematizar o papel do líder em tempos de crise, em tempos de incerteza, ainda que com enfoques distintos; sendo, na Fiesp, o destaque à formação de líderes para sustentabilidade, e, no CONARH, trazendo à tona o momento atual de crise e ausência de efetivas lideranças.

As organizações – sejam estatais, privadas ou as do terceiro setor – necessitam, mais do que chefes, de líderes. Dos conceitos mais básicos das disciplinas de Gestão e Sociologia das Organizações, as instituições podem ser definidas como um sistema social, no qual há a divisão do trabalho realizada de forma coerente e sistemática, objetivando a maximização dos fins e a economia dos meios, ou seja, no caso de uma empresa, há que se fazer uma gestão eficiente e eficaz dos meios (os recursos humanos e materiais) com o objetivo de se maximizar o lucro. Assim, o esforço tem, necessariamente, de ser menor que o resultado, com isso, podemos assentar que essa organização é produtiva. Contudo, reside, aqui, uma primeira indagação: o responsável pela gestão da equipe deve ser um “chefe” ou um “líder”. Vejamos as diferenças.

O chefe manda e domina, empregando a força e, para isso, depende do cargo que ocupa. Em contrapartida, o líder comanda e dirige, tendo a capacidade de construir consensos e articular. Há, por certo, muitos chefes que são líderes. Todavia, muitos são apenas chefes, dependentes do cargo numa instituição burocrática. O líder, por sua vez, exerce sua ação mesmo sem o cargo e, para tanto, necessita de três principais qualidades: as técnicas, as intelectuais e as morais e políticas. Domínio

da técnica, por exemplo, é, hodiernamente, utilizar as ferramentas da computação, sobretudo uma boa interação nas redes sociais, visto que vivemos em uma sociedade conectada por redes. Por qualidades intelectuais não se deve imaginar apenas conhecimento formal ou titulações acadêmicas. O intelectual – seja ele doutor ou um sapateiro – deve ser capaz de coordenar e/ou dirigir outros indivíduos, apresentar uma capacidade de intervir no debate público e se posicionar criticamente. E, não menos importante, as características que lhe qualificam para pensar a política como fonte de negociação da vida coletiva, assentada em valores democráticos, republicanos e também éticos. Como pode ser depreendido, o exercício da liderança é bem mais complexo do que a condição de chefia.

O tempo presente traz, para a sociedade e para as organizações, incertezas. Com isso, frequente a mídia a palavra crise (proveniente do grego *krinein* – separar, romper). Assim, em momentos instáveis, a configuração social se apresenta obscura, na qual o velho já não tem mais condições de comandar os processos, mas o novo, ainda, não tem força suficiente para assumir e superar o velho. Se a crise traz angústia, incerteza, medo, em seu bojo há o germe na novidade, de tempos melhores. E isso pode ser obtido por meio de uma efetiva liderança. Das crises que pululam no Brasil, a econômica, a ética, política, moral, a que mais preocupa é aquela que se apresenta como “crise de lideranças”. No campo da política, em nossa República, há um vácuo de poder. Após acirrada eleição, em 2014, o novo governo inicia desgastado, descredenciado, paralisado. E, tal fato, acaba por gerar mais e mais incertezas para os atores sociais e no âmbito das organizações.

Superar o quadro atual é o que muitos querem. E, com esse objetivo, os líderes são neces-



sários, urgentes. Nossa cultura política nos fez uma sociedade assaz autoritária, seja no íntimo de nossa vida privada, ou nos espaços das empresas ou nas ruas, no ambiente coletivo. O líder deve, antes de tudo, ser vocacionado e pensar um poder como um meio e não como fim em si mesmo. Um meio de melhorar a vida, de usar a força do diálogo e da razão, e não a violência e a irracionalidade. Liderar bem exige uma inteligência especial. Conhecer a história de nosso País, compreender os traços culturais de nosso comportamento coletivo, saber que vivemos num mundo repleto de informação e pobre de conhecimento, ser capaz de separar aquilo que é acessório do que é essencial, pensar estratégica e organizacionalmente e ter consciência de que o futuro é uma construção que parte dos frutos do passado e da realidade presente.

O amanhã deve ser tratado com especial atenção. É necessário ultrapassar o pensamento imediatista e observar que cada decisão traz uma futura consequência. Dado que, se não refletirmos com profundidade, acerca de nosso estilo de vida, de nossa formação política, de nossa posição nas empresas, estaremos levando uma carga muito pesada – às futuras gerações. A cultura brasileira que, muitas vezes, privilegia a malandragem, o jeitinho, os discursos sedutores e salvacionistas devem dar espaço a uma forma de pensar e agir no mundo com planejamento, inteligência, ética e generosidade.

P.S.: Este artigo e as ideias expressas pelo seu autor devem muito a dois professores: Marco Aurélio Nogueira e Carlos Melo, que me ensinaram em sala de aula ou lendo suas obras e artigos. [s]

# AMEAÇAS VIRTUAIS

O VII Congresso Fecomercio de Crimes Eletrônicos, realizado em agosto, reuniu especialistas de renome que discutiram temas como privacidade na internet, segurança, inclusão digital e inovação. Pesquisa apresentada no evento revelou que o uso exagerado de redes sociais está afetando a qualidade do sono dos internautas.

---

TEXTO **GUILHERME MEIRELLES**

FOTOS **RUBENS CHIRI**



O brasileiro está cada vez mais conectado à internet, mas o tempo gasto em redes sociais e jogos online já está interferindo na rotina do seu dia a dia. A conclusão faz parte da pesquisa “O Comportamento dos Usuários na internet”, apresentado em agosto no VII Congresso Fecomercio de Crimes Eletrônicos que reuniu alguns dos principais especialistas em tecnologia digital, segurança de dados e legislação regulatória do setor. O estudo ouviu mil moradores da cidade de São Paulo sobre seus hábitos e cuidados na proteção de dados na web.

Segundo a pesquisa, 53,8% dos internautas têm plena consciência que o uso excessivo na web impacta negativamente nas horas de sono. A pesquisa apontou ainda que as redes sociais são capazes de influenciar na escolha de seus relacionamentos – 41,1% dos entrevistados admitiram que já enfrentaram problemas de relacionamento afetivo em razão de informações, postagens ou mensagens nas redes sociais, e 41,2% já namoraram ou até casaram com alguém que conheceu pela internet. O lado negativo apontou que 13,1% já sofreram assédio, bullying ou algum tipo de perseguição em razão de informações postadas em redes sociais.

Para o advogado Renato Opice Blum, presidente do Conselho de TI, Compliance e Educação Digital da FecomercioSP, a pesquisa é reflexo do apego do brasileiro às redes sociais. “A análise apontou que 96,3% fazem parte de redes sociais. O Brasil é o país com maior índice de adesão e esse comportamento acaba incorporado em seu cotidiano”. Por causa do estreitamento de relações proporcionados pelas redes, em especial o Facebook (88,9% de adesão), surgem desavenças, o que interfere na vida pessoal dos usuários. “As redes oferecem muitos pontos positivos, como o reencontro de antigas amigas e colegas de esco-

“COMPARADO A OUTROS PAÍSES, O INTERNAUTA BRASILEIRO AINDA NÃO ATENTOU PARA OS RISCOS DE EXPOR SEUS DADOS NA REDE. É PRECISO HAVER MAIS CONSCIENTIZAÇÃO A RESPEITO DOS RISCOS”

---

**RENATO OPICE BLUM,**  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE TI,  
COMPLIANCE E EDUCAÇÃO DIGITAL  
DA FECOMERCIO-SP



la que estavam afastados há anos. Contudo, quando surgem problemas, estes acontecem de forma muito intensa, principalmente quando envolvem bullying e divulgação de imagens íntimas, o que em algumas situações é resolvido na esfera judicial”, afirmou Opice Blum.

Comparado a outros países, o internauta brasileiro ainda não atentou para os riscos de expor seus dados na rede. De acordo com a pesquisa, 73,2% disponibilizam apenas as informações básicas (cidade, data de nascimento e e-mail), enquanto 18% fornecem seus dados de forma detalhada. Para Opice Blum, é preciso haver mais conscientização a respeito dos riscos. “O ideal é que esse índice fique na faixa de 90%”, afirma.

#### **PRIVACIDADE**

Durante o evento, o tema da proteção de dados pessoais foi um dos assuntos mais debatidos entre os participantes. Embora as normas de proteção de dados pessoais estejam contempladas no Marco Civil da internet (Lei nº 12.965/2014), há quem defenda a edição de normas específicas a respeito. “No Brasil, essa questão é setorializada, como no caso do Código de Defesa do Consumidor. Há necessidade de uma lei específica que esteja centrada no consentimento do cidadão para que seus dados sejam usados por terceiros”, disse o professor da Faculdade de Direito da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Danilo Doneda.

Atualmente, há um anteprojeto no Ministério da Justiça que aborda especificamente

esse tema. O texto garante que todas as atividades que envolvam tratamento de informações deverão ser guiadas pelos princípios da privacidade, conhecimento sobre o uso específico do dado e capacidades de acesso e manutenção pelo titular, com direito à total segurança. Segundo Doneda, o anteprojeto deverá representar um avanço no campo regulatório. “Falta definir quem será a autoridade pública para o controle. É necessário que a linguagem seja clara para o cidadão, para que a manifestação do consentimento seja um ato consciente e não uma postura burocrática”.

Para o vice-presidente do Conselho de TI da FecomercioSP, Rony Vainzof, o atual modelo de formulário de termos e condições, no qual o usuário clica automaticamente na caixa “I do”, é ineficaz. “Ninguém lê as cláusulas dos contratos que condicionam o acesso em troca do uso dos dados pessoais. Falta percepção aos usuários, principalmente quando envolve serviço ou site gratuito”, afirmou.

Em diversas situações, a falta de atenção do usuário resulta em divergências jurídicas no setor de varejo, afirma a vice-presidente de assuntos jurídicos e relações internacionais do Walmart.com para a América Latina, Laura Fragomeni. “Precisamos trabalhar na educação do consumidor e não apenas na aplicação da regra. Nosso desafio é mediar a disputa entre a linguagem jurídica e o marketing para encontrar uma linguagem acessível, na qual o consentimento seja exposto de forma clara em uma navegação fácil para o internauta”, disse.

Tanto no varejo como no setor de tecnologia existe o receio de que o texto final do anteprojeto contenha artigos que inviabilizem a relação comercial, principalmente aquelas que dependam das informações pessoais dos consumidores. “O grande desafio é saber equilibrar as demandas empresariais e a garantia de que o

**HÁ NECESSIDADE DE  
UMA LEI ESPECÍFICA  
QUE ESTEJA CENTRADA  
NO CONSENTIMENTO  
DO CIDADÃO PARA QUE  
SEUS DADOS SEJAM  
USADOS POR TERCEIROS**



“NOSSO DESAFIO É MEDIAR A DISPUTA ENTRE A LINGUAGEM JURÍDICA E O MARKETING PARA ENCONTRAR UMA LINGUAGEM ACESSÍVEL, NA QUAL O CONSENTIMENTO SEJA EXPOSTO DE FORMA CLARA EM UMA NAVEGAÇÃO FÁCIL PARA O INTERNAUTA”

---

**LAURA FRAGOMENI,**  
VICE-PRESIDENTE DE  
ASSUNTOS JURÍDICOS RELAÇÕES  
INTERNACIONAIS DA WALMART.COM  
AMÉRICA LATINA

dono das informações pessoais terá controle sobre eles”, disse o diretor do Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro (ITS Rio), Carlos Affonso Souza. Ele citou o caso de um projeto de lei que tramita no Senado, que proíbe expressamente que usuários cedam seus dados para fins publicitários. “Isso me incomoda, afinal a publicidade é a chave de negócios na rede.”

#### **INCLUSÃO DIGITAL**

Para o diretor do Departamento de Temas Científicos e Tecnológicos do Ministério de Relações Exteriores, o embaixador Benedicto Fonseca Filho, a legislação vigente torna o Brasil um país com legitimidade para debater os princípios fundamentais da internet, firmados por ocasião da Cúpula Mundial Sobre a Sociedade da Informação, realizada em Túnis (Tunísia), em 2005. “O Brasil tem se empenhado pela ampla inclusão digital em toda as suas formas e pela multissetorialidade da rede, ao integrar as várias camadas da sociedade nas discussões sobre o tema”, afirmou. Na mesma direção, o diretor do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, o professor Demi Getschko, rechaçou o uso da censura estatal adotado nos países árabes e reforçou o conceito da liberdade absoluta no controle da rede. “A rede mundial não tem um controle central



nem pode ser desligada. Toda inovação que surgir deve ter o objetivo de eliminar as eventuais asperezas.”

Durante o painel “Governança Mundial da Internet”, o diretor do Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro (ITSrio.org), o advogado Ronaldo Lemos manifestou a sua insatisfação com relação à falta de uma política comum que integre diferentes governos para coibir sites que exponham a privacidade dos cidadãos, tratem de pornografia ou que utilizem indevidamente os dados pessoais. “Há uma lacuna legislativa quanto a acordos internacionais que possam atingir sites hospedados

em outros países”, lamentou Lemos, citando o exemplo do site Tudo Sobre Todos que divulga informações pessoais sem autorização.

### **SEGURANÇA**

Algumas soluções poderiam ser adotadas sem que houvesse necessidade de uma discussão aprofundada, defende o professor Edson Gomi, do departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais da Escola Politécnica (USP). “Em decorrência das minhas funções, meus dados pessoais sempre aparecem no Diário Oficial e eu até já tive documentos falsificados utilizados em uma fraude”,

---

“NINGUÉM LÊ AS CLÁUSULAS DOS CONTRATOS QUE CONDICIONAM O ACESSO EM TROCA DO USO DOS DADOS PESSOAIS. FALTA PERCEPÇÃO AOS USUÁRIOS, PRINCIPALMENTE QUANDO ENVOLVE SERVIÇO OU SITE GRATUITO”

---

**RONY VAINZOF,**  
VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO  
DE TI DA FECOMERCIO-SP

afirmou, durante o painel “Crimes Cibernéticos, Segurança Pública e Perícia”.

O debate contou com a participação do advogado e perito criminal inglês Monty Raphael QC, da Peters & Peters, que atuou em alguns dos principais crimes de colarinho branco na Europa, como os que envolveram o Lloyds of London, Guinness, Barlow Clowes. Com mais de 50 anos de experiência, Raphael disse que uma das dificuldades para combater os crimes cibernéticos é a falta de recursos financeiros, já que a globalização permite que os delitos sejam praticados em diferentes pontos com ferramentas sofisticadas. “Com a diversificação das tecnologias mobile, os sistemas de segurança precisam ser permanentemente aperfeiçoados, e não é por meio de aumento de impostos que os governos conseguirão se reequilibrar. É preciso investir em treinamento e na formação de bons peritos criminais”, afirmou.

O problema da formação técnica na perícia já é sentido no Brasil, disse o diretor do Instituto Brasileiro de Peritos (IBP), Giuliano Giova. “A produção de provas é cada vez mais difícil e o perito deve ser criativo e ter o seu método de investigação. Em um notebook com 1 TB de disco rígido, é preciso estabelecer critérios prévios para separar qual parte do HD será analisada. Hoje, os criminosos promovem suas fraudes sempre de forma criptografada e cada equipamento tem as suas particularidades.”

### **TRANSAÇÕES BANCÁRIAS**

Em 2014, o setor bancário investiu R\$ 21,5 bilhões em tecnologia, sendo que aproximadamente R\$ 2 bilhões destinaram-se à segurança. Segundo dados da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), 52% das transações bancárias feitas em 2014 foram via internet e mobile banking. De acordo com a entidade, 47% das contas ativas no Brasil (51 milhões) realizam

transações por meio de internet banking e 24% (25 milhões) usam smartphones. “O Brasil hoje é referência em segurança bancária. Adotamos há alguns anos a tecnologia de chips nos cartões e só agora começa a ser implantada nos Estados Unidos. Mas o aperfeiçoamento é permanente”, garantiu o diretor de Políticas de Negócios e Operações da Febraban, Leandro Vilain.

Em sua maioria, as fraudes na rede bancária têm ocorrido em máquinas de supermercados e estabelecimentos comerciais, que realizam diversas operações distintas (celular pré-pago e contas) e, por isso, tornam-se mais vulneráveis. Há também os crimes mais sofisticados. Atualmente, segundo Vilain, o desafio do setor bancário é encontrar um novo modelo para a emissão de boletos online. “Os vírus hoje estão alojados nos servidores e não mais nas máquinas. O golpe mais engenhoso hoje é aquele no qual o criminoso adultera o código de barras quando a pessoa imprime o boleto em casa. O sistema atual de cobranças já tem 20 anos e os bancos devem atualizar suas tecnologias em breve”, disse o executivo.

“As fraudes eletrônicas do setor bancário acontecem desde a década de 1990, o que acelerou o profissionalismo nas instituições financeiras. Mas a realidade nas empresas é outra. O empresário acredita que um simples *firewall* resolve. Não há uma cultura de segurança empresarial”, afirmou o perito digital da NS Prevention Inteligência Cibernética, Domingo Montanaro. Falta no setor, ressaltou o perito, o cumprimento de uma PSI (Política de Segurança da Informação) a exemplo do que é seguido nos Estados Unidos. “Nos EUA, é um processo interno contínuo. Já no Brasil, é um serviço terceirizado sem preocupação a longo prazo.”

Apesar de ser a tônica dos debates, o Congresso abriu espaço para outros temas, como o

“A REDE MUNDIAL NÃO TEM UM CONTROLE CENTRAL E NÃO PODE SER DESLIGADA. TODA INOVAÇÃO QUE SURGIR DEVE TER O OBJETIVO DE ELIMINAR AS EVENTUAIS ASPEREZAS”

---

**DEMI GETSCHKO,**  
DIRETOR DO NÚCLEO DE INFORMAÇÃO  
E COORDENAÇÃO DO PONTO BR



painel “Tecnologia e Mobilidade” que abordou experiências nos grandes centros urbanos. Se do lado da segurança havia consenso em uma série de pontos, o mesmo não se observa quando estão envolvidas inovações tecnológicas, como o aplicativo Uber, já em uso em algumas cidades brasileiras.

### **POLÊMICA NO TRÂNSITO**

Para o presidente do Instituto Brasileiro de Direito Digital (IBDDIG) e promotor de Justiça (coordenador da Comissão de Direito Digital), Frederico Meinberg Ceroy, há um conflito de ordem legal no Uber. “Não está claro se é uma tecnologia ou um serviço de transporte. Se for tecnologia, é âmbito do governo federal, mas o serviço de transporte cabe ao município.”

Já o advogado Marco Aurélio Florêncio Filho, presidente da Comissão de Direito Penal Econômico da OAB/SP, mostrou-se francamente favorável ao Uber. “O aplicativo representa uma inovação tecnológica e está dentro de um novo modelo de negócio e em sintonia com a livre-iniciativa”, afirmou.

A implantação do aplicativo causou polêmica no Rio de Janeiro, principalmente entre taxistas locais. “Não se pode abrir um mercado sem que haja uma regulamentação. Toda tecnologia disruptiva, que é inovação tecnológica, precisa ser amplamente discutida antes de ser regulamentada”, disse o coordenador do Centro de Operações da Prefeitura do Rio de Janeiro, Pablo Cerdeira. Segundo ele, o foco da prefeitura carioca é explorar os serviços de mobilidade em ações que orientem os motoristas nos momentos de rush. “Temos uma parceria com o Waze para saber como o motorista se locomove.” Estudo recente demonstrou que o Rio perde cerca de R\$ 20 bilhões/ano em horas de engarrafamento. “É muito dinheiro. Uma obra de metrô fica em R\$ 7 bilhões”, afirmou. [6]



## O direito de defesa e a crise brasileira

**IVES GANDRA MARTINS**

PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR  
DE DIREITO DA Fecomercio-SP

Durante os últimos anos, alertava que o País chegaria à dramática situação atual por manifesta incapacidade da presidente em analisar as conjunturas brasileira e mundial e apresentar soluções macroeconômicas capazes de permitir ao Brasil se desenvolver. Como a economia não é uma ciência ideológica, mas psicossocial, o fracasso que previra, nos últimos anos, teria de chegar, como chegou.

Congelamentos; inchaço da máquina estatal; apoio às ditaduras (cubana e a quase ditadura venezuelana); auxílio a países de economia fragilizada, em vez de investir na competitividade nacional; preconceitos contra países desenvolvidos; aumento exagerado da carga tributária; utilização de bancos e companhias estatais para fechar furos orçamentários e não para o desenvolvimento nacional; promessas eleitorais opostas à própria ação governamental e muitos outros erros palmares levaram a economia ao estado em que está.

O próprio ajuste fiscal, no momento, é uma falácia, pois incide sobre estudantes, trabalhadores e empresários (Fies, redução de direitos e aumento da carga tributária) e não sobre a esclerosadíssima máquina estatal que mantém seus 38 ministérios e sua legião de “amigos do rei”. O Bolsa Família que consome apenas 2% do orçamento é também uma ilusão, pois, sobre representar aposentadorias precoces, é dez vezes menor do que os vencimentos de servidores públicos da União, ati-

---

vos e inativos, que somam pouco mais de um milhão e meio de cidadãos.

Por outro lado, as independências da Polícia Federal e do Ministério Público têm desvendado, para desconforto do governo federal e espanto da nação, a podridão dos porões oficiais, numa tentativa de moralização dos costumes políticos, dolorosamente maculados, nos últimos 12 anos. Está o Brasil descobrindo como foi a nação saqueada em bilhões e bilhões de reais, por autoridades oficiais.

Nada obstante o indiscutível mérito que PF, MP, PJ estão demonstrando, há reparos a fazer. Uma democracia se caracteriza pelo direito de defesa, que não há nas ditaduras, bastando olhar para os sistemas judiciários de Cuba e Venezuela.

Ora, o direito de defesa pressupõe a proteção do acusado, em primeiro lugar. O Processo Penal, como afirmou o saudoso mestre Canuto Mendes de Almeida, não é feito para proteger a sociedade, mas o acusado. Sem ele, ao fazer justiça com as próprias mãos, a sociedade vai para linchamentos públicos ou para tribunais populares, como no período de 1791 a 1794, na França; de 1936 a 1938, na Espanha; ou os famosos “paredons” de Fidel Castro, em que os acusados eram guilhotinados ou fuzilados, sem direito de defesa. Apesar de, permanentemente, prestigiados, esses tiranos pelo governo brasileiro, em que muitos de seus participantes no passado pretenderam implantar uma ditadura cubana, no País; em

Cuba e Venezuela, o direito de defesa foi reduzido a sua expressão quase nenhuma. Por isso, fala o constituinte brasileiro, em contraposição, no artigo 5º, inciso LV, em AMPLA defesa assegurada ao acusado.

Há empresários que, sem figurarem em qualquer delação premiada e sem prova de sua participação em qualquer ato ilícito concreto, tiveram sua liberdade segregada, passando, pois, a exceção a ser regra perigosa, a dar insegurança jurídica a todo e qualquer cidadão.

Não é possível utilizar a medida excepcionalíssima fora dos requisitos que a autorizam, para forçar a delação premiada, mesmo que o acusado não deseje fazê-la ou não tenha o que delatar. Tal procedimento, além de macular o direito de defesa e subverter o princípio da presunção da inocência, passa a ser uma espécie de tortura sofisticada do século 21.

Conhecendo e defendendo a excelência da Polícia Federal e reconhecendo a idoneidade e o conhecimento profundo do especialista no tema “lavagem de dinheiro”, que é o juiz Sérgio Moro, não posso deixar, entretanto, de manifestar minha imensa preocupação com medidas que fragilizam o direito à defesa, fundamental na democracia, mediante a banalização das prisões preventivas por prazos indefinidos, algo que, como um octogenário professor de Direito Constitucional, me sinto na obrigação de trazer à reflexão dos operadores do Direito, das autoridades judiciais do País e de toda a sociedade. [8]

# Certificado Digital Boa Vista SCPC

Segurança, rapidez e autenticidade em seus negócios.

O **Certificado Digital Boa Vista SCPC** garante a você e a sua empresa a proteção necessária nas transações online e para a troca virtual de documentos, mensagens e dados com validade jurídica.

A agilidade e qualidade que seus negócios precisam por meio de uma linha completa de certificados digitais: e-CPF, e-CNPJ, NFe e Conectividade Social.

Só o **Certificado Digital Boa Vista SCPC** oferece:

- Facilidade na aquisição
- Preços competitivos
- Pontos de atendimento próximos a você



**Não perca tempo! Adquira já o seu ou faça sua renovação!**

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

**BoaVista SCPC**

# O BRASIL ESTÁ SEM GPS

Assim como todo empreendimento precisa de planejamento para se manter no mercado, o Brasil demanda um plano de negócios com uma visão a longo prazo. A avaliação é do economista Marcos Troyjo, diretor do BRICLab, um centro de estudos sobre Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), da Universidade Columbia em Nova York. Para ele, falta elenco no governo para endireitar a economia política. “Como no futebol, não é só o esquema de jogo que conta, mas também quem são os jogadores”, diz. Nesta entrevista, ele analisa o papel do Mercosul, o futuro dos BRICs e situa o País no cenário global, que, mesmo em dificuldade, ainda é o quinto maior destino de investimentos estrangeiros diretos. “O problema é que não sabemos tirar proveito disso”.

---

POR **RACHEL CARDOSO**  
FOTOS **FERNANDO NUNES**



Hoje, no Brasil, o termo mais repetido é ajuste fiscal, já que o País vem gastando mais do que arrecada, ocasionando um déficit em suas contas internas. Mas para o economista Marcos Troyjo, os problemas nacionais vão muito além disso. O exemplo mais claro é a completa inadequação da legislação trabalhista, completamente ultrapassada e contrária ao que atualmente se faz no mundo. Para ele, é preciso uma ampla reforma, e não só na política econômica, mas também na economia política, que, em geral, são interpretados como sinônimos, mas que na realidade são bem diferentes. “Política econômica é a maneira pela qual você aborda o câmbio, trata a questão de juros, cuida da responsabilidade fiscal. Economia política é quanto do PIB vai ser direcionado por ano para pesquisa, desenvolvimento e inovação, quanto se deseja tornar do PIB meta de exportações e quanto do quociente de inovação se quer que venha do setor privado e por aí vai”, comenta Troyjo nesta entrevista. Ele explica que nenhum país do mundo reformou a sua economia e a sociedade sem mexer na economia política. Às vezes, isso acontece de forma muito traumática. O Japão e a Alemanha, por exemplo, saíram destroçados da Segunda Guerra Mundial, mas, depois se reinventaram como nações exportadoras. “A transformação ocorre em três níveis: tático, estrutural e estratégico. E isso demanda projetos a longo prazo”, afirma. “Está faltando ao Brasil o que poderíamos chamar de um plano de negócios, ou plano de nação”, ressalta.

**ATÉ QUE PONTO A RETOMADA DO BRASIL ESTÁ ATRELADA AO MERCADO INTERNACIONAL?**

Os grandes desafios do Brasil passam necessariamente por reformas estruturais internas que preparem o País para as oportunidades externas. Aliás, esse não é um obstáculo atual, mas um problema característico do Brasil. Excluídos os ciclos exportadores de commodities, mais especificamente da monocultura da exportação – de minerais, da borracha, do café e da cana-de-açúcar –, percebemos que é raro o momento em que o Brasil teve mais de 25% do PIB proveniente de exportações e importações. Isso quer dizer que se tem uma crise lá fora, nós não deveríamos sofrer com isso, porque somos pouco dependentes. Apesar de toda essa propaganda dependência que o Brasil tem em relação à economia chinesa [*o País exporta cerca de US\$ 40 bilhões por ano para a China*], porcentualmente não impressiona quando se fala de uma economia como a brasileira, de US\$ 2,5 trilhões. Outro ponto é que o mercado externo continua líquido para investimentos de portfólio. Como o Brasil pratica uma das mais altas taxas de juros do mundo, e levando em conta a média das taxas de juros exercidas pelos bancos centrais dos países mais desenvolvidos, isso significa que o País supostamente deveria ser uma verdadeira bomba de sucção de liquidez financeira. E, aliás, em certo sentido é, já que muitos têm vindo para cá passar um tempo ganhando os benefícios de uma Selic que está nas alturas.

**O SENHOR QUER DIZER ESPECULAR?**

Sim. Não tenho nada contra especular, o problema é o que será feito, qual a estrutura para atrair por mais tempo esse tipo de capital. Quando se olha para investimentos estrangeiros diretos, vê-se que o Brasil ainda

---

“MESMO EM ANO DIFÍCIL  
COMO FOI 2014, O BRASIL  
RECEBEU MAIS DE US\$ 60  
BILHÕES DE INVESTIMENTOS”



é o quinto maior destino desses recursos no mundo. Mesmo em ano difícil como foi 2014, o Brasil recebeu mais de US\$ 60 bilhões de investimentos. O problema é você tentar entrar no meandro.

#### POR QUE ISSO É UM PROBLEMA?

Muito do que recebemos de investimento estrangeiro direto não chega aqui para fazer do País o elo de uma cadeia de produção global, porque temos regras muito fortes de controle local. É aquilo que chamo de uma “política de substituição de importações 2.0”. Nos anos de 1940 e 1950, a substituição de importações significava ter um empresário nacional fazendo a mesma coisa; hoje significa ter uma empresa no Brasil fazendo a mesma coisa. Não temos nada contra a titularidade estrangeira, mas é preciso gerar impostos e empregos aqui. Agora, isso se faz de uma maneira muito cara como política industrial e política comercial. Vamos citar o exemplo do navio de transportes Afama. O preço internacional desse veículo é de cerca de US\$ 70 milhões. Nos últimos 12 anos, porém, a Petrobras pagava US\$ 125 milhões desde que 65% desse barco fosse produzido no Brasil, o que é um preço muito alto para a sociedade. Nesse caminho, vamos ao contrário do que está acontecendo em outros países muito mais interligados com a economia global. O investimento de portfólio, mais uma vez, não está vindo ao Brasil pela solidez da nossa economia, mas pelas altas taxas de juros. Em relação ao comércio, se é verdade que nesses últimos meses temos conseguido acumular algum superávit comercial, isso não significa que as nossas importações estão dinâmicas. Estamos importando menos. O Brasil está sem estratégia de comércio exterior.

**ENTÃO ESTAMOS SEM RUMO? QUAIS SERIAM OS CAMINHOS PARA A RETOMADA?**

Acho que essa ideia de estar perdido é boa, estamos sem bússola, sem GPS. Isso é terrível. Às vezes, utilizamos determinados termos como se fossem sinônimos – ajuste, reforma ou correção –, mas, na realidade, esses termos querem dizer coisas muito diferentes. Por exemplo, por que se fala em ajuste fiscal? Porque o Brasil entrou numa trajetória de aumento de gastos públicos incompatíveis com suas receitas. Então, o ajuste fiscal traz as despesas um pouco para baixo e tenta colocar as receitas um pouco para cima, com o objetivo de buscar estabilidade. Mas, mesmo com esse equilíbrio, continuamos com problemas, vide a completa inadequação da legislação trabalhista ao que hoje se faz no mundo. Temos uma legislação dos anos 1930. Ninguém decola num avião dos anos 1930. As coisas mudaram. Mais uma vez, é bater no óbvio. Precisamos de reforma e não é só na política econômica, mas também na economia política. Geralmente, fala-se como se fossem sinônimos, mas são coisas bem diferentes.

**QUAL É A DIFERENÇA?**

Política econômica é a maneira pela qual você aborda o câmbio, trata a questão de juros, cuida da responsabilidade fiscal. Economia política é quanto do PIB vai ser direcionado por ano para pesquisa, desenvolvimento e inovação; quanto se deseja tornar do PIB meta de exportações; quanto do quociente de inovação se deseja que venha do setor privado e por aí vai. O modelo de economia política, em minha opinião, é muito mais importante do que essas questões táticas.

**E COMO REFORMAR A ECONOMIA POLÍTICA?**

Nenhum país do mundo reformou a sua economia e a sua sociedade sem mexer na eco-

nomia política. Às vezes, isso acontece de forma muito traumática. Japão e Alemanha, por exemplo, tomaram um choque internacional com a política para a Segunda Guerra Mundial e, depois, se reinventaram como nações exportadoras. A China passou por um processo de enclausuramento que teve na Revolução Cultural nos anos 1960 e 1970 o seu ápice e depois passou por uma abertura controlada, mas muito vinculada com o comércio exterior. A transformação ocorre em três níveis: tático, estrutural e estratégico. Isso demanda projetos a longo prazo. Há alguém no Brasil pensando isso? Não sei. A história mostra que as grandes mudanças de paradigma vêm por meio de um entendimento de elites e, hoje, as nossas estão muito mais preocupadas com o curtíssimo prazo, com a resolução do problema político, do ajuste, do que com outras camadas, são mais transformadoras da realidade brasileira. Está faltando ao Brasil o que poderíamos chamar de um plano de negócios, ou plano de nação.

**O PROGRAMA BRASIL MAIOR NÃO CAMINHA NESSE SENTIDO?****O QUE DEU ERRADO?**

Quem é o grande financiador desse programa? É o Estado. Quem é o grande formador da demanda, o tomador de pedido desse programa? É o Estado. Quais são as empresas que supostamente vão capitanear a questão do Brasil Maior, mais especificamente o tema da revolução tecnológica, da inovação? É o Estado. Hoje, vivemos uma situação em que a empresa que mais investe em ciência e tecnologia no Brasil, em pesquisa, desenvolvimento e inovação, é a Petrobras, uma estatal. A melhor coisa que se poderia fazer neste momento é o Estado sair da frente.



“TEMOS UMA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA DOS ANOS 1930. NINGUÉM DECOLA NUM AVIÃO DOS ANOS 1930. AS COISAS MUDARAM”

#### O INTERVENCONISMO É RUIM?

O Estado ainda é muito intervencionista e isso atrapalha. Acabamos demandando muito nessa história de que quem vai fazer inovação é um iluminado, um ser que vai ocupar o Estado durante algum tempo e que vai virar o jogo. Precisamos escrever uma peça em que o protagonista não seja o Estado.

#### E O PLANO NACIONAL DE EXPORTAÇÃO, QUAL A SUA AVALIAÇÃO?

Há elementos para dizer que retrocedemos e elementos para dizer que evoluímos. Se olharmos a composição orgânica da pauta de exportações, continuamos semelhantes aos anos 1970, com bens agropecuários, matérias-primas e commodities minerais. Isso se expressa no comércio lateral com a China.



Uma tonelada de produtos chineses exportados para o Brasil vale US\$ 3 mil, uma tonelada de produtos brasileiros exportados para a China vale US\$ 180. É uma diferença brutal. Isso porque um quilo de minério de ferro custa US\$ 0,50; um quilo de computador custa US\$ 500; um quilo de satélites custa US\$ 50 mil. Aqui no Brasil se diz que é um problema cambial, mas há muitas outras coisas. O Brasil não tem acesso privilegiado aos grandes mercados compradores do mundo. O País não negociou acesso privilegiado com os EUA e a Europa. Mas só o acesso não basta, você tem de reorientar a po-

lítica de remuneração dos fatores de produção para ganhar competitividade internacional.

#### A RELAÇÃO COM OS ESTADOS UNIDOS, DEPOIS DESSA VISITA DA PRESIDENTE DILMA, MELHORA?

O problema é que os Estados Unidos são uma sociedade tão complexa que, por vezes, mesmo uma empatia de dois chefes de governo não gera necessariamente benefícios no campo comercial ou de investimentos. No campo comercial, por razões de lá e de cá. Quais são razões de lá? No rito americano, você precisa que o Congresso ofereça ao presidente a cha-

---

“UMA TONELADA DE  
PRODUTOS CHINESES  
EXPORTADOS PARA O  
BRASIL VALE US\$ 3 MIL,  
UMA TONELADA DE  
PRODUTOS BRASILEIROS  
EXPORTADOS PARA A  
CHINA VALE US\$ 180. É  
UMA DIFERENÇA BRUTAL”

mada autoridade para a negociação comercial. É pouco provável que neste ano e meio que falta para o fim do governo Obama, ele venha consumir capital político para obter um mandato desse para negociar com o Brasil, uma economia que está em recessão.

#### **O MERCOSUL TEM SOBREVIVIDA?**

Depende de qual Mercosul. O Mercosul dos anos 1990 era uma plataforma progressiva de liberalização comercial – este tem. Agora, o Mercosul hoje é um clubinho político que emite comunicados acerca dos males do mundo. Este tem futuro? Também tem, só que ele gera benefício muito pequeno para a sociedade. Não precisamos, no âmbito do Mercosul, emitir posições conjuntas sobre o contencioso Rússia e Ucrânia ou sobre “o sexo dos anjos”, precisamos liberalizar o comércio.

#### **QUE AVALIAÇÃO VOCÊ FAZ DOS BRICS?**

Os BRICs passam agora pela sua segunda idade. Não vou dizer que os “BRICs 1.0” deixaram de existir, mas dois deles – Brasil e Rússia – estão em “crise existencial” e dois deles estão mais dinâmicos, China e Índia. Pequim continua com crescimento impressionante, embora menor que no passado, ainda assim acho que será a maior economia do mundo daqui a uma década. Na Índia, há setores de altíssima competitividade e uma sociedade muito desigual, com uma parte da população que vive com menos de US\$ 2 por dia e muitos bilionários. Mas é um mercado que tem uma conjunção de fatores muito positiva. O primeiro-ministro Narendra Modi chegou ao poder com um discurso muito pró-negócios, o que gerou entusiasmo. Ele criou um programa chamado Come Make in India (e não made), quer dizer, “venha fazer a Índia”. Se ele terá sucesso, vai depender de uma série de fatores, mas acho que está no bom caminho. [8]

# “Subir demais os juros é tiro no pé”

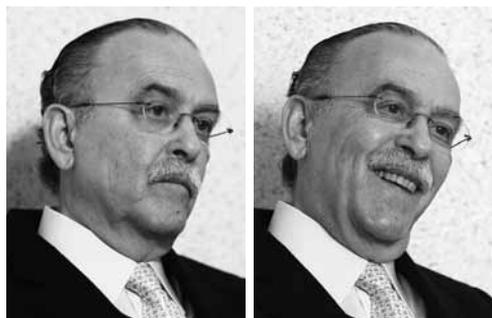
Para o economista José Roberto Mendonça de Barros, ex-secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda, o ajuste fiscal é necessário, mas somente isto não basta. É preciso sinalizar ao mercado de que os investimentos vão retornar e que há luz no fim do túnel.

---

POR **RACHEL CARDOSO**  
FOTOS **RUBENS CHIRI**

O resultado de todas as medidas tomadas pelo governo federal para corrigir o desvio de rota do Brasil será muito lento. E a recuperação para o cenário macroeconômico deve ocorrer só mesmo em 2017/2018, na avaliação do economista José Mendonça de Barros, ex-secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda. “As coisas caminham na direção correta, mas é preciso complementar o ajuste fiscal com uma política monetária menos esticada e com reformas a longo prazo”, diz.

Nesta entrevista, Mendonça de Barros fala sobre o tamanho das distorções na economia – ainda sob o impacto da Operação Lava Jato que atingiu negativamente os negócios de muitas companhias de grande porte e ajudou a paralisar o crédito – e a dificuldade política, frentes que exigirão jogo de cintura para uma reformulação, além do resgate da credibilidade e da confiança, fortemente abaladas.



## A crise é econômica ou política?

---

Sem dúvida temos uma crise tanto política quanto econômica. Ela é política porque a própria presidente perdeu o controle da agenda já no começo do segundo mandato. É evidente que o Congresso teve todo protagonismo nesses primeiros seis meses de governo. Isso jamais aconteceu e teve efeito imediato na economia. Há também, sem dúvida nenhuma, um desarranjo macroeconômico muito forte, com todos os componentes clássicos, como atividade em baixa, desemprego aumentando e juros subindo. Mas há ainda uma crise setorial, uma crise microeconômica. Só tem um grande setor que escapa disso, que é o agronegócio. Apesar do problema de seca ou excesso de chuvas em determinadas regiões, a produção agrícola vai crescer este ano. Nossa estimativa é que o PIB agrícola cresça perto de 3%. Mas todos os outros segmentos da economia estão sofrendo. Então, é uma senhora crise, a bem da verdade.

## As medidas tomadas pelo governo para colocar o País de volta ao caminho do desenvolvimento são suficientes?

---

Não. São seguramente insuficientes. Se fossem suficientes a crise estaria arrefecendo e não piorando. Por enquanto todo esforço do governo está, a rigor, endereçado à redução do déficit público, à melhora do desempenho das contas públicas, que é uma coisa necessária, porém insuficiente. E mesmo o ajuste fiscal está aquém do necessário, porque com a queda da atividade cai também a arrecadação. Ao mesmo tempo, o Banco Central segue aumentando os juros, o que eu acho um equívoco, uma vez que a inflação está subindo muito mais por conta de alta de preços controlados. O caso mais evidente é o da energia elétrica. A conta de luz das famílias brasileiras, em média, nesses meses, até maio, subiu 52%. E isso os juros não afetam. Então, uma alta nesse momento derruba ainda mais a atividade, a arrecadação e piora as contas fiscais. Subir demais os juros é um tiro no pé. Além disso, nas áreas setoriais, a melhora da regulação é muito lenta. Um exemplo disso é o próprio setor elétrico. Por isso eu digo que as medidas tomadas até aqui infelizmente são insuficientes.

## 5 PERGUNTAS PARA

José Roberto Mendonça de Barros, ex-secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda

---



### Se essas não são as medidas, quais seriam então?

---

Parte é necessária, mas ainda assim insuficiente e a nossa previsão, ao longo do ano remanescente, é que a situação difícil vai continuar. O PIB esse ano deve cair algo entre 1,5% e 2%, o que é uma queda brusca. Teria de ter outras coisas acontecendo ao mesmo tempo. Por exemplo, nós devíamos estar nos esforçando muito mais para aumentar as exportações. A taxa do dólar melhorou, a rentabilidade das exportações aumentou, mas o Brasil ainda faz poucos acordos comerciais. Só agora a presidente foi aos Estados Unidos para tentar destravar e melhorar as exportações para lá. É a maior economia do mundo e é das que mais vai crescer este ano. Então, os movimentos feitos até vão na direção adequada, mas eles demoram em produzir resultados. E certamente neste ano o efeito será imperceptível na balança comercial. As ações são insuficientes também no caso dos juros, como mencionei. Mas o pior

é que ainda estão insuficientes em termos de um esforço mais organizado para melhorar o ambiente econômico. Há um mal-estar, uma decepção que não é só dos empresários, é também dos trabalhadores, dos consumidores, de todos. E isso entra naquele caso de profecia que se autoconfirma: se todo mundo acha que vai mal, certamente irá mal. E essas medidas não têm sido suficientes para melhorar o grau de confiança dos agentes na atividade econômica. Ao contrário, a desconfiança segue aumentando e como consequência há queda na atividade.

---

## Não devíamos ter metas para depois do ajuste? Um plano para o futuro?

---

Exatamente. Você tem razão. Junto com o ajuste – necessário e doloroso – falta mostrar um pouco de como construir o futuro. Sinalizar que o investimento poderá voltar a crescer, o que implicaria decisões na área do petróleo, de energia elétrica, de infraestrutura, em regulação. Mesmo que não fossem metas quantitativas, porque não é muito fácil, mas que ao menos dessem um horizonte para o empresário. O que hoje é ruim é que todos só visualizam que está difícil a curto prazo. Mas e o que vem depois? O que podemos esperar? Com o que podemos efetivamente contar? Para continuar com o exemplo da exportação, seria necessário convencer as pessoas, e eu particularmente acho que isso é verdade, de que não vamos mais ter grandes valorizações do dólar, de que o câmbio vai realmente desvalorizar, e, portanto, a produção nacional vai competir melhor com os importados do mercado interno, que isso é uma chance, que existirão oportunidades de voltar a produzir aqui dentro certos componentes que hoje são importados, porque eles ficaram muito mais baratos; que é possível exportar e fazer negócios em outros mercados mais dinâmicos. Em torno da desvalorização cambial é possível construir políticas, acordos, dar um horizonte de que aqui tem oportunidades.



## A melhora da produtividade passa pela educação. O Brasil trabalha para isso?

---

Em alguns segmentos, sim. O agronegócio é o melhor exemplo de que é possível ter uma interligação da universidade, das inovações, dos agentes, com ganhos de produtividade e de competitividade. Existem vários esforços nessa direção. Se você pegar o setor aéreo e certos segmentos da engenharia, da biotecnologia, tem coisas melhorando. Mas ainda estamos bem no começo. De modo geral, a indústria está afundando, e há um reconhecimento de que especialmente os ensinos Fundamental e Médio estão muito aquém do que precisariam para realmente tornar a juventude mais moderna, mais em linha com a demanda. Aí tem alguma melhora, mas ainda temos muito que construir. [&]

***“Somos umas das economias mais fechadas do planeta. Na medida em que não estamos expostos à competição, perdemos competitividade”***

PAULO SOTERO, DIRETOR DO INSTITUTO  
BRASIL DO WILSON CENTER



CANAL FECOMERCIOSP. ASSISTA, ASSINE, OPINE.  
DISCUTIR O BRASIL É FUNDAMENTAL.

**[WWW.YOUTUBE.COM/FECOMERCIOSP](http://WWW.YOUTUBE.COM/FECOMERCIOSP)**



Senac Sesc FECOMERCIOSP

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIOSP

Representa muito para você.

# REPUTAÇÃO ABALADA

Qualquer empresa está sujeita a sofrer uma crise de imagem, seja por falha no produto ou serviço, desastre ambiental ou até uma declaração infeliz de um executivo. Mesmo assim, são poucas as que possuem um plano estratégico capaz de dar respostas rápidas e minimizar prejuízos.

---

TEXTO **FABÍOLA PEREZ**



A questão não é ter um problema, mas a forma como reagir a ele. A declaração do presidente do Itaú-Unibanco, Roberto Setúbal, soou como um alerta para as empresas brasileiras que ainda não investem em equipes especializadas em gerenciar crises de imagem. Falhas em produtos, erros na gestão, acidentes ambientais, uma declaração mal interpretada ou até mesmo uma informação equivocada que circula nas redes sociais podem alterar a imagem de consumidores e do mercado sobre uma empresa da noite para o dia. Crises de imagens têm o poder de colocar em risco a reputação de uma companhia. Nos últimos anos, além dos canais de informação tradicionais, as corporações ficaram mais expostas ao público por meio das redes sociais. Uma pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil revelou que 33% dos estabelecimentos de pequeno porte possuem perfis na internet. Já nos estabelecimentos de médio e grande portes esse número salta para 43% e 50%, respectivamente. “Vivemos na era da exposição, há um fluxo informativo muito intenso e as notícias se disseminam muito rapidamente”, afirma Luiz Alberto de Farias, professor da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo. “Ao mesmo tempo em que isso é positivo, pode ser um momento perigoso para as companhias que não têm o hábito investir em gerenciamento de crise”, explica.

Crises de imagem atingem de diferentes formas companhias públicas e privadas. O último grande exemplo disso são os prejuízos tangíveis e intangíveis que a Petrobras vem acumulando desde que se tornou alvo de denúncias de desvios de dinheiro público investigados pela Operação Lava Jato da Polícia Federal. Uma das tentativas para reverter os danos de imagens causados pelo escândalo de corrupção foi o lançamento de peças publi-

## Empresas que possuem perfis na internet:

33%

Estabelecimentos de Pequeno Porte

43%

Estabelecimentos de Médio Porte

50%

Estabelecimentos de Grande Porte

(Pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil)



Foto: Rubens Chiri

“EMPRESAS COMO A PETROBRAS TINHAM UM PATRIMÔNIO NÃO MONETÁRIO MUITO GRANDE, CONSTRUÍDO COM BASE EM VÁRIOS ELEMENTOS ENVOLVENDO INCLUSIVE UMA SENSAÇÃO DE ORGULHO NA POPULAÇÃO”

---

**LUIZ ALBERTO DE FARIAS,**  
PROFESSOR DA ECA-USP

citárias com o mote de superação. Embora as gravações veiculadas na televisão e no rádio não façam menção explícita à crise, um site criado para explicar a campanha abordou diretamente as denúncias e explicou aos internautas que a empresa estaria empenhada em esclarecer os fatos. A estatal menciona ainda que foram adotadas medidas para melhorar os controles internos, como a criação da Diretoria de Governança, Risco e Conformidade, com a missão de mitigar riscos nas atividades da companhia. “Empresas como a Petrobras tinham um patrimônio não monetário muito grande, construído com base em vários elementos envolvendo inclusive uma sensação de orgulho na população”, diz Farias.

Para alguns especialistas, trata-se de uma crise de gerenciamento de imagem sem precedentes. Há alguns anos, durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, muitos brasileiros reagiram com protestos diante da ideia de a estatal passar a se chamar Petrobrax, dada a singularidade da marca.

Hoje, segundo o professor da ECA, houve um rompimento dessa relação, tanto por parte dos cidadãos quanto em relação aos investidores do mercado. “O primeiro passo para enfrentar uma situação dessa natureza seria fazer uma campanha interna para reforçar o estímulo aos funcionários e torná-los embaixadores dessa mensagem”, explica Farias.

Se a solução para o problema exige mais tempo e não apenas setores internos da organização, o cenário é mais complexo. O especialista em marketing e comunicação, Gaudêncio Torquato, considera o gerenciamento de crises em empresas públicas mais difícil. “Envolve o relacionamento com outros atores, nas organizações privadas o processo é mais objetivo e focado”, diz ele.

Quando a imagem da Petrobras ruiu, muitas empreiteiras também tiveram a sua reputação abalada. Companhias de grande porte têm tido dificuldades para obter crédito e pagar fornecedores e funcionários. Tudo por causa da imagem diante do mercado. Quando o impacto atrai a atenção da imprensa, desencadeia uma investigação e interfere nas operações regulares da empresa, o risco de se colocar em xeque a sobrevivência da organização é alto. Torquato que também é autor do livro *Cultura, poder, comunicação, crise e imagem* defende a criação de comitês anticrise. “Neles, a articulação pode ser bem mais planejada, com a presença de comunicadores, equipe de marketing, administração, finanças e advogados”, explica. Segundo o consultor, os efeitos da crise de imagem sobre as empreiteiras tendem a ser diluídos. “Se houvesse apenas uma empresa como alvo do tiroteio imagético seria mais difícil, mas essa repartição atenua o impacto, todas elas estão na arena de guerra”. Em casos como esse, o recomendável é que as companhias mostrem suas defesas na Justiça e aos

“COM UM COMITÊ ANTICRISE,  
A ARTICULAÇÃO PODE  
SER BEM MAIS PLANEJADA,  
COM A PRESENÇA DE  
COMUNICADORES, EQUIPE DE  
MARKETING, ADMINISTRAÇÃO,  
FINANÇAS E ADVOGADOS”

---

**GAUDÊNCIO TORQUATO, ESPECIALISTA  
EM MARKETING E COMUNICAÇÃO**

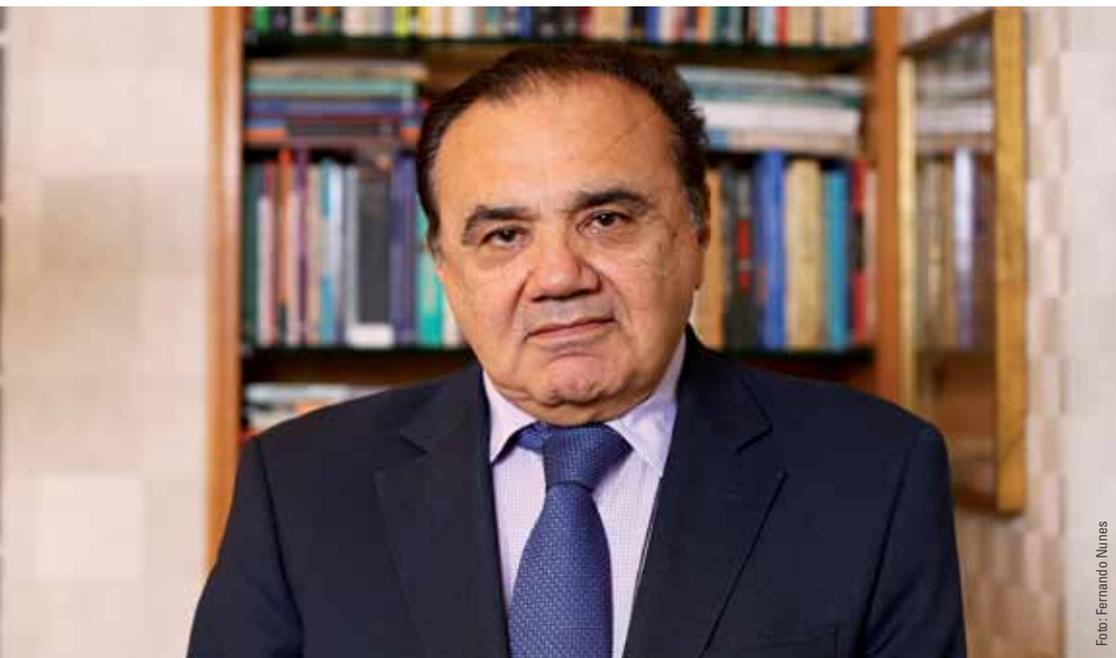


Foto: Fernando Nunes

poucos busquem mais transparência por meio de relatórios. “Elas não podem esconder nada neste momento, precisam comunicar dando respostas oportunas”, afirma Torquato.

### **A EMPRESA ESTÁ PREPARADA?**

Qualquer corporação, independentemente de seu tamanho, está sujeita à crise. Elas se dividem em duas categorias: aquelas que se originam com base em condições inerentes à companhia e as que nascem fora da estrutura empresarial. Defeitos em produtos, desastres naturais, mudanças inesperadas no mercado, concordatas, incêndios e acidentes em geral são exemplos de problemas que toda organização empresarial pode enfrentar. “O primeiro passo é um profissional de comunicação fazer

um dossiê de riscos e, com base nisso, começar a imaginar ações profiláticas”, explica Farias, da ECA-USP.

Outro fator que influencia é se a empresa fornece produtos e serviços para consumidores finais ou para outras organizações. Os caminhos para solucionar a crise são diferentes. Mas, de acordo com a consultora e professora de Gestão de Crise da Escola Superior de Propaganda e Marketing, Kátia Valente, a resposta precisa ser ágil, rápida e eficiente em ambos os casos. “Tivemos um problema com um adoçante que começou a endurecer no lançamento, houve reclamações ao serviço de atendimento ao cliente, mas conseguimos retirar o produto rapidamente do mercado”, diz. “O problema foi em função do fator climático no Brasil, os

adoçantes eram feitos na Alemanha, mas, por meio de um comitê anticrise, a ação de retirada do mercado foi bem organizada.”

**PROCEDIMENTOS**

A limpeza da imagem de uma companhia está diretamente ligada à estratégia que ela adota na hora de se relacionar com consumidores, fornecedores e clientes. Em 2011, um caso brasileiro chegou ao conhecimento do mundo pelo Twitter. Um morador de São Paulo ficou 90 dias com problema em uma geladeira da marca Brastemp. Depois de dez ligações para o SAC, o consumidor resolveu colocar o refrigerador na porta de casa e gravar um vídeo relatando o problema. A empresa tomou conhecimento do caso quando o vídeo tinha apenas 200 visualizações. A diretora de marketing da Brastemp na época, Cláudia Sender, hoje presidente da TAM Linhas Aéreas, afirmou que a primeira reação foi resolver o problema e verificar onde a falha ocorreu. “Com isso, treinamos todos os profissionais que atuam no atendimento ao consumidor”. Outro caso que ganhou os holofotes graças à força da internet foi a reclamação da proprietária de um carro da Renault que criou um site para divulgar suas queixas. Após diversas tentativas para consertar o automóvel com problemas técnicos, a consumidora Daniely Argenton criou a página na internet *Meu Carro Falha*, em fevereiro de 2011, que chegou a receber 700 mil visitas em um mês. A montadora solicitou uma liminar judicial para que a proprietária tirasse o endereço do ar. Segundo especialistas, o caso é um exemplo negativo de gerenciamento de crise, porque a Renault tardou em resolver o problema e gerou uma imagem negativa sobre o relacionamento que possui com seus clientes.

Crises são muito poderosas. Elas trazem e levam consigo uma série de novas condições



Foto: Fernando Nunes

---

“TIVEMOS UM PROBLEMA COM UM ADOÇANTE QUE COMEÇOU A ENDURECER NO LANÇAMENTO, HOUVE RECLAMAÇÕES AO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, MAS CONSEGUIMOS RETIRAR O PRODUTO RAPIDAMENTE DO MERCADO”

---

**KÁTIA VALENTE, PROFESSORA DE GESTÃO DE CRISE DA ESPM**

para as organizações sob as quais impactam. “Elas dispararam na cadeia da opinião pública uma onda de rumores e versões cujos efeitos se projetam sobre vendas de produtos, imagem dos serviços, reputação e até a estabilidade financeira”, diz Torquato. **Considerada bem-sucedida por muitos especialistas, a campanha lançada pelo O Boticário no Dia dos Namorados deste ano, com cenas de casais hetero e homossexuais, provocou manifestações entre os consumidores.** A empresa manteve a peça no ar mesmo após algumas reclamações de setores mais conservadores da sociedade. “A organização teve uma postura muito tranquila e cuidadosa, não entrando em grandes embates e apenas defendendo o direito universal à escolha”, diz Farias, da ECA-USP. “Tratava-se de uma campanha sutil, a ação de gerenciamento dessa crise foi bem encaminhada e gerou frutos positivos.”

Livrar a mensagem de ambiguidades para perdurar a impressão com o público-alvo, este é um dos itens mais importantes no momento de organizar um plano de comunicação, segundo Torquato. “Mensagens com dribles e firulas provocam um bumerangue”, diz. Talvez seja exatamente o que o presidente da Philips do Brasil, Paulo Zottolo, deixou de considerar em 2007 quando fez declarações equivocadas, referindo-se a um dos Estados do País. “Se o Piauí deixasse de existir, ninguém ficaria chateado por isso”, disse. Diversas lojas da região começaram um boicote em relação à Philips. A declaração provocou uma enxurrada de comentários, reações do governo e da própria população. O presidente chegou a escrever uma carta para a imprensa, para se retratar, mas a repercussão já havia causado um mal-estar generalizado. “Hoje, a capacidade de disseminação é ainda maior, pois a captação de textos e imagens se dá em tempo real”, explica Farias. [8]

## Muito mais do que uma simples declaração

**HUMBERTO ÁVILA**  
MEMBRO DO CONSELHO  
SUPERIOR DE DIREITO  
DA Fecomercio-SP

A Medida Provisória nº 685/15, na parte relativa aos planejamentos tributários, introduz três novidades:

**a.** obriga o contribuinte a declarar ao Fisco as operações que, afastando, diminuindo ou postergando a tributação, visem apenas a economizar tributos ou que envolvam atos ou negócios jurídicos incomuns, indiretos ou que modifiquem efeitos de contratos típicos;

**b.** autoriza o fisco a não reconhecer os seus efeitos e a cobrar o tributo como se eles não tivessem sido praticados;

**c.** permite que o fisco puna o contribuinte, com uma multa de 150% do valor do tributo, caso ele não declare ou o faça mal.

Ao contrário do alardeado, portanto, a MP não cria uma simples “declaração de planejamento tributário”. Ela também permite “não reconhecer” os efeitos tributários das operações – mero eufemismo para desconsiderar – e autoriza punir quem não as declara. A desconsideração e a punição, porém, não poderiam ter sido assim previstas.

Conforme o parágrafo único do artigo 116 do Código Tributário Nacional, que regula a desconsideração em nível nacional, ela só pode ser feita por meio de um procedimento previsto em lei e apenas no caso de o contribuinte ter declarado uma coisa no papel e feito outra diferente na realidade. Ocorre que a MP não estabeleceu procedimento algum para a desconsideração. E o Código exige isso e a Constituição determina que assim seja feito. Além disso, a referida MP autoriza a desconsideração das operações sem definir expressamente e com clareza com qual fundamento ela poderá ser feita; se for fundamentada no requisito já previsto no Código, será inválida, pois depende de um procedimento que a me-

---

dida não previu; por outro lado, se baseada nos requisitos previstos pela própria MP, mesmo assim será inválida, pois esses requisitos não estão previstos no Código nem coincidem com o que este prevê. Pior, esses requisitos não são nem compatíveis com a Constituição, porque:

i. conflitam com a exigência de legalidade, por serem excessivamente vagos;

ii. colidem com o direito de liberdade, por restringirem o direito de o contribuinte decidir como, com quem, para que e quando irá contratar;

iii. contradizem a uniformidade federativa, por serem aplicáveis somente à União, quando deveriam ser a todos os entes federados.

Também a punição, como estabelecida na MP 685, não poderia ter sido prevista como o foi; como deve sempre haver relação entre a punição e o comportamento que ela visa a punir, o contribuinte não pode ser punido com uma multa calculada sobre o valor do tributo por ter deixado de declarar.

Além disso, a penalidade permite que o contribuinte seja punido, mesmo que comprove depois que não praticou nenhuma conduta intencional de esconder algo do Fisco ou que não precisava ter declarado, porque o seu planejamento não se enquadrava nos casos a serem declarados.

A penalidade ainda pode ser aplicada quando a declaração for considerada ineficaz, caso em que o contribuinte terminará sendo punido, até mesmo penalmente, com base em informações que ele próprio forneceu, em confronto com a proibição constitucional de autoincriminação e de regulação de matéria penal por meio de medida provisória.

Assim, o que resta é a obrigação de declarar. Ocorre que esta, como prevista pela MP,

não pode ser considerada uma simples declaração, pois o contribuinte não é somente obrigado a relatar fatos ou transmitir dados para o Fisco; ele também é forçado a qualificar as operações que praticou como operações que afastam, diminuem ou postergam a tributação, apenas porque ele planejou as suas atividades para pagar menos tributos e escolheu atos ou negócios não usuais, indiretos ou com efeitos diferentes. Trata-se de algo no mínimo questionável, por não envolver qualquer atividade ilícita, ainda mais em uma economia de mercado que deveria premiar a inovação em vez de tratá-la como suspeita.

Ao fim e ao cabo, o que se verifica é uma medida provisória que, ao pretender incluir o Brasil na rota da transparência, termina por coagir o contribuinte a revelar os atos ou negócios legítimos que pratica e, paradoxalmente, submete-o ao risco de ter de pagar o tributo e ainda de ser punido.

O correto seria que uma matéria essencial como essa fosse regulada pelo próprio Congresso Nacional, com sábia lentidão, por meio de uma lei de validade nacional, e não por uma medida unilateral, editada pelo Poder Executivo. Ao Congresso, contudo, cabe o elevado poder de decidir sobre a sua conversão em lei. Em razão das flagrantes inconstitucionalidades e ilegalidades apontadas, deve rejeitá-la em toda a sua parte relativa à declaração de planejamento tributário (arts. 7º a 13º). Se decidir convertê-la, que o faça apenas com relação às partes da medida que preveem uma autêntica e pura declaração (*disclosure*), afastando tanto o poder de desconsiderar planejamentos tributários sem procedimento anterior quanto o poder de punir o contribuinte que não optar por declarar. [8]

# EXPORTE OS SEUS PRODUTOS COM MAIS FACILIDADE.

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



*Mais informações, ligue (11) 3254-1652/1653  
ou pelo e-mail [certificado@fecomercio.com.br](mailto:certificado@fecomercio.com.br)*

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

Senac Sesc FECOMERCIOSP

*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIOSP

Representa muito para você.



# AREIA NA ENGRENAGEM

Teia de normas protecionistas tem raízes históricas e ideológicas e mantém a economia fechada e menos competitiva, além de estimular a corrupção; “manicômio” tributário faz com que empresas gastem 2,6 mil horas para cumprir obrigações com o Fisco.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**, COLABOROU **DEISY DE ASSIS**  
FOTOS **FERNANDO NUNES**



O desenvolvimento do Brasil esbarra num emaranhado de normas e procedimentos, muitas vezes desnecessários, que cria a burocracia. Trata-se de um entrave com raízes históricas que reduz a competitividade e sua participação na economia global, além de fomentar a corrupção. Mas o que torna o País fechado dessa maneira? Fatores históricos e ideológicos imbuídos pela colonização, segundo Nelson Barrizeli, professor da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). “Somos naturalmente protecionistas, e muitos dos problemas enfrentados hoje se devem ao patrimonialismo herdado de Portugal”, diz.

O economista participou do debate “As velhas e as novas faces da burocracia no Brasil”, realizado em agosto, pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) em parceria com o Instituto Millenium.

Por aqui, destaca Barrizeli, a presença maciça do Estado faz com que sejam criadas, em média, 35 novas regras tributárias por dia. “A consequência disso é a corrupção miúda, a qual toda a sociedade está exposta”, diz.

Na tentativa de amenizar esse quadro e mudar o comportamento dos brasileiros, a Controladoria-Geral da União (CGU) criou a campanha Pequenas Corrupções – Diga Não, citada pelo economista como uma iniciativa positiva, mas que não ganhou quórum justamente pelos tais fatores históricos. O objetivo principal é conscientizar os cidadãos para a necessidade de combater atitudes antiéticas – ou até mesmo ilegais –, que costumam ser culturalmente aceitas e ter a gravidade ignorada ou minimizada.

As peças buscam chamar a atenção e promover a reflexão sobre práticas comuns no dia a dia dos brasileiros, como falsificar

**A PRESENÇA MACIÇA  
DO ESTADO FAZ  
COM QUE SEJAM  
CRIADAS, EM MÉDIA,  
35 NOVAS REGRAS  
TRIBUTÁRIAS POR  
DIA. A CONSEQUÊNCIA  
DISSO É A CORRUPÇÃO  
MIÚDA, A QUAL  
TODA A SOCIEDADE  
ESTÁ EXPOSTA**

---

carteirinha de estudante; roubar TV a cabo; comprar produtos piratas; furar fila; tentar subornar o guarda de trânsito para evitar multas; entre outras. “Corrupção sempre existiu, mas a intervenção estatal tende a aumentar esse processo”, completa o economista Sergio Lazzarini.

Ele faz duras críticas ao intervencionismo e seus impactos sobre a economia, hoje muito marcada por atores estatais. “A interferência do governo amplia as chances de desvios”, diz Lazzarini, para quem nem todo setor exige participação do Estado. “Aeroporto, por exemplo, não precisa de investimento estatal, pois há grande interesse das empresas.”

Na avaliação dele, o País precisa, além dos ajustes macroeconômicos, estabelecer mandato claro nas estatais, com divulgação de análise do impacto econômico-financeiro e critérios para a composição da gestão e do conselho de administração. “É preciso promover a total transparência de dados em políticas executadas pelas estatais.”

É necessária também uma reavaliação da política econômica, conforme apontam Lazzarini e Marcos Lisboa. “Uma boa maneira de se praticar uma má política pública é dar estímulos sem avaliar o cenário”, diz Lisboa. Ele se refere à desoneração de setores, como o automobilístico, constantemente beneficiado pelo governo.

O estudo “Impactos Econômicos e Distributivos de Políticas Tributárias Anticíclicas: análise da desoneração do IPI no Brasil”, do professor Alexandre Alves Porsse, da Universidade Federal do Paraná, mostra que 53,4% das desonerações se concentraram na indústria automotiva no período entre 2010 e 2014. Nesses quatro anos, as isenções totais de Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) somaram R\$ 15,575 bilhões e tiveram impactos de ape-

---

“SOMOS NATURALMENTE PROTECIONISTAS, E MUITOS DOS PROBLEMAS ENFRENTADOS HOJE SE DEVEM AO PATRIMONIALISMO HERDADO DE PORTUGAL”

---

**NELSON BARRIZELI,**  
PROFESSOR FEA-USP



**QUANDO APENAS  
UMA ÁREA RECEBE  
MUITO INCENTIVO,  
CRIA-SE UM  
DESEQUILÍBRIO  
COMPETITIVO COM  
OUTROS SETORES.  
ISSO PIORA AS  
DIFICULDADES DE  
SE FAZER NEGÓCIOS  
POR AQUI**

nas 0,02% no Produto Interno Bruto (PIB) e de 0,04% no número de empregos no País.

A justificativa do governo é que setor automobilístico é o mais representativo da indústria nacional, com poder desencadeante em todos os outros. Mas, de acordo com a análise, se as desonerações tivessem sido distribuídas igualmente entre todos os segmentos industriais, o impacto teria sido praticamente o mesmo para o crescimento do PIB, além de beneficiar todo o conjunto da indústria e os consumidores mais pobres que não compram automóveis.

O estudo mostra ainda que a decisão de priorizar um setor é política e que deveria ser precedida de um estudo de impacto. Mas isso raramente é feito no Brasil. “Quando apenas uma área recebe muito incentivo, cria-se um desequilíbrio competitivo com outros setores”, diz Lisboa.

Isso piora as dificuldades de se fazer negócios por aqui. “O sistema brasileiro é tão complexo que gera insegurança jurídica”, afirma o economista Fernando Veloso. “Tudo é um grande obstáculo.”

Para Veloso, o Brasil conta com poucas empresas médias, e para que elas se desenvolvam e o número de grandes negócios aumente, é preciso reformas tributária e de infraestrutura. “A Colômbia passou por reformas importantes, como de redução do custo e da complexidade da regulação, além de melhorias institucionais legais”, diz.

Algo impossível de se concretizar no Brasil, na avaliação de Luís Eduardo Schoueri, professor de Direito Tributário da USP. “A carga tributária brasileira não vai diminuir, é uma escolha de Estado”, afirma.

Segundo Schoueri, tanta legislação sobre tributação, distribuída em instâncias diferentes, gera ainda mais burocracia. “Hoje, todo mundo pode legislar sobre tributação: União,



“HOJE, TODO MUNDO PODE  
LEGISLAR SOBRE TRIBUTAÇÃO:  
UNIÃO, ESTADOS E MUNICÍPIOS,  
E ISSO PROVOCA UMA  
TREMENDA CONFUSÃO”

---

**LUÍS EDUARDO SCHOUERI, PROFESSOR DE  
DIREITO TRIBUTÁRIO DA USP**

Estados e municípios, e isso provoca uma tremenda confusão.”

Esse efeito cascata prejudica o comércio internacional, conforme debatido no painel, “Burocracia e competitividade no mercado externo: o alto custo das exportações”, o ex-embaixador Rubens Barbosa aponta os fatores que travam o crescimento do Brasil entre os quais estão a Selic e as políticas econômicas falhas. “As taxas de juros desestimulam os investimentos no Brasil”, diz.

## CENÁRIO

*As velhas e as novas faces da burocracia*

---



Barbosa reforça também que o Brasil está fora dos fluxos de comércio. “O Mercosul está paralisado e isolado do mundo”, diz.

Muito em razão do bloco, o País teria deixado de lado acordos comerciais com parceiros importantes e a situação se refletido na indústria, que, com o aumento da competição com os produtos chineses, ainda perdeu espaço no exterior e no ambiente doméstico. Até 1985, a

indústria representava 25% do PIB, e hoje responde por apenas 11%, segundo ele.

Outro fator externo que afeta a competitividade é o chamado Custo Brasil. Ou seja, a empresa brasileira é competitiva dentro da fábrica. “Até chegar ao porto, o custo aumenta 35%, por causa dos problemas de logística”, estima Barbosa, acrescentando que políticas econômicas equivocadas prejudicam o cresci-

---

“O FATOR TEMPO,  
IMPOSTO PELA  
BUROCRACIA, ESTÁ  
CORRENDO CONTRA  
O BRASIL”

---

**MARIA ALEJANDRA MADI,**  
ECONOMISTA

mento do País. “Há 63 medidas de defesa comercial no Brasil, mas são políticas pontuais e não a médio e longo prazos”, conclui.

É o entrave burocrático também que impede o acesso do Brasil às cadeias globais de valor, na opinião da economista Maria Alejandra Madi, doutora em Economia pela Unicamp. “O fator tempo, imposto pela burocracia, está correndo contra o Brasil”, diz. O resultado é que o País está fora do mercado mundial e voltou a ser um exportador de commodities.

Aqui, as empresas gastam, em média, 15 dias a mais para exportar um produto em relação a outros países. Estudo do Banco Mundial mostra que, no Brasil, as corporações perdem, em média, 2,6 mil horas por ano para colocar em dia suas contas com o Fisco – três vezes mais que na Venezuela e 15 vezes mais que na União Europeia. Esses foram dois exemplos dos danos à competitividade das empresas brasileiras causados pela profusão e complexidade de leis e regulamentações do País.

Os empecilhos para a concorrência no território nacional são diversos. O especialista destaca a complexidade burocrática e suas consequentes instabilidades e indefinições. “A demora para resolver impasses é um peso no crescimento”, afirma o doutor em Economia Roberto Luis Troster, ex-consultor no Banco Mundial e no Fundo Monetário Internacional (FMI).

No que diz respeito ao crescimento observado em países como Chile, Coreia do Sul, Colômbia e Peru, que avançaram de maneira a deixar o Brasil em desvantagem, Troster afirma considerar que esses governos “acordaram” e identificaram a realidade que precisava ser alterada para que suas posições mundiais se tornassem mais favoráveis. “Há um déficit de ambição no Brasil. O País precisa desse despertar.” [8]

Ministério da  
Cultura APRESENTA

# Caros Ouvintes

A REVISTA DA RADIONOVELA BRASILEIRA



12 Não recomendado para menores de 12 anos

TEMPORADA POPULAR

Teatro  
**RAULCORTEZ**

FECOMERCIOSP

INFORMAÇÕES E VENDAS

COMPREENGROSSOS

11 2626.5282  
compreingrossos.com

WWW.CAROSOUVINTES.BAOBA.ART.BR | [f/BAOBAPRODARTISTICAS](#) [t/BAOBA\\_ART](#)

TEXTO E DIREÇÃO  
OTÁVIO MARTINS

PRODUÇÃO  
ED JÚLIO

OSCAR FILHO  
NANY PEOPLE  
NATÁLIA RODRIGUES  
EDUARDO SEMERJIAN  
MARCOS DAMIGO  
CAMILLA CAMARGO  
IVO MÜLLER  
ELAM LIMA



PATROCÍNIO

TherASkin®  
Harmonia na pele

APOIO CULTURAL



PROMOÇÃO

ANTENA 1



REALIZAÇÃO



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

### **Quer ultrapassar as fronteiras do mercado?**

A Fecomercio Internacional é o parceiro perfeito para aumentar o rendimento da sua empresa e auxiliar empreendimentos estrangeiros no Brasil. A consultoria identifica parceiros, estuda a visibilidade de negócios, facilita o networking, proporciona um atendimento personalizado, além de realizar seminários e rodadas de negócios.

**E para aumentar ainda mais o poder de concorrência no mercado, a Fecomercio Internacional apresenta um novo serviço: agora ela atua como facilitadora dos processos de importação para empresas do comércio, apoiando, assim, a diversificação do portfólio dos lojistas.**

### **Saiba mais sobre as nossas últimas ações:**

Em outubro de 2014, a FecomercioSP organizou a rodada de negócios Bring IT ON, com 26 empresas colombianas de softwares e de soluções de conteúdo digital interessadas em fazer negócios no Brasil.

Já no mês de novembro de 2014, a Fecomercio Internacional e a UPS promoveram um seminário focado nas pequenas e médias empresas brasileiras com atividades de exportação/importação.

No evento, foi apresentado um estudo da UPS sobre as melhores práticas e estratégias adotadas para operações de comércio externo, cases de sucesso, troca de experiências e networking, além de orientação e serviços especializados.



**FECOMERCIO**  
*Internacional*

**FECOMERCIO SP**  
Representa muito para você.

Para mais informações, envie um e-mail para [contato@fecomerciointernacional.com.br](mailto:contato@fecomerciointernacional.com.br) ou ligue para (11) 3254-1704

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