

REVISTA | AMÉRICA | SETEMBRO DE 2009 | R\$ 12

GV executivo

www.gv.com.br

O GRANDE
E PEQUENO
MERCADO DE
SOFTWARE
BRASILEIRO



Música on-line
e o combate
à pirataria

Entrevista com
Aminado Naves,
diretor da O&T

Complexo de Jonas
e o medo do sucesso

VENCENDO NO VAREJO

- > ONDE INSTALAR SUA LOJA
- > O VALOR DE SER SUSTENTÁVEL
- > APRENDENDO A INDICAR



Editorial:

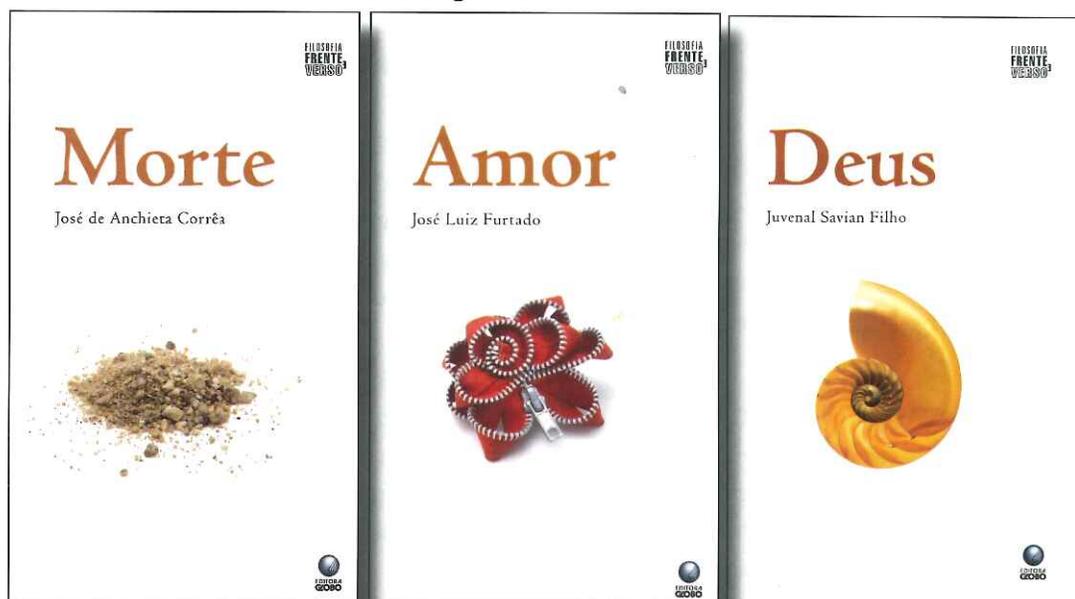
Nesta edição da *GV-executivo* discutimos um tema de elevado impacto para a administração pública: os congestionamentos urbanos. Em grandes cidades brasileiras, como São Paulo, esse mal não apenas prejudica a vida e o bem-estar das pessoas, que freqüentemente ficam horas para realizar um deslocamento simples de casa ao trabalho e vice-versa; os congestionamentos geram também expressivos impactos econômicos. Outro tema de destaque é o mercado brasileiro de *softwares*. Considerado da perspectiva do mercado interno, temos muito de que nos orgulhar; visto comparativamente a outros países, como China e Índia, por exemplo, ainda temos muito a melhorar, especialmente na qualidade da mão-de-obra. Mesmo assim, a matéria mostra que as perspectivas futuras de crescimento são promissoras.

O leitor encontrará ainda outros temas de relevância na revista, como o que vem sendo chamado de "complexo de Jonas" nas empresas (pessoas brilhantes abrindo mão de seu sucesso para se submeter ao grupo); um artigo (preocupante) sobre saneamento básico no Brasil; e nosso Caderno Especial, que nesta edição é dedicado ao tema do varejo. Como sempre, desejamos a todos uma ótima leitura!

Francisco Aranha
Editor-chefe

Mora na filosofia

A filosofia parece ter assumido a pauta das discussões espirituais no Brasil. Depois da explosão dos chamados “cursos livres”, ou extra-acadêmicos, abordando as chamadas grandes questões da humanidade, chegou a vez das editoras apostarem no filão. E a primeira coleção sai pela Editora Globo, “Filosofia frente e verso”, com os volumes *Morte*, por José de Anchieta Corrêa (da PUC-MG), *Deus*, por Juvenal Savian Filho (da USP), e *Amor*, por José Luiz Furtado (da UFMG). Em pouco mais de 100 páginas, cada exemplar serve como introdução ao tópico, sempre com um “ensaio de leitura” e uma boa bibliografia.

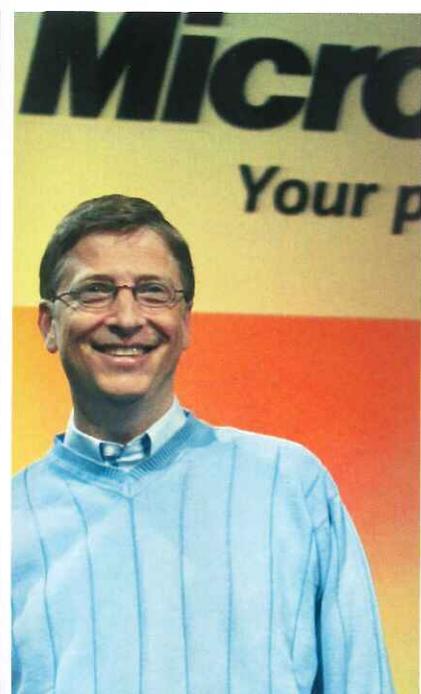


ÁLBUM VIRTUAL.

A GRAVADORA TRAMA SAI NA FRENTE EM *DOWNLOAD* DE MÚSICA GRATUITA NO BRASIL COM O LANÇAMENTO DO *SITE* ÁLBUM VIRTUAL, ONDE VAI DISPONIBILIZAR PARA *DOWNLOAD* TODOS OS SEUS LANÇAMENTOS, LIVRES DE *COPYRIGHT*. O PRIMEIRO ARTISTA A APOSTAR NA INICIATIVA FOI O TROPICALISTA TOM ZÉ, QUE ENTREGOU SEU *DANÇ-ÊH-SÁ* AO VIVO, MAIS ENCARTE, MAIS VÍDEO, MAIS MATERIAL INÉDITO, PARA OS FÃS. ESPECULA-SE SOBRE COMO A GRAVADORA VAI GERAR RECEITAS FUTURAMENTE, MAS NÃO SE PODERIA ESPERAR OUTRA COISA DE QUEM LANÇOU O PIONEIRO TRAMA VIRTUAL.

US\$ 1 BILHÃO PARA O LINKEDIN

COM O *BOOM* DAS REDES SOCIAIS, PUXADAS PELO CRESCIMENTO DO FACEBOOK E PELO SUCESSO *COOL* DO NING, O *SITE* LINKEDIN, ESTRITAMENTE PARA CONTATOS PROFISSIONAIS, FOI AVALIADO EM US\$ 1 BILHÃO. NA INTERNET PÓS-BOLHA, O GRUPO DE EMPREENDIMENTOS QUE ATINGIU ESSE PATAMAR É BASTANTE SELETO E RESTRINGE-SE APENAS AO YOUTUBE, ADQUIRIDO PELO GOOGLE POR US\$ 1,65 BILHÃO EM 2006. E AO MESMO FACEBOOK, DE QUEM A MICROSOFT ADQUIRIU UMA PARTICIPAÇÃO POR US\$ 240 MILHÕES, ELEVANDO SEU VALOR DE MERCADO A US\$ 8 BILHÕES, NO ANO PASSADO.



Aposentadoria de Bill Gates

Sai de cena o gigante do mundo do *software* que ajudou a fundar a Microsoft. Além de Steve Ballmer, braço direito de Gates e CEO desde 2000, assumem papéis de maior destaque Ray Ozzie, o novo *chief software architect*, e Craig Mundie, agora *chief research e strategy officer*. Foram dois anos de transição desde o anúncio, e Bill Gates ainda continua, por um período indeterminado, como *chairman* e consultor. No ano passado, Gates reforçou suas preocupações humanitárias e direcionou os quase 30 bilhões de dólares de sua Fundação para a Cura da Aids.



Dez anos de Viva Música

A Sala São Paulo, junto do projeto da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, pelas mãos do maestro John Neschling, tem sido considerada o fato musical dos últimos dez anos no Brasil. Mas não saberíamos disso sem algum trabalho de divulgação. E é o que tem feito a jornalista Heloísa Fischer, comentarista da CBN, com seu *Viva Música*, que completa exatamente uma década em 2008. Mapeando, desde o Rio, todo o circuito da chamada música erudita no país, de temporadas até orquestras, de artistas até promotores, seu anuário se consagrou como a bíblia de melômanos e profissionais do setor.

A INDÚSTRIA DE SOFTWARE

A indústria brasileira de software ainda é uma anã no mercado internacional. Contudo, se algumas medidas forem tomadas, seu futuro aponta para um nível de desenvolvimento bastante promissor

POR PEDRO F. BENDASSOLLI E RAFAEL VALENTE



ILUSTRAÇÃO: RODRIGO LEÃO

R.L.

O mercado interno brasileiro de *software* apresenta características muito promissoras. Contudo, quando o país é colocado na perspectiva do mercado internacional, como exportador de *software*, nosso tamanho se reduz drasticamente. Entre as razões dessa defasagem, destaca-se o baixo valor agregado nos serviços de historicamente ofertados pelo país no mercado internacional. Também contribuem de forma determinante para a situação observada, a capacidade de formação de mão-de-obra no Brasil e o próprio perfil das empresas atuantes nesse setor.

Nesta entrevista, Aminadab Nunes, diretor de Tecnologia da Ci&T, uma empresa de desenvolvimento de *software* cuja matriz está localizada em Campinas, interior de São Paulo, faz uma descrição das principais características do setor de desenvolvimento de *software* no país, comparando-as com as encontradas no restante do mundo, especialmente China e Índia. Para Nunes, o futuro do setor depende de fortes investimentos em formação de mão-de-obra e maior diferenciação das empresas nele atuantes.

O senhor poderia nos fazer um diagnóstico da situação atual da indústria brasileira de software?

AN: Em termos de volume financeiro, o Brasil tem uma representatividade bastante significativa no mercado mundial de *software*. É o décimo maior mercado do setor e movimentamos US\$ 10 bilhões anualmente – à frente dos outros países do BRIC, por exemplo. No entanto, isso se refere apenas ao mercado interno; no mercado externo, como exportador, o país é um “anão”. Existe a clara percepção, muito antiga por sinal, de que nós temos enorme potencial para nos tornarmos um *player* relevante no mercado internacional de *software*. Esta crença é baseada em pontos fortes bem conhecidos. O mercado interno tem tradição e

é pujante, temos excelentes centros de pesquisa e formação de mão-de-obra especializada e trata-se de uma indústria com uma barreira de entrada relativamente baixa. Ou seja, é uma indústria movida a pessoas e que não é particularmente *capital intensive*. Estes são bons exemplos de fatores que levam a crença de que temos grande potencial para exportação neste mercado. Este raciocínio, parece corroborado pelo fato de que países com perfis de certa forma similares ao nosso, como Índia, China e Rússia, são *players* fortes e com tradição no mercado internacional de *software*. Só que a Índia exporta algo em torno de US\$ 30 bilhões (três vezes nosso mercado interno e mais de 30 vezes nosso volume de exportação), sem contar seu próprio mercado interno. Isto porque apesar da pujança do nosso mercado interno ele é pequeno quando avaliado em perspectiva, pois o mercado global de *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software* é da ordem de US\$ 70 bilhões. Como se vê, temos ainda um bom caminho a percorrer.

Qual o perfil das empresas de software que atuam no mercado brasileiro?

AN: Esta é uma questão chave. Existem 10 mil de empresas de serviços em *software* no país. A maioria esmagadora é de pequenas empresas. As dez maiores empresas não chegam a faturar 40% desses US\$ 10 milhões que o mercado movimentamos. É um mercado muito pouco consolidado e extremamente fragmentado. Apesar de que da consolidação neste segmento ter ganhado forte impulso nos últimos dois anos, esta é configuração de empresas que historicamente atende nossa necessidade interna. A figura no mercado internacional é diversa. Este é um mercado dominado por um conjunto seleto de empresas, e são tipicamente grandes empresas ou as chamadas médias e notáveis. Para ilustrar esta questão, uma empresa com duas mil

peças é vista como uma empresa relativamente pequena no mercado internacional. Algumas empresas indianas chegam a passar dos 100 mil funcionários. A partir daí você já deriva algumas dificuldades do setor, como formação de mão-de-obra, por exemplo. Por outro lado, denota um potencial de gerar empregos altamente qualificados. Outra característica do mercado brasileiro que vale destacar é a pouca ênfase dada historicamente a ofertas de serviços de maior valor agregado. Muitas destas empresas cresceram e ainda têm seus negócios apoiados simplesmente na alocação de mão-de-obra.

As chamadas “fábricas de software” seriam um exemplo de oferta de mão-de-obra com serviços de baixo valor agregado ao qual o senhor se refere?

AN: Não. Fábrica de *software* é certamente um serviço de maior valor agregado. É preciso distinguir este modelo da alocação de mão-de-obra. A produção de *software* implica uma complexidade muito maior do que simplesmente reunir um conjunto de pessoas em uma sala. A competência chave aqui é a competência em gerir esta complexidade, e quando se fala de fábrica de *software* esta gestão está inclusa no serviço prestado. Não se trata apenas de uma alocação de profissionais, trata-se efetivamente de um serviço de alto valor agregado. De fato, acredito que esta história de alocação de mão-de-obra é algo que ainda pesa quando analisamos as dificuldades do Brasil na exportação. Participar deste mercado internacional exige grande competência em gestão de TI e organização empresarial.

O Brasil está preparado para competir com as empresas internacionais?

AN: Como eu disse, sendo nosso mercado interno muito fragmentado, na prática são poucas as empresas nacionais que hoje conse-

A produção de software implica uma complexidade maior do que reunir um conjunto de pessoas em uma sala

guem efetivamente participar desse jogo global. E para participar deste jogo a barreira de entrada é maior. Entre outros pontos, vale destacar que investimentos em modelos de qualidade e em processos de certificação são mandatórios. Para complicar um pouco a situação, ainda é comum ver empresas brasileiras no exterior com uma proposta de prestação de serviços de baixo valor agregado em uma tentativa de competir diretamente com Índia e China, onde notoriamente são pagos os piores salários. Ou seja, não é por aí. Precisamos considerar entre outros aspectos a nossa realidade no que diz respeito à disponibilidade de mão-de-obra qualificada, que é bem menor. Se quisermos atuar meramente nesse negócio de alocação de mão-de-obra barata, continuaremos comendo poeira de países como China e a Índia.

Há alguma saída?

AN: Existe uma única alternativa real para quem quiser participar do jogo: diferenciação. Capacidade de apresentar uma oferta consistente de serviços de alto valor agregado. Primeiro, precisamos encarar os fatos, não temos 250 mil profissionais em estoque disponíveis e habilitados para trabalhar no mercado internacional. Precisamos encontrar uma maneira de vender, por exemplo, focando nichos de mercado. Encontrar estes espaços é a batalha que a indústria brasileira vive neste momento. Acredito que estamos em um

momento de menor ingenuidade e maior maturidade na discussão da estratégia de exportação de *software* no Brasil. Um ponto positivo, as principais empresas brasileiras de *software* estão capitalizadas. Essa era historicamente outra dificuldade na indústria de tecnologia nacional, falta de mecanismos financeiros eficazes para alavancar seu crescimento. Hoje há investidores no mercado procurando empresas que com um plano de negócio consistente, algo impensável há alguns anos. Outro ponto, o governo brasileiro adotou a causa da indústria de *software*, implementando políticas específicas para o setor. Ainda avançamos pouco neste sentido, mas é um movimento muito bem vindo. Voltando a sua pergunta, a CI&T, por exemplo, que é a empresa em que atuo, representa uma das experiências brasileiras muito bem sucedida no mercado internacional. Hoje, 30% das nossas receitas provêm da exportação de serviços de alto valor agregado. Casos como estes ainda são raros, mas se observa que a mentalidade dos executivos do setor vem mudando, e mais gente está optando por trilhar este caminho.

Mudando um pouco o foco da entrevista, você concorda com uma “falha” relativamente antiga da área de TI, referente a seu descasamento com a área de negócios? Isso realmente existe?

AN: Na verdade, Tecnologia da Informação em si ainda é uma área de conhecimento extremamente nova e fechada. No ambiente empresarial todos entendem o linguajar do profissional de marketing. Quando ele fala sobre “*market share*”, ele é compreendido por todos; ou quando o profissional de finanças fala em “retorno de investi-

mento”, todos igualmente o entendem. Mas quando o profissional de TI fala de “arquitetura orientada a serviços”, ninguém entende do que se trata. A dificuldade é real e, em diversos casos, a própria área de TI se vale deste fato para se enclausurar, como num feudo. Além disso, em diversos casos os profissionais de TI ainda se limitam a cumprir o papel de “tiradores de pedidos de sistemas”, deixando de conquistar seu espaço e contribuir de maneira ativa na transformação e na geração de valor para o negócio. Tendo dito isto, acho que este é um assunto mapeado e que está sendo atacado de forma consistente. É perceptível que o assunto governança de TI, por exemplo, que tem como um dos seus pilares atacar a questão do alinhamento entre TI e negócios, está atual na pauta de todos os executivos de TI.

O problema é a falta de integração entre as áreas (TI e outras) ou de conhecimento de negócios do profissional de TI, que poderia ser resolvido com um MBA, por exemplo?

AN: Fazer um MBA certamente ajudaria o profissional de TI a entender melhor o funcionamento da empresa para a qual ele presta serviços. Mas a questão demanda competência organizacional das organizações de TI também, não é uma questão restrita a formação dos profissionais da área. Uma competência chave hoje em dia para se atacar este desafio é a tal governança de TI. A implantação de um modelo eficaz de governança de TI permite, entre outras coisas, um alinhamento mais forte entre a área de tecnologia e as áreas de negócio. Para isto utilizamos modelos referência tais como o COBIT

Existem 10 mil empresas de serviços em software no país. A maioria são microempresas

(Control Objectives for information and related Technology). Trata-se mesmo de uma questão de posicionamento da TI. A TI pode ser um instrumento propulsor de agilidade nos negócios, que é a capacidade de analisar a situação, propor uma solução e, a partir dessa solução, rapidamente implementar um plano de ação a partir dos recursos disponíveis. No entanto, para isso acontecer são necessários algumas competências chaves são fundamentais, tais como qualidade do serviço da manutenção e operação, competência com a entrega de novos projetos e, por fim, estimular a governança e o alinhamento com o negócio. Existe outro ponto de atenção importante, o qual diz respeito ao principal executivo de TI da corporação. Este deve procurar conhecer efetivamente o negócio da sua empresa e se relacionar muito estreitamente com seus pares. Esta competência é fundamental para uma organização de TI.

Por fim, você falou sobre mão-de-obra em TI como um possível problema do mercado interno para competir lá fora. O que mais você destacaria como problemas nesse campo?

AN: Disponibilidade de mão-de-obra qualificada é certamente uma questão chave. Esta falta de recursos já é clara e já está afetando os negócios. Isto não só diminui nossa capacidade de exportar serviços, como gera uma pressão de custos que mina a competitividade da indústria. Um outro ponto que eu destacaria é a própria maneira como encaramos a questão da exportação. Hoje algumas das principais empresas indianas já estão no Brasil. Isso ocorre por dois motivos principais, primeiro nosso fuso horário é mais favorável para o atendimento do mercado americano; e segundo, porque nosso mercado interno é fato muito interessante. O mercado brasileiro cresce 11% ao ano; o

mercado mundial, a 5%. Ou seja, desenvolver o mercado internacional não se trata, no médio e longo prazo, apenas uma questão de explorar oportunidades, mas uma questão básica de competitividade em um mercado que está perdendo os conceitos de nacional e internacional.

Mas faltam profissionais ou existem profissionais e faltam profissionais qualificados?

AN: Qualidade é fundamental, mas a questão que enfrentamos é mesmo de números. Na região de Campinas, para citar um exemplo, existe uma mão-de-obra reconhecimento de altíssima qualidade. Em São Paulo a figura é similar. Mas a capacidade de formação está saturada. Note não estamos falando um desafio de formar mais algumas centenas de profissionais por ano. Nesse campo a oportunidade é para números muito mais substanciais.

Para encerrar, qual o perfil ideal do profissional para essa área?

AN: Esse setor exige formação de qualidade, este é um ponto fundamental. O interessante para quem opta por esta carreira é a clareza de que está entrando em um mercado extremamente instigante e ávido por bons profissionais. Olhando um pouco a frente, eu entendo que essa formação técnica sólida é a barreira de entrada, mas a competência em relacionamento torna-se chave muito cedo nesta carreira. Falar de trabalho em equipe e da competência em desenvolver relacionamentos nessa área é como falar da lei da gravidade, pode parecer óbvio, mas ainda assim é crucial. Conhecimentos relacionados a negócios também estão se tornando diferenciais importantes para o profissional de TI. ✖

PEDRO F. BENDASSOLLI, Professor da FGV-EAESP, pedro.bendassolli@fgv.br
RAFAEL VALENTE, Jornalista, jornalismo.rafael@gmail.com



Paulo Sandroni
FGV-EAESP
paulo.sandroni@fgv.br

Os custos da epidemia

FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS NO BRASIL SÃO ALVO DE ESCANDALOSOS EXEMPLOS DE DESPROPORCIONALIDADE NO USO DO DINHEIRO QUE NÃO LHE PERTENCE

O dr. **William Gorgas**, médico que comandava o saneamento da área onde o Canal do Panamá estava sendo construído, foi chamado pelo coronel George W. Goethals, o todo-poderoso chefe da obra. Apreensivo, pois as relações andavam meio azedas, o médico se apresentou. O militar foi logo dizendo: “Nem mais um centavo para matar mosquitos! Cada um que o senhor matou custou mais de US\$ 10!”.

O dr. Gorgas tremeu, mas arrancou forças. Deus sabe de onde para responder: “E saiu barato! Imagine se um desses tivesse mordido o senhor?”. O coronel resmungou algo, mas o médico continuou tendo recursos para transformar o canal numa das áreas mais seguras do mundo.

No início do século XX não existia vacina contra a febre amarela – como hoje não existe contra a dengue, que assola o Rio de Janeiro todo verão. A picada era assustadoramente letal. E o mosquito não escolhia entre ricos ou pobres, brancos ou negros, americanos ou panamenhos. Apenas os enterros eram feitos em cemitérios separados.

Esse episódio evoca a seguinte questão: quanto custa uma epidemia? É difícil responder, pois devemos acrescentar aos custos objetivos e atuariais das mortes (além dos hospitalares), ou dos dias não trabalhados pelos sobreviventes, também os danos subjetivos ou morais – e estes deságuam no poço do insondável. Os primeiros

são muito elevados; os últimos, inconsoláveis.

Mas os custos de evitar uma epidemia são facilmente determináveis. E são baratinhos. Basta que as terapias sejam aplicadas continuamente e as campanhas contra o mosquito, desfechadas com o mesmo empenho com que se combate a inflação.

Mas, em vez disso, o que vemos é uma verdadeira epidemia de custos, tão intoleráveis quanto a presença do mosquito, para dizer o mínimo.

Quando um ex-ministro da República gasta mais de R\$ 1.400,00 em uma diária de hotel (no Brasil), reitores federais embelezam seus apartamentos com mais de R\$ 500 mil e compram malas na China por mais de R\$ 2.000,00 e um governador aluga jatinho para passear com a família na Europa, além de gestos escandalosos, denotam evidente desproporcionalidade na utilização do dinheiro público. No Rio de Janeiro, as larvas do *Aedes* aplaudem, assistem calmamente a um Fla x Flu, pois estarão a salvo por mais uma temporada.

Atribui-se a Confúcio a indicação das quatro formas de aprender: a repetição, o trauma, o trauma da repetição e a repetição do trauma. Em matéria de dengue e febre amarela, nos últimos cem anos, já vivenciamos as quatro. Ao que parece, ainda não aprendemos o suficiente. Ou será que existe outra maneira que teria escapado ao grande sábio chinês? ✕



Eduardo H. Diniz
FGV-EAESP
eduardo.diniz@fgv.br

Games e o combate às calorias

OS PAIS QUE RECLAMAVAM DE OS FILHOS FICAREM HORAS DIANTE DE UMA TELA MOVIMENTANDO APENAS MÃOS E OLHOS PODEM FICAR AINDA MAIS PREOCUPADOS COM AS CONSEQÜÊNCIAS INÉDITAS DA NOVA GERAÇÃO DE GAMES ELETRÔNICOS VINDA DO JAPÃO

Lançado no final de 2006, o Nintendo Wii não só recolocou essa empresa na liderança desse mercado bilionário, após mais de uma década de domínio do PlayStation da Sony, como ainda criou um conceito de games em que o movimento físico do usuário é considerado no jogo.

A importância do Wii, entretanto, vai além do universo tradicional dos videogames. Extrapola-o graças, precisamente, a essa sua sensibilidade no controle de movimentos. Desde o ano passado algumas academias de ginástica na América do Norte já estão equipadas com o Wii como parte de seu circuito de treinamentos físicos. O mesmo começa a ser observado no Brasil. Algumas academias de São Paulo garantem que a novidade vai estrear em breve.

A versão básica do Wii já vem com atividades como golfe, boliche e boxe. Nelas, o jogador precisa exercitar-se de fato para executar os movimentos exigidos pelo jogo. Alguns dizem que a queima de calorias é equivalente à encontrada na prática tradicional de esporte. Independentemente do acordo sobre números calóricos, o ganho mais importante é tirar do sofá uma geração inteira de fanáticos

por jogos eletrônicos. Adicionalmente, o efeito contrário também deve ocorrer – pessoas que nunca jogaram serão iniciadas na prática dos videogames graças às academias. Percebendo esse potencial, a Nintendo lançou recentemente um kit chamado Wii Fit, com adaptadores específicos para exercícios físicos.

Como conseqüência, a capacidade de abstração exigida pelos games e a realidade física da atividade esportiva regular podem enfim convergir. Apesar de tudo, é natural esperar que surjam questões práticas, tais como: será que podem ocorrer acidentes fatais com o uso de games nos quais se combatem adversários virtuais? Ou então, tal como ocorre com jogadores que morrem de inanição diante da tela por não conseguirem se afastar do jogo por dias a fio, será que teremos também os que tombarão extenuados devido à sobrecarga de atividades físicas?

Por fim, resta a dúvida sobre se os adolescentes aproveitarão essa nova onda como desculpa para continuarem trancados no quarto. Pois agora os pais não vão poder argumentar que eles estão arriscando sua saúde devido ao sedentarismo... ✕



César Nazareno Caselani
FGV-EAESP
cesar.caselani@fgv.br

Garrafa azul

NA SEGUNDA METADE DA DÉCADA DE 1990, O BRASIL VIVEU UM FENOMENAL PROCESSO DE ABERTURA DE MERCADO QUE CULMINOU COM A ENTRADA MACIÇA DE PRODUTOS ESTRANGEIROS

Um dos produtos que costumava fazer muito sucesso naquela época era um vinho alemão com garrafa azul. Em um dado momento, todo vinho oriundo da Alemanha em uma garrafa azul era considerado uma bebida de qualidade. Mas não levou muito tempo para que os brasileiros concluíssem que a regra tinha exceções. Algo semelhante ocorre hoje com o otimismo do mercado em relação às chamadas ofertas públicas iniciais, ou IPOs. Alguns fatores contribuem para a percepção de que toda IPO gera valor às empresas.

Em primeiro lugar, é natural as pessoas concluírem que a abertura de capital é justificada pelo fato de as companhias possuírem uma carteira de bons projetos de investimento que necessitem de financiamento. Dependendo do caso, tal conclusão pode ser precipitada. Não é possível afirmar que todas as empresas efetivamente tenham à sua disposição projetos com valor presente líquido positivo. Antes de se chegar à conclusão sobre a viabilidade de um projeto, não custa lembrar que é necessário estimar o nível de risco do investimento e compará-lo com o retorno potencial desse projeto.

Outro fator que deve ser levado em conta é o motivo pelo qual a empresa está abrindo seu capital.

Além de levantar recursos, tais operações servem também para possibilitar a saída de antigos sócios, como no caso de um fundo de *private equity*. Tendo investido no passado em empresas com grande potencial de crescimento, os fundos de *private equity* esperam a oportunidade de realização de uma IPO para embolsarem o retorno proporcionado pelo negócio e buscarem novas alternativas de investimento para seus cotistas.

Finalmente, a decisão de um investidor em participar de uma IPO pode ser oriunda do “efeito manada”. Se outros investidores supostamente vão investir em uma IPO, então ninguém quer ficar de fora. Com tantas pessoas acreditando que a empresa é um sucesso, fica difícil ir contra essa opinião. Novamente não custa lembrar que o desempenho da companhia após a IPO continuará dependendo da sua capacidade de gerar riqueza para os seus acionistas.

Como no caso dos vinhos alemães de garrafas azuis, depois que os investidores “experimentarem” as empresas que abriram seu capital, eles vão concluir que algumas delas efetivamente são interessantes, mas que outras estão longe de uma qualidade apreciável. ✕

Carreirasolo.org

GRANDES TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO
TROUXERAM PARA O PRIMEIRO PLANO A FIGURA DO *FREELANCER*



Vivendo por conta própria, esse profissional depende do contínuo engajamento em projetos. De olho nessa imensa categoria, Mauro Amaral lançou o *blog* Carreirasolo, o qual se tornou ponto de encontro dos *freelancers* interessados em divulgar seu currículo, conseguir projetos e obter dicas sobre esse mercado. Amaral concedeu uma entrevista à *GV-executivo* em que conta a origem da idéia e o que tem em mente para seu futuro.

QUAL É A HISTÓRIA DO CARREIRASOLO?

MA: Em 2002, após ser tragado pela já histórica bolha da Internet, me vi “recontratado” pela produtora onde trabalhava como *freelancer*, atendendo a projetos que ainda estavam sob responsabilidade da empresa. Montei um *home-office* e comecei a atender a esses e outros clientes. De cara percebi que, de um lado, clientes torciam o nariz para quem se autoproclamava *freelancer*, de outro, nós mesmos deixávamos a desejar no atendimento, cumprimento de prazos e gestão de projetos. Como sou um profissional essencialmente de conteúdo, vi aí um nicho interessante: publicar dicas e fazer uma formação profissional “ao vivo”. À medida que ia moldando esta ou aquela técnica na condução de meus projetos, eu repartia isso com os leitores. Fui divulgando alguns textos entre os amigos; estes foram reenviando-os para suas listas de contatos; as primeiras entrevistas com outros profissionais surgiram, e, dois anos depois, já tínhamos uma comunidade ao redor do tema que buscava no *site* respostas para suas dúvidas, modelos de documentos e, mais recentemente, oportunidades para novos projetos.

QUAL O OBJETIVO DO SITE?

MA: O Carreirasolo.org tem por objetivo ser a central de respostas para os profissionais *freelancers*. Isso sem perder o charme de comunidade, espelhado na Galerasolo, seção na qual os profissionais publicam seus perfis, ou a praticidade da seção Ferramentas, com vários modelos de documentos e *links* interessantes. Também buscamos oferecer referências aos nossos leitores, na seção Subsolo.

HÁ CASOS DE SUCESSO RELACIONADO AO SITE?

MA: Há uns 15 dias um leitor publicou seu perfil e, meia hora depois, tinha recebido um convite para um novo projeto. Empresas que nos procuram para anunciar oportunidades costumam também mandar e-mails relatando a chegada de 20 bons currículos algumas horas depois da vaga publicada. O Carreirasolo.org começou quase como um blog pessoal e cresceu a ponto de virar meu projeto pessoal. Hoje ele tem seu próprio Kit de Mídia, coleciona aparições na imprensa, já me levou a palestrar em eventos e abriu inúmeras portas profissionais.

QUAIS TENDÊNCIAS VOCÊ VISLUMBRA?

MA: A grande tendência sempre foi e será a necessidade de o ser humano se comunicar e compartilhar experiências. Acredito em sites que priorizem conteúdo de qualidade e foquem suas ações nesta característica. Sites que aproximam experiências e que geram um terceiro ponto quando somam a realidade pessoal de seu usuário à realidade do conteúdo que apresentam. ✕

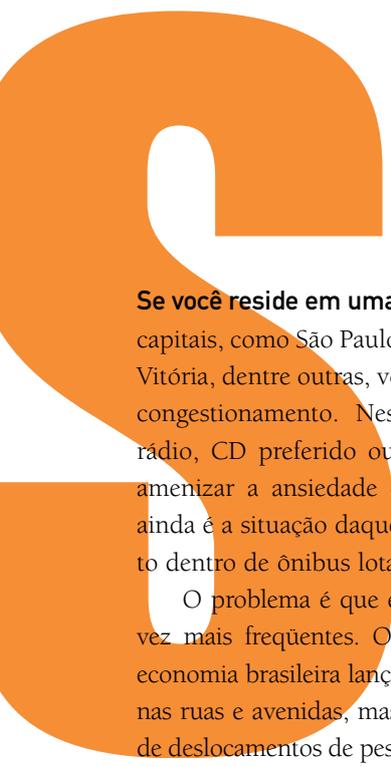
CONGESTIONAMENTOS URBANOS

Grandes engarrafamentos tornaram-se parte da paisagem das grandes metrópoles mundiais. Somadas ao aborrecimento causado pela situação, há também perdas econômicas expressivas. A solução para o problema depende de uma melhor compreensão do uso e da ocupação do solo urbano

POR VLADIMIR FERNANDES MACIEL







Se você reside em uma das nossas grandes metrópoles ou capitais, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte ou Vitória, dentre outras, você já se viu preso em algum mega-congestionamento. Nessas horas, não há programa de rádio, CD preferido ou conversa no celular que consiga amenizar a ansiedade e a sensação de impotência. Pior ainda é a situação daqueles que sofrem o congestionamento dentro de ônibus lotados e desconfortáveis.

O problema é que esses congestionamentos estão cada vez mais frequentes. Os últimos anos de crescimento da economia brasileira lançaram não somente mais automóveis nas ruas e avenidas, mas causaram aumento da quantidade de deslocamentos de pessoas e produtos. Várias horas do dia são perdidas entre o ir-e-vir, com custos de combustível consumido, estoques em trânsito e horas não trabalhadas ou não aproveitadas para lazer, educação etc. Para não falar da poluição atmosférica, que vem crescendo, numa tendência oposta aos primeiros anos da década de 1990.

Se, por um lado, há escassez de boas vias e meios públicos de circulação, de outro, seria ingenuidade acreditar que a elevação na oferta de tais vias e meios resolveria o caos urbano do trânsito. Por trás desse problema está o uso e a ocupação do solo urbano.

USO E OCUPAÇÃO DO SOLO. Se pudéssemos olhar a cidade do alto, numa visão panorâmica, veríamos que a sua conformação no espaço apresenta um padrão razoavelmente definido. De um modo geral, as áreas mais centrais das cidades concentram locais de comércio, principalmente varejista, sedes de empresas, prestadores de serviços (desde hospitais e clínicas odontológicas a consultorias) e locais de refeições e de entretenimento (como teatros e cinemas). Mais afastadas em relação ao centro ficam as residências.

É importante mencionar a existência de compensações embutidas em qualquer movimento dentro da área urbana. Assim, por exemplo, toda vez que escolhemos ficar mais próximos do centro de negócios, economizamos no tempo e no custo de deslocamento, porém pagamos mais caro pelo metro quadrado. Se nos afastamos em direção à periferia, os custos de transporte aumentam, mas o preço do metro quadrado diminui. É por essa razão que, nas áreas centrais, vemos projetarem-se arranha-céus e, nas zonas mais periféricas, edifícios de menor porte: isso é reflexo da maior densidade de ocupação no centro, associada a tamanhos menores de lotes e a maior verticalização.

Os principais deslocamentos, portanto, seriam os de ir e vir dos locais de trabalho, de estudo ou de compras, que não necessariamente se encontram na mesma região das residências. A rede de serviços de transportes urbanos foi configurada, em grande parte, para atender a esses deslocamentos. Naturalmente, há vários centros de negócios em uma cidade grande, pois existem subcentros e há certa descentralização dos postos de trabalho. Mesmo assim, a região de residência e a região de trabalho ou consumo diferem para a maior parte das pessoas na grande maioria das cidades, conforme demonstram estudos realizados tanto nos EUA e Europa, como no Brasil (a pesquisa Origem-Destino do metropolitano paulista é um exemplo).

PADRÕES RESIDENCIAIS. Assim como há diferentes padrões de uso do solo por atividade – por exemplo, comercial, serviços, industrial, residencial e agrícola –, o mesmo ocorre com o uso habitacional, que difere ao longo dos estratos de renda e por dimensões de terreno.

Destacam-se aqui dois modelos gerais: o norte-americano e o europeu. No primeiro caso, as classes de menor poder

incapacidade dos locatários de menor renda de suportarem aluguéis mais caros. Como resultado, ocorre a chamada “gentrificação” das áreas centrais, isto é, a sua revalorização, com o deslocamento dessa população para a periferia.

Como ilustração do padrão latino-americano, temos a Grande Buenos Aires, com bairros centrais, como a Recoleta, onde se concentra a velha aristocracia portenha, e as favelas e casebres da periferia rumo ao Aeroporto Internacional de Ezeiza. Outro exemplo, neste caso nacional, é São Paulo, que concentra população de grande poder aquisitivo em bairros do centro expandido, como Higienópolis e Jardins, e tem sua periferia composta por favelas (como na subprefeitura de Campo Limpo) ou de conjuntos habitacionais (como na subprefeitura de Cidade Tiradentes). Aliás, este último exemplo refere-se à lógica predominante ao longo dos anos 1970 e 1980, quando se produziam conjuntos habitacionais em massa para a população de baixa renda nas regiões periféricas da cidade, onde o preço do solo era menor.

Como fruto das políticas públicas e da provisão

A POLÍTICA DE TRANSPORTES É PENSADA COMO UMA QUESTÃO DE ARQUITETURA E DE ENGENHARIA CIVIL, FALTANDO INCORPORAR A QUESTÃO DO USO DO SOLO E OS MECANISMOS ECONÔMICOS E TRIBUTÁRIOS ASSOCIADOS

insuficiente ou ineficiente de transporte público, as implicações desse padrão de uso do solo são duas: maciça utilização de veículos individuais por parte das classes média e alta no deslocamento urbano, e predominância das classes de menor renda no uso de transportes públicos – com grandes distâncias e longo tempo de deslocamento de viagens.

QUEM CAUSA O QUÊ? Esta pergunta quase nos remete àquela propaganda de biscoitos de décadas atrás: a mancha urbana se expande por causa da expansão da infra-estrutura de transportes ou a infra-estrutura de transportes é que acompanha a expansão urbana? A resposta não é ainda conclusiva, mas estudos empíricos mostram que a expansão da infra-estrutura de transportes reduz o custo de acesso a localidades mais distantes, induzindo maior ocupação, valorizando os terrenos próximos e “expulsando” para mais longe aqueles que não conseguem arcar com aluguéis mais caros. Ou seja, a simples melhoria da infra-estrutura pode causar a solução de um problema de hoje e gerar um novo para o futuro.

Desse modo, aumentar o número de vias expressas ou ampliar a extensão e a cobertura do metropolitano atual solucionaria os problemas apenas momentaneamente. Em geral, a política de transportes é pensada exclusivamente como uma questão de arquitetura e de engenharia civil, faltando incorporar a ela a questão do uso do solo e os mecanismos econômicos e tributários associados. A crise de mobilidade das grandes capitais somente será superada ao longo dos anos, e isso graças não apenas à construção de novas obras, mas em conjunto com quatro outras grandes iniciativas de políticas públicas.

A primeira delas é o aumento da eficiência da estrutura de transportes já existente, como nos corredores de ônibus, por exemplo. Pode-se aumentar a velocidade

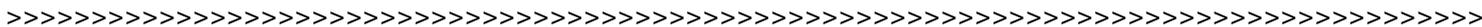




QUEM ALIMENTA PARIS?

Falar em economia logo evoca aspectos como mercado, inflação, bolhas de especulação, protecionismo, entre outros. Mas a economia pode também ser definida como um surpreendente milagre

POR ERIC BRIYS



Eu sei, você está esperando alguma notícia da última hora sobre Paris... Hilton. Sinto muito pela brincadeira, mas além do fato de Paris alimentar pombos (uma das inúmeras fotos de Paris Hilton que podem ser vistas na Internet), não tenho nenhuma outra informação privilegiada sobre seus hábitos alimentares.

A pergunta “quem alimenta Paris?” é a pergunta que os economistas fazem quando notam que, conforme citação de Charles Wheelan em seu livro *Naked Economics*, “de alguma forma, uma certa quantidade de atum fresco sai dos barcos pesqueiros do sul do Pacífico e chega até um restaurante na Rue de Rivoli”.

Por que os economistas, ou você mesmo, se preocupariam com isso? Porque, apesar de ser chamada de “ciência deprimente”, a economia cuida de manter vivo o sentido de maravilhamento. As pessoas costumam ver a economia, no máximo, como um mal necessário ou, no mínimo, como a principal origem dos problemas da humanidade. Isso não poderia estar mais longe da verdade.

NA COMPANHIA DE ESTRANHOS. Na introdução de seu brilhante livro *The Company of Strangers*, o economista Paul Seabright, da Universidade de Toulouse, tenta imaginar como as pessoas do mundo inteiro (ou quase), ao acordar numa manhã qualquer com vontade, digamos, de comprar uma camisa, podem fazê-lo imediatamente.

AS PESSOAS COSTUMAM VER A ECONOMIA, NO MÁXIMO, COMO UM MAL NECESSÁRIO OU, NO MÍNIMO, COMO A PRINCIPAL ORIGEM DOS PROBLEMAS DA HUMANIDADE

Como os produtores de algodão, a indústria têxtil, os modelistas, os transportadores, entre outros, sabiam que essas pessoas decidiriam comprar uma camisa com características específicas? Bom, de fato ninguém sabia (e, aliás, ninguém se conhecia); porém, o resultado final é como se todos soubessem que alguém desejaria uma camisa e como se todos se conhecessem. Isso não é maravilhoso? Isso não é algo que nos deveria deixar atônitos?

Claro que é. Entretanto, parece que perdemos nosso sentido de maravilhamento, o poder da descoberta, tão essencial para a vida. Rachel Carson, bióloga e escritora ambiental, uma vez escreveu: “Para uma criança conservar seu sentido inato de maravilhamento, ela necessita do companheirismo de pelo menos um adulto que possa compartilhá-lo, redescobrimo com ela a alegria, a empolgação e o mistério do mundo em que vivemos”. E acrescentou: “Quanto mais conseguirmos focar nossa atenção de forma

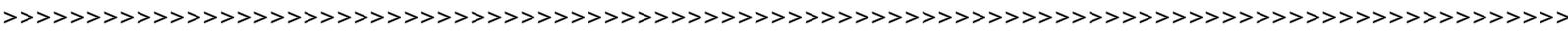




COMPLEXO DE JONAS

Nossa época cultiva exacerbadamente o sucesso. Todos querem ser bem sucedidos em todos os âmbitos de sua vida, do pessoal ao profissional. Contudo, vivendo às margens, existem pessoas a quem o sucesso aparece como uma severa ameaça

POR MAURICIO C. SERAFIM



No filme *Uma lição de amor* (*I Am Sam*, 2001, direção de Jessie Nelson), Sam Dawson, personagem interpretado por Sean Penn, é um homem adulto com idade mental de 7 anos, pai de Lucy Diamond (Dakota Fanning). Com o abandono de Lucy pela mãe, logo após o parto, Sam assume toda a responsabilidade de criá-la e é surpreendentemente bem-sucedido – até que Lucy atinge os 7 anos, idade mental de seu pai.

Numa cena particularmente comovente, Sam lê para Lucy o único livro que consegue ler, um texto infantil intitulado *I Am Sam*. Sam o lê várias vezes até que Lucy se cansa e pede para o pai passar ao texto que a professora havia indicado como dever de casa. Sam tenta lê-lo, mas as palavras já estavam difíceis demais para ele. Percebendo isso, Lucy diz ter se cansado do novo texto e pede que Sam retome a leitura do primeiro.

A satisfação do pai ao ler *I Am Sam* era o que importava para Lucy. Entretanto, sua professora notou que ela estava se prejudicando de uma forma bem específica: Lucy não queria ultrapassar o pai em sua inteligência, e, para isso, estava negligenciando seus estudos e bloqueando seu aprendizado. O drama se inicia nesse ponto do filme, quando uma assistente social pede a intervenção do Estado para que Lucy seja adotada por uma família em que possa se desenvolver intelectualmente.

Um bloqueio como o de Lucy pode acontecer com adultos. É o que a psicologia denomina “complexo de Jonas”. Seu nome alude ao personagem bíblico do *Antigo Testamento* conhecido por sua rebeldia a uma missão dada por Deus.

Segundo a narrativa, o profeta deveria levar ao povo de Nínive a mensagem de que a maldade havia chegado até Deus, mas escolheu fugir para Târsis. Na viagem, sua embarcação foi atingida por uma tempestade. Acreditando ser Jonas o responsável pela fúria da tormenta, os tripulan-

tes jogaram-no ao mar. Para não permitir seu afogamento, Deus enviou um enorme peixe em cujas entranhas, depois de engolido, Jonas permaneceu por três dias. Arrependido de sua fuga, o profeta orou a Deus, que ordenou ao peixe expeli-lo. Dessa vez, Jonas cumpriu sua missão, mas não se satisfaz com seu desdobramento, permanecendo infeliz.

Para Abraham Harold Maslow (1908-1970), psicólogo americano conhecido na Administração por sua teoria da hierarquia das necessidades humanas, Jonas é o arquétipo da pessoa que possui medo de sua auto-realização e foge ou não aceita sua vocação. Esse padrão de comportamento foi nomeado por Maslow como complexo de Jonas.

POTENCIAL DE AUTO-REALIZAÇÃO. Como se sabe, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow afirma que a necessidade de auto-realização refere-se ao desejo de desenvolvimento de nossas potencialidades inerentes, de “sermos quem podemos ser”. Essa necessidade só pode ser almejada quando outras necessidades estão relativamente satisfeitas, quais sejam: biológicas, de segurança, amor e pertencimento, de estima, cognitivas e estéticas. A relação entre nossas necessidades de auto-realização e de bem-estar pessoal é expressa em uma de suas famosas frases: “Se você planeja ser menos do que é capaz, provavelmente será infeliz todos os dias de sua vida”.

De acordo com a história, apesar da confiança que lhe foi atribuída por Deus, a decisão de fugir revela uma autopercepção diferente: Jonas sentia-se incapaz, inseguro, indigno, e, por essa razão, buscava o anonimato. Em termos conceituais e amplos, considera-se que a pessoa com esse complexo procura sabotar sua auto-realização, e, quando isso não é possível, sente-se desconfortável diante de sua capacidade criativa.

Nesse caso, “ser menos do que se é capaz” não é fruto

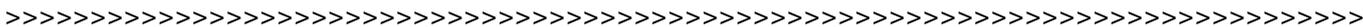




MÚSICA ON-LINE

A pirataria é apontada como uma das principais causas da redução de ganhos observada na indústria da música. Em vez de ações punitivas e repressivas, a venda *on-line* de músicas pode ser uma alternativa mais eficaz no combate à pirataria, além de contribuir para a renovação do setor

POR FÁBIO SHIMABUKURO SANDES E WAGNER FERNANDO TURRI



Segundo dados da IFPI (Federação Internacional da Indústria Fonográfica), o faturamento geral da indústria musical “tradicional” (vendas de CDs e DVDs) vem caindo, constantemente, desde 1999, quando alcançou US\$ 38,6 bilhões em todo o mundo. Em 2007, houve uma redução de cerca de 23%, para o patamar de US\$ 29,9 bilhões (ver Figura 1). No mercado brasileiro, a queda foi ainda mais acentuada: o mercado passou de R\$ 1,2 bilhões em 1999 para R\$ 537 milhões em 2007 (ver Figura 2).

A indústria acusa a pirataria como a principal responsável por essa redução. A pirataria pode ser tradicional, caracterizada pela venda de cópias de CDs e DVDs piratas, ou digital, caracterizada pela troca de arquivos de músicas pela Internet com o uso de programas P2P (*peer to peer*). Para combater a pirataria e evitar a ampliação dos danos, os executivos da música optaram por investir em processos legais contra os responsáveis pelas páginas e programas que distribuem música pela Internet e contra os usuários, com base na alegação de violação de direitos autorais. Esses executivos pressionam os governos locais a realizar ações antipirataria, apreendendo mercadorias ilegais.

A redução contínua do mercado de músicas legalizadas mostra que essas estratégias de combate têm pequeno efeito e que o problema da pirataria continua sem solução. Em estudo realizado pelos professores Rajiv K. Sinha e Naomi Mandel, da W. P. Carey School of Business, no Arizona, EUA, percebeu-se que a coibição da pirataria digital por meio de sanções legais não é efetiva para todos os tipos de consumidores e que, inclusive, pode ter o efeito contrário em pessoas com atração ao risco.

Esse mesmo estudo apresentou uma solução alternativa para combater a pirataria digital: a oferta de músicas

legalizadas pela Internet em lojas com funcionalidades adicionais para os usuários, tais como arquivos de alta qualidade e grande acervo. Essa solução apresentou resultados positivos, demonstrando uma redução na tendência de piratear músicas para todos os tipos de consumidores.

VANTAGENS ON-LINE. São diversas as vantagens que as pessoas encontram na compra de músicas *on-line*. A primeira refere-se à comodidade da compra feita pela Internet. Há uma notável redução dos esforços de custo e tempo em relação à entrega do produto comparativamente a outras formas de comercialização presentes no dia-a-dia do consumidor. Com o produto na sua forma eletrônica, a entrega é feita imediatamente após a transação financeira entre as partes, e a possibilidade de frustração do consumidor com processos posteriores à compra diminui.

Outra vantagem é que nas compras *on-line* as pessoas contam com a possibilidade de adquirir as músicas que desejarem sem estar atreladas à compra de todo o CD. Em uma pesquisa realizada pela IFPI em 2007, constatou-se que as páginas de comercialização de músicas ofereciam um catálogo maior de músicas que os programas de troca de arquivos P2P. Para realizar a pesquisa, a instituição elegeu, aleatoriamente, 70 artistas e comparou a oferta de suas músicas no iTunes e no LimeWire, popular programa P2P. Em 95% dos casos, a oferta no iTunes foi maior.

Por último, as páginas legais de comercialização de músicas oferecem serviços adicionais ao usuário. Um exemplo são os serviços pagos que possibilitam o acesso a um grande pacote de músicas, com qualidade similar à existente em CD, associado à criação de rádios personalizadas, reco-



mendações musicais, compartilhamento de música entre os usuários, e acessibilidade por qualquer computador.

MENTALIDADE CONSERVADORA. Embora os possíveis ganhos com a venda *on-line* de músicas sejam facilmente percebidos, a implementação das lojas foi – e ainda é – um tanto controversa. Com medo de incentivar a pirataria digital, as grandes empresas da indústria relutaram em autorizar a comercialização dos arquivos que contêm música. Nesse ponto, a loja do iTunes, da Apple, desempenhou um papel importante, pois foi o primeiro revendedor de grande porte a se posicionar no mercado.

Para viabilizar o negócio, a Apple investiu pesadamente no desenvolvimento de um sistema de proteção que fosse aceitável pela indústria. Em 2003, apresentou o Fairplay, um sistema que protege e controla os arquivos comercializados pela empresa. As músicas compradas pelos usuários podem ser ouvidas em qualquer iPod, mas só podem ser utilizadas em cinco computadores, autorizados previamente pelo usuário. Essas restrições de uso deram à indústria maior segurança e viabilizaram o lançamento da loja naquele ano.

O Fairplay causou grande polêmica, sobretudo devido ao fato de os consumidores protestarem contra o uso do sistema de segurança. O argumento utilizado por eles é de que a Apple não pode definir onde e nem em quantos aparelhos as músicas adquiridas pelo consumidor serão utilizadas. De qualquer forma, essa limitação não impediu o impressionante crescimento da loja.

Em carta dirigida à comunidade mundial, Steve Jobs, principal executivo da Apple, explica a importância do uso do sistema de segurança e informa que essa foi a única forma

EM 2007, A VENDA PELA INTERNET FOI RESPONSÁVEL POR 15% DO FATURAMENTO GLOBAL DA INDÚSTRIA E POR RECEITAS DE CERCA DE US\$ 4,5 BILHÕES

de conseguir comercializar as músicas pelo *site* do iTunes. Tão logo as grandes empresas da indústria da música autorizem a venda sem o sistema de proteção, a Apple desbloqueará todos os arquivos comercializados imediatamente.

Controvérsias à parte, o mercado de músicas *on-line* cresce de maneira espantosa. Em 2007, a venda pela Internet foi responsável por 15% do faturamento global da indústria e por receitas de cerca de US\$ 4,5 bilhões (ver Figura 3), um número impressionante se considerarmos que o mercado começou a funcionar, efetivamente, só em 2004.

Atualmente, existem mais de 500 lojas espalhadas pelo mundo e reconhecidas como legais, sendo 16 delas no Brasil. A maior parte atua regionalmente. É o que acontece com o iTunes, por exemplo. Somente as pessoas dos países onde a loja atua podem comprar músicas *on-line*. Alguns outros *sites* permitem que qualquer pessoa as compre – como é o caso do *site* russo Legal Sounds, que vende músicas a preços baixíssimos: US\$ 0,09 cada. Um álbum inteiro sai, em média, por US\$ 1,17.

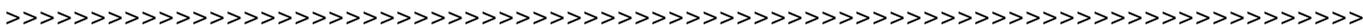


Figura 1 - Faturamento da indústria de música entre 1999 e 2007

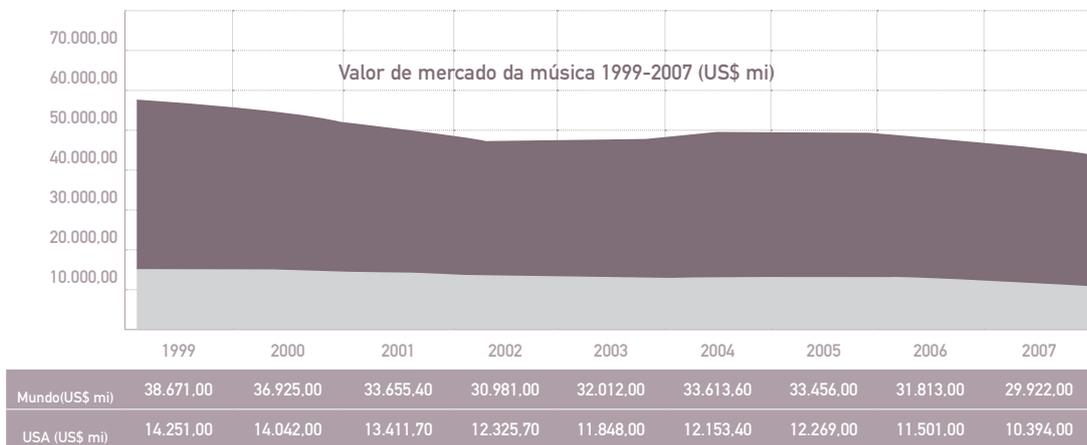


Figura 2 - Faturamento da indústria musical brasileira entre 1999 e 2007

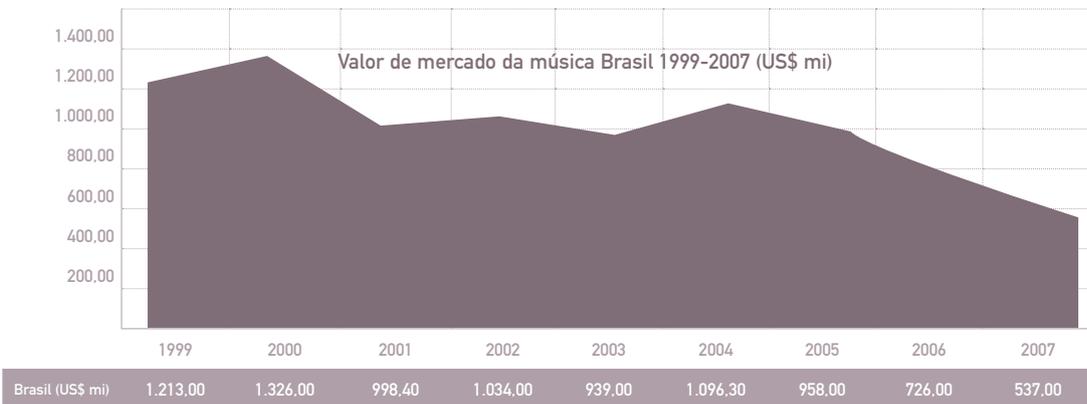
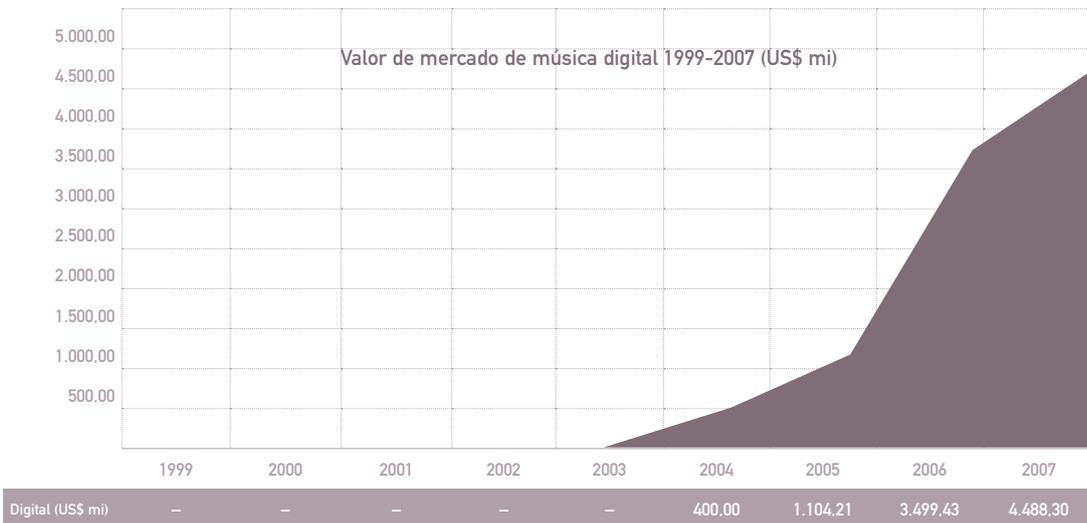


Figura 3 - Evolução do mercado de música digital entre 1999 e 2007



POR NÃO HAVER GRANDES LOJAS VIRTUAIS DISPONÍVEIS, OS CONSUMIDORES BRASILEIROS NÃO TÊM INCENTIVOS POSITIVOS PARA NÃO PIRATEAR E OPTAR PELA ALTERNATIVA LEGALIZADA

MERCADO BRASILEIRO. Analisando a situação do mercado brasileiro, percebe-se que há poucas lojas que comercializam músicas digitais. O site UOL tem uma *megastore*, mas o sistema de vendas é relativamente primário se comparado com o do iTunes ou do Legal Sounds, por exemplo. O serviço Sonora, do provedor Terra, trabalha com um sistema de assinaturas em que os usuários podem escolher as músicas que querem tocar, mas isso não é a mesma coisa que adquirir as músicas, como nas demais lojas virtuais.

A forte queda da receita de venda de CDs e músicas legalizadas no mercado brasileiro talvez possa ser explicada pela pirataria tradicional e digital. Por não haver grandes lojas virtuais disponíveis, os consumidores brasileiros não têm incentivos positivos para não piratear e optar pela opção legalizada. Assim, a única forma que o governo encontra para lutar contra a pirataria é a punição (tida como incentivo negativo) e campanhas de conscientização.

A chegada do iTunes ao Brasil não deve demorar, mas seria muito gratificante ver o mercado nacional oferecer uma solução de bom nível, preenchendo a lacuna existente, considerando que o mercado da música eletrônica no Brasil cresceu 168% no ano de 2007, conforme dados da IFPI.

TENDÊNCIAS À VISTA. Conforme fontes e relatórios da área, no ano de 2007 quase 76% do consumo de música digital no Brasil ocorreu por meio dos aparelhos de telefonia móvel, e estima-se que 8% da receita com música foi oriunda da música digital.

Segundo especialistas em música eletrônica, espera-se, no decorrer dos próximos três anos, um aumento ainda maior do consumo em função da adoção da tecnologia 3G pelas prestadoras de serviços de telefonia móvel, o que permitirá a disponibilização de um maior catálogo de músicas e a personalização de catálogos nos aparelhos celulares dos consumidores.

Adicionalmente, vale ressaltar o movimento feito pelas montadoras de telefones móveis no sentido de adotar programas de rádio e de MP3 em seus equipamentos, com preços atrativos. Essa iniciativa trouxe resultados visíveis em algumas metrópoles brasileiras, onde uma quantidade razoável de consumidores porta seus telefones móveis como substitutos a outros aparelhos de música, como rádios, *walkman*, *CD-players*, e *MP3-players*. O consumo de *MP3-players* é em parte motivado por valores simbólicos, especialmente entre os jovens – que os usam como instrumento de inclusão em seus grupos de pertencimento. O aparelho permite a troca de músicas entre os integrantes desses grupos, sendo às vezes quase revestidos de valor emocional.

Como conclusão, entendemos que cabe aos atuais fornecedores de música digital (provedores de Internet ou de telefonia móvel) agregar novos serviços aos seus sistemas, buscando aumentar o número de consumidores e, como consequência, suas receitas. Eles precisam entender que o foco exclusivo em medidas punitivas ou em tecnologias antigas, como CD, não é a solução para o problema da pirataria. ✖

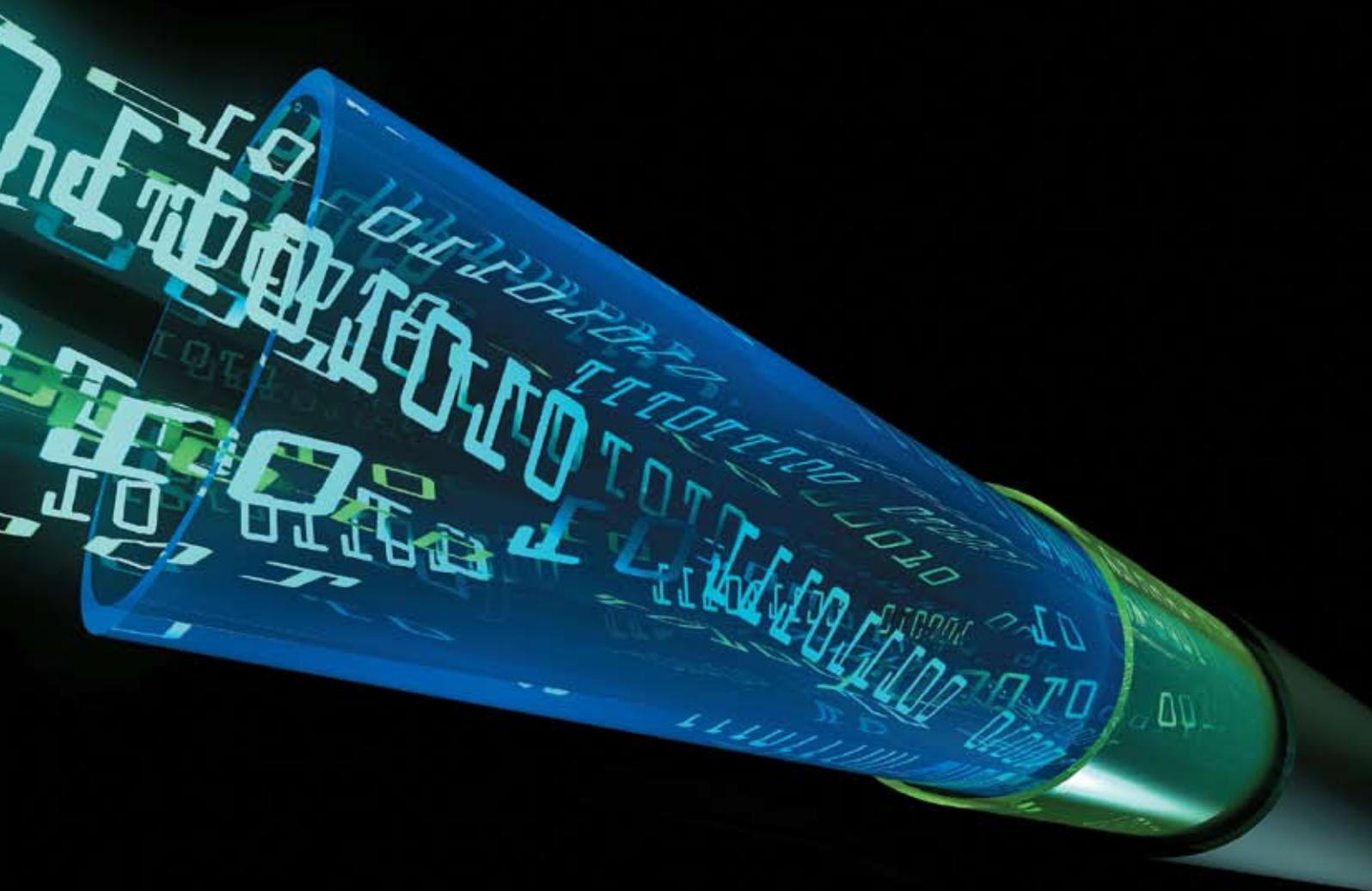
FÁBIO SHIMABUKURO SANDES, mestrando em Administração de Empresas pela FGV, fsandes@gmail.com
WAGNER FERNANDO TURRI, mestrando em Administração de Empresas pela FGV, turri@gvmail.br

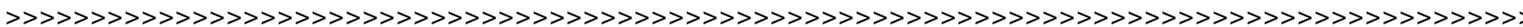
A ESCALADA DO TWITTER

Impulsionado por uma tecnologia simples e em um novo conceito de rede social instantânea, o *site* Twitter permitiu o nascimento de empresas e soluções a seu redor, o que fez dele uma das mais novas referências na Internet

POR JULIO DAIO BORGES







Existem algumas maneiras de medir o sucesso de um empreendimento na Internet – especialmente quando ele começa a fazer barulho, mas ainda não dá lucro. O estouro da bolha de 2000 alertou a todos sobre projetos mirabolantes, que recebem investimentos, mas não se tornam rentáveis. E a Web 2.0, depois do sucesso estrondoso do Google, trouxe uma nova onda de *startups* e aquisições – ainda não atreladas a um verdadeiro modelo de negócio, mas com uma audiência significativa e um grande potencial de rentabilidade.

Exemplos não faltam: YouTube (arrematado por US\$ 1,65 bilhão pelo Google, em 2006); Facebook (que ultrapassou recentemente o MySpace, com valor de mercado de US\$ 8 bilhões, depois de um aporte da Microsoft, em 2007) e o Twitter (a mais nova aposta nesse cenário).

NOVO BOOM. “O Twitter está se tornando uma ferramenta indispensável na Internet”, afirmou em junho Michael Arrington, nas páginas do TechCrunch, o *blog* mais influente da Web 2.0. Arrington acredita que, se o Twitter conseguir manter sua plataforma estável, poderá tornar-se tão onipresente na vida dos internautas quanto o *e-mail*, o *instant messaging* (no Brasil, o MSN), o SMS e outras formas de comunicação do século XXI.

Embora pareça exagerada, a opinião do criador do TechCrunch não é um caso isolado. O Twitter tem como co-fundador, membro do conselho e investidor, Evan Williams, também criador do *Blogger*, a ferramenta que popularizou os *blogs* a partir de 2000. Da segunda rodada de investimentos do Twitter, que levantou mais de US\$ 5 milhões (em julho de 2007), participou ainda Marc Andreessen, lendário fundador da Netscape (hoje à frente do Ning). E da terceira e última rodada, que levantou mais US\$ 15 milhões (em maio de 2008), participou a Bezos Expeditions, cujo nome, não por acaso, coincide com o sobrenome do fundador da Amazon.com.

CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO. O Twitter começou como um serviço interno da empresa Obvious, de Evan Williams, em março de 2006. Foi lançado oficialmente só em outubro de 2006 e é descrito, na Wikipedia, como “uma rede social livre” e “um serviço de *micro-blogging*”. Em abril de 2007, depois de bater recordes de audiência sucessivos, tornou-se uma empresa separada da Obvious, a Twitter, Inc. Em abril de 2008, foi lançada em versão exclusiva para o Japão, sustentada por publicidade.

As definições para o Twitter podem ser encontradas aos montes também na Internet brasileira. O certo é que Evan Williams, sempre pioneiro, imaginava uma rede social especialmente concebida para o celular, onde os participantes disparariam – para sua rede de amigos – torpedos SMS de onde estivessem, reportando o que estavam fazendo em determinado momento. O primeiro fato que desviou o Twitter de sua trajetória original foi que *blogueiros* populares ou “webcelebridades” aderiram ao serviço, gerando redes de seguidores em massa. O segundo foi que muitos *blogueiros* fizeram do Twitter um “mini” ou “micro” *blog*, atualizando-o incessantemente em tempo real, mesmo com a limitação, do SMS, de 140 caracteres.

Por mais que tenha sido inicialmente concebido como rede social para a telefonia móvel, o Twitter conquistou igualmente a Web, reinventou o formato *blog*, promoveu imensas conversações em tempo real, tornou-se uma das principais fontes de *links* (e de *bookmarks*), e gerou tantos desdobramentos que seria ocioso descrevê-los todos. Segundo a mesma Wikipedia, são hoje mais 100 novos serviços criados a partir do Twitter.



ANO DO SANEAMENTO

A questão do saneamento básico no Brasil está fortemente atrelada a interesses políticos. Enquanto isso, quase metade da população vive sem acesso à rede de esgoto. Além dos prejuízos humanos, a situação leva a grandes desperdícios econômicos

POR LUIZ GABRIEL NEGREIROS PASSOS E FREDERICO ARAUJO TUROLLA







A Organização das Nações Unidas elegeu o ano de 2008 como o ano internacional do saneamento com o intuito de avançar de forma mais rápida na metas do milênio para esse setor. A situação atual não é favorável, como mostra a Figura 1. Muitos países estão distantes do acesso universal de água e esgoto adequados.

Para alcançar a universalização do sistema de esgoto no mundo seriam necessários cerca de US\$ 10 bilhões por ano durante os próximos 20 anos. Se tal montante fosse aplicado até 2015 já seria possível cumprir a meta estabelecida de prover o serviço à metade da população mundial.

Segundo estimativas da própria ONU, cerca de 42 mil pessoas morrem toda semana em consequência de sistemas insuficientes de saneamento. As crianças são as mais afetadas, registrando-se uma morte a cada 20 segundos, o que totaliza cerca de 1,6 milhões de mortes anuais. Diante desse quadro, para cada dólar investido na área, há a expectativa de geração de benefícios econômicos muitas vezes maiores.

CICLO INCOMPLETO. O ciclo típico da água, no saneamento básico, começa com a captação, na natureza, da chamada “água bruta”, que pode ser fresca, mas em geral não é pura para o consumo humano. Ela é acondicionada em reservatórios naturais ou construídos, que ajudam na purificação inicial ao permitirem o assentamento de alguns sólidos.

Uma segunda etapa diz respeito ao tratamento por meio de processos físicos e químicos, o que pode envolver grandes estações de tratamento. A terceira etapa corresponde à distribuição da água tratada até os pontos de consumo. Nessa etapa, verifica-

se geralmente a presença de uma grande rede, capilarizada, que atende aos domicílios individuais e às empresas.

A partir desse ponto, a água servida passa a ser chamada de esgoto, e se inicia uma quarta etapa, onde o esgoto é direcionado para novas estações de tratamento. Removendo-se uma parte significativa da carga orgânica, o esgoto tratado fica pronto para ser devolvido ao ciclo natural em condições adequadas.

É notório, mas desalentador, o fato de que a maior parte dos sistemas de saneamento que operam no mundo atual não desempenha o ciclo em sua totalidade. Muitos sistemas não chegam a entregar a água tratada nos pontos de consumo, obrigando o consumidor a buscar diretamente a água bruta, a qual, para ser adequadamente tratada, exige um custo tão elevado que costuma ser consumida em condições insalubres.

Nos sistemas que entregam água tratada, boa parte desta retorna em condições inapropriadas. Ou o esgoto não é coletado, sendo despejado diretamente no meio natural, ou é coletado mas não tratado. O resultado pode ser, em algumas regiões, uma calamidade para a saúde pública e o meio ambiente, que se traduz em miséria humana. No Brasil, a cobertura das redes de esgoto é decepcionante: um terço dos domicílios não está conectado a essas redes, como pode ser visto na Tabela 1. A proporção do esgoto tratado é alarmantemente pequena.

POTENCIAL ECONÔMICO. A questão do saneamento é frequentemente abordada no âmbito de discussões sobre políticas sociais. De fato, as redes de saneamento têm grande importância sobre a saúde das pessoas. O capital humano e a própria vida dos indivíduos mais pobres são dramaticamente afetados pela presença de





BRASIL E CHINA

A presença da gestão brasileira no “Império do Centro” é ainda muito tímida. Mas, observando a formação de empresas sino-brasileiras com culturas organizacionais híbridas, vê-se que o gerente brasileiro pode ter um papel importante no projeto da “nova grande China”

POR GUILHERME AZEVEDO

Estive na China por um mês observando e entrevistando gerentes brasileiros e chineses em quatro empresas: duas *joint ventures* Brasil-China, uma representação brasileira de *trade* e uma *joint venture* norte-americana que optou por enviar gerentes brasileiros à China. Também acompanhei brasileiros expatriados e suas famílias vivendo o desafio da integração à uma sociedade geográfica e culturalmente distante da nossa. Encontrei por lá uma realidade desafiadora e fascinante. Convido então o leitor da *GV-executivo* a me acompanhar nesta viagem que começa na relação econômica e geopolítica entre Brasil e China.

BRIC OU CHÍNDIA? Segundo alguns analistas, parece que o Brasil vai perdendo um trem. O relatório “Dreaming with BRICs: the path to 2050”, do Goldman Sachs em 2003, refletia o sentimento da época e projetava indicadores sugerindo que os países do BRIC ultrapassariam as economias desenvolvidas em 50 anos. De lá para cá o cenário mudou. O PIB chinês continuou crescendo cerca de 10% ao ano contra apenas cerca de 3% para o Brasil. O consenso hoje é que as condições estruturais para o crescimento estão aquém do esperado no Brasil e na Rússia. O BRIC vai virando pó, a turma do Goldman Sachs se pergunta como justificar o “B” do acrônimo e, para 2050, já se fala em “Chíndia”.

A China, em um projeto patrocinado globalmente, se transforma em “fábrica do mundo”. Em 1978, detinha menos de 0,5% da produção industrial mundial, hoje são 12% e a projeção para 2030 é de 21%. A participação das empresas brasileiras neste projeto é, no entanto, ainda modesta. Segundo a UNCTAD e o BC brasileiro, o investimento direto de capital brasileiro na China em 2006 era de US\$ 93 milhões, ou seja, cerca de 0,095% do investimento brasileiro no exterior e apenas 0,032% dos US\$ 292 bilhões de investimentos estrangeiros na China. Quer dizer, de cada mil dólares estran-

geiros investidos na China apenas 32 *cents* seriam brasileiros. O Brasil nem figura na lista do Chinese Foreign Investment Department. Está agrupado na rubrica “outros”.

A partir de 2005, o governo chinês passou a permitir que estrangeiros detenham quotas majoritárias de empresas chinesas. Dezenas de milhares de multinacionais estrangeiras avançam em uma política agressiva de aquisição e estabelecimento de subsidiárias integrais. Enquanto a relação brasileira permanece concentrada na exportação que, nos livros-texto de estratégia, é o estágio inicial da internacionalização.

Uma razão importante para o investimento direto brasileiro ser tão minguado é que o incentivo econômico para a realocização é relativamente pequeno.

“Comparando as planilhas de custo da produção aqui e no Brasil, o custo de mão-de-obra do operário fica quase no ‘elas por elas’. Para a empresa brasileira a vantagem de vir para cá é atender o mercado da Ásia. Para vender para a América do Norte e para a Europa é melhor produzir no Brasil mesmo” (Gerente brasileiro na China).

Cerca de 74% das exportações chinesas são feitas por empresas não-chinesas. Essa lógica é a base para o modelo de complementaridade opondo regiões onde o custo de produção é mais baixo e regiões capazes de produzir bens e serviços de especialidade. A relação China-Brasil não se encaixa neste modelo. O Brasil – devido ao custo de produção relativamente baixo, ao custo financeiro interno elevado e ao mercado interno subdesenvolvido dada a exclusão de enorme parte da população – tem pouca razão para entrar no jogo de “fabricar na China para consumir no Brasil”.

O BRASIL QUE VAI A CHINA. Antes de ir para a China, nossas empresas precisam equacionar a questão do elevado custo de capital. Idealmente elas emitem títulos no exterior ou acumulam algum resultado financeiro. Outras vezes, a gerên-



uma empresa invista na China, seja ela do sul, do BRIC ou não, é preciso ter tecnologia para transferir.

“Neste negócio de *joint ventures* a China sempre adotou a estratégia de trocar tecnologia por mercado. E não mudou não. A China entra com o mercado e a outra parte vai estar trazendo o produto e a tecnologia. Depois a China vai absorvendo a tecnologia e o produto” (Diretor brasileiro na China).

Resumindo, quando se fala em investimento direto, o Brasil é um coadjuvante secundário na construção da China do século XXI. Mas, ainda assim, o Brasil “está lá”.

CULTURAS ORGANIZACIONAIS HÍBRIDAS. Em administração, aceita-se sem muito questionamento a noção da “cultura organizacional nacional” onde a cultura de uma organização tende a ser a extensão da cultura nacional em que foi gerada. Entretanto, no caso da formação de empresas sino-brasileiras, a influência das “culturas organizacionais nacionais” é apenas parcial. Por exemplo, as empresas brasileiras capazes de investir na China representam casos excepcionais onde as práticas de gestão são em vários aspectos opostas ao que seria típico das empresas brasileiras. Os gerentes “representado o Brasil” na China normalmente já trabalharam para multinacionais estrangeiras onde beberam nas fontes de outros valores gerenciais que hoje passam adiante.

De forma semelhante, os chineses que decidem trabalhar em uma *joint venture* ou em uma empresa estrangeira estão também procurando um desafio maior do que o tradicional emprego vitalício em uma empresa estatal. Eles se consideram diferentes dos demais, eventualmente criticam o modelo chinês e esperam participar de uma empresa com mais participação e dinamismo.

As culturas organizacionais resultante estão então impregnadas com outras influências além das “culturas organizacionais brasileira ou chinesa”, como por exemplo: a oposição às culturas organizacionais e nacionais de origem, uma concepção particular da “gestão moderna ocidental” e culturas pró-

DO BRASIL VÊM A FLEXIBILIDADE E A AGRESSIVIDADE DE EMPRESAS QUE SOBREVIVERAM A CRISES SUCESSIVAS. DA CHINA VÊM A VISÃO DE LONGO PRAZO E A DISCIPLINA FORJADAS POR UM MERCADO PROTEGIDO E CONTROLADO PELO GOVERNO



prias de uma indústria ou de uma profissão dominante.

Resumindo uma história longa, a nova cultura organizacional também não é simplesmente formada pela superposição de diferentes influências culturais como poderia supor um modelo “multiculturalista”. Na verdade vê-se diversos traços culturais, muitas vezes conflitantes, sendo combinados de forma irreversível segundo um processo de hibridização que depende da história de cada empresa, do ambiente de negócios, da ação de seus líderes e de acontecimentos fortuitos. Uma cultura organizacional híbrida começa com a formação da base de uma mitologia organizacional iniciada pelos “pioneiros” onde brasileiros e chineses tentam entender quem é “o outro” com quem eles trabalham. A segunda fase é caracterizada pela adaptação gradual ao ambiente externo chinês e ao ambiente gerencial interno, que tende a ser definido pela tecnologia e pelos modelos de gestão adaptados do Brasil. A consolidação da cultura organizacional vem com o estabelecimento de um *esprit de corps* comum à organização com um todo.

VANTAGENS DA EMPRESA SINO-BRASILEIRA. A “abertura da caixa-preta” da formação da empresa sino-brasileira revela algumas vantagens competitivas potenciais. Um fator crítico é a capacidade dos brasileiros de interagir com os chineses de forma produtiva e positiva. Existem, em par-

ESPECIAL: VAREJO



SUCESSO NO VAREJO

O varejo é um dos setores mais competitivos da economia. Margens reduzidas, disputa por consumidores, grande suscetibilidade às oscilações de ânimo e orçamento do consumidor. Como sobreviver nesse ambiente?

POR EDGARD BARKI E FRANÇOISE TERZIAN

A principal característica do setor varejista brasileiro é ser extremamente competitivo, com margens pequenas e baixa barreira de entrada. Em segmentos como o de material de construção, farmácias e confecção, os líderes de mercado detêm uma pequena participação de mercado, que em alguns casos representa menos de 5% do total. Em outros segmentos mais concentrados, os líderes ainda controlam um percentual menor do que em outros países. Enquanto as três maiores redes de supermercados detêm 38% de participação no Brasil, o nível de concentração na Europa fica entre 70% e 80%, e em torno de 50% nos EUA.

O varejo é também um setor que sofre forte impacto de variáveis econômicas e sociais e em que as mudanças ocorrem muito rapidamente. A competitividade é grande, inclusive internacional. Nas últimas décadas entraram no país gigantes mundiais do setor, como Wal-Mart, Carrefour, C&A, Leroy Merlin, McDonald's, e, mais recentemente, Starbucks, Elektra e Cencosud.

Destaque especial merece o setor de confecções. As cinco maiores empresas do setor respondem por menos de 20% do faturamento do mercado de varejo têxtil, estimado em R\$ 65 bilhões por ano. Essas cinco grandes empresas

são C&A, Renner, Riachuelo, Marisa e Pernambucanas, cujas atividades se expandiram fortemente nos últimos anos. Contudo, a concorrência é bastante acentuada nesse setor, tanto com empresas especializadas como com hipermercados, que mais recentemente também apostaram no segmento.

Devido a essas características, o varejo exige cada vez profissionais mais bem preparados e dinâmicos. Há alguns anos, eram poucos os alunos que tinham interesse em seguir a carreira no setor varejista; hoje, a situação é bem diferente, com cursos de especialização voltados para a formação de quadros capazes de “ler” o ambiente varejista e de atuar nele. Não por acaso, algumas das empresas consideradas as melhores para se trabalhar são varejistas.

Varejistas de sucesso, em geral, atuam com uma estratégia clara e diferenciada, e, naturalmente, com bons mecanismos de implementação. Outro ingrediente de sucesso nesses casos é a liderança, cujo papel, fundamental, é complementado com fortes parcerias com os demais *stakeholders*. Adicionalmente, empresas de sucesso têm foco “obsessivo” no consumidor, investimento em inovação e na gestão do *branding*.

CASO PRÁTICO. Caso de sucesso no ambiente varejista brasileiro é o das Lojas Renner. Uma das três maiores redes de departamentos de vestuário do Brasil, as Lojas Renner contam atualmente com 101 lojas – das quais 94 instaladas em *shopping centers* –, espalhadas por todas as regiões do país. Seu alvo é a mulher de 18 a 39 anos, de classe média alta, que compra roupas e acessórios não só para ela, mas também para o homem e o público infantil. Há três anos, a empresa passou a oferecer serviços financeiros, como vendas financiadas, empréstimos pessoais e títulos de capitalização.

A empresa, que hoje fatura R\$ 2,2 bilhões, teve início em 1912, no Rio Grande do Sul, como filial de uma empresa têxtil administrada pela família Renner. Em dezembro de 1998, a J. C. Penney Brazil, subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos, adquiriu seu controle acionário, bem como outras ações detidas por acionistas minoritários, data em que já tinha 21 lojas. Em junho de 2005, a J. C. Penney decidiu sair do mercado brasileiro, optando pela oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Foi assim que a Renner entrou no Novo Mercado da Bovespa como a primeira companhia no país a ter seu capital pulverizado, com praticamente 100% das ações em circulação.

Para falar sobre suas estratégias e desafios, José Galló, presidente das Lojas Renner, conversou com a *GV-executivo*.

Em sua opinião, quais são os principais ingredientes que levaram a Renner a se tornar a empresa que ela é hoje?

JG: Por volta de 1993, resolvemos fazer uma empresa diferente. Começamos a trabalhar com o *marketing* de satisfação, focar o desejo do consumidor. Nossa missão é encantar os clientes, e fazemos isso de diversas formas – por meio de nossa arquitetura, do desenho das roupas, do detalhe de cada loja e de cada um dos nossos processos. Buscamos sempre exceder suas expectativas. Nosso grande mantra é transformar boas idéias em ações. Foi dessa forma que, em 1996, criamos o “encantômetro”, que foi posicionado na saída da loja e mede o nível de satisfação dos clientes. Em 2007, coletamos mais de 17 milhões de opiniões. O resultado foi 55% de consumidores encantados, 40% de satisfeitos e 5% de insatisfeitos. No varejo brasileiro, os números

são inferiores aos que registramos: 27% de encantados, 55% de satisfeitos e 18% de insatisfeitos.

Como essa cultura de encantamento dos clientes permeia uma grande empresa como a Renner?

JG: Os nossos 10 mil funcionários espalham-se por 101 lojas. Como você nunca sabe o ponto de contato do cliente com a Renner, todos os funcionários precisam ser preparados para encantá-los. Realizamos mais de 150 horas de treinamento *per capita*, em uma população de 10 mil funcionários. Nas listas das melhores empresas para se trabalhar, a média registrada é de 40 horas. Aqui na Renner treinamos todo mundo: de executivos a juniores. Os executivos, por exemplo, têm acesso à Universidade Renner, onde é oferecido o MBA da FGV, responsável até o momento pela formação de 120 executivos. Passamos a mensagem de que o cliente é impor-

tante para a empresa e precisa ser encantado para se sentir bem aqui dentro e voltar sempre. Premiamos as pessoas e também publicamos mais de 100 mil histórias de encantamento em um livro, em nosso jornal mensal e no canal Renner.

Como funciona essa premiação?

JG: O maior prêmio que podemos oferecer é o reconhecimento público de um bom trabalho. Por isso entregamos a premiação na matriz da empresa, em Porto Alegre, com a presença dos diretores. Neste semestre, por exemplo, o vencedor vai visitar a Disneyworld, na Flórida, a maior escola de encantamento do mundo.

Como os parceiros da empresa ajudam a explicar o sucesso da Renner?

JG: Somos partidários de uma relação ganha-ganha. Somos exigentes, sim, e também somos respeitosos. Não cancelamos pedido, por exemplo. Honramos o que fazemos com todos os nossos fornecedores – 1,2 mil registrados, dos quais 700 são ativos. Temos um manual que é enviado a eles; contratos com questões de sustentabilidade; rígidas questões trabalhistas; entre outros detalhes que expõem nossas preocupações com o meio ambiente e o ser humano.

O senhor acredita que o varejo brasileiro trabalha bem a marca da empresa? Qual é a relevância de se trabalhar a marca, ou ainda estamos em uma cultura de venda por preços?

JG: A marca é o edifício que se constrói tijolo a tijolo. Posicionamento é tudo.

Por isso, é importante ser consistente na estratégia. Nós somos focados: somos claramente voltados para a mulher brasileira. Toda a nossa comunicação é dirigida para a mulher, a qual é responsável por 75% das decisões. Mas vendemos muito bem roupa masculina e infantil.

Em sua opinião, qual é o futuro do profissional do varejo no Brasil?

JG: Eu me formei na FGV em 1954. Da minha turma sou o único que atua no varejo. Hoje o varejo está se profissionalizando. Você se diverte trabalhando nele. A reação tem que ser rápida, o que exige dinamismo na profissão e uma batalha diária para vencer a concorrência. Hoje temos em torno de 10 mil candidatos a serem *trainees* em nossa empresa.

O senhor acredita que é mais fácil ou mais difícil trabalhar com varejo hoje em relação a algumas décadas?

JG: Acredito que é mais fácil ser um profissional do varejo hoje por conta do preparo. As pessoas estudam mais e são mais treinadas. Atualmente, 90% dos principais executivos da Renner vieram de grupos de *trainees*. Mas uma regra permanece ainda em vigor: se você quer ter sucesso no varejo, deve ter paixão pelo que faz, isto é, sentir prazer e gostar muito de pessoas, pois o varejo é algo que pede proximidade da loja, do consumidor. É preciso ter paixão, brilho nos olhos. Senão o negócio não vai para a frente de verdade. ✕

EDGARD BARKI, Professor da FGV-EAESP e pesquisador do GVcev, edgard.barki@fgv.br
FRANÇOISE TERZIAN, Jornalista, fterzian@gmail.com

INOVAÇÃO NO VAREJO

No varejo, inovação significa a capacidade de o varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de a elas responder continuamente

POR MAURÍCIO MORGADO

“Inovação” tornou-se, ultimamente, uma palavra de moda. Por essa razão, às vezes seu sentido é usado indiscriminadamente. Especificamente no varejo, a inovação ocorre de várias formas. A mais evidente é a maneira como o varejista articula o conjunto composto por linha de mercadorias, visual *merchandising*, perfil e treinamento de equipe, precificação, mensagem e tipo de propaganda e, inclusive, local em que instala sua loja. A FNAC e a Livraria Cultura, cada uma com seu estilo, são outros dois ótimos exemplos desse processo.

Porém, a inovação também pode ocorrer nos processos, na forma de trabalhar e conduzir os negócios. O fenômeno da *fast fashion*, tendo a Zara como seu ícone máximo, é, sem dúvida, uma inovação em processos muito bem recebida pelo cliente. A futura, e esperada, implementação do RFID, etiquetas inteligentes que por rádio-freqüência “falam” onde os produtos estão, também poderá ser um exemplo de inovação em processos a trazer grandes benefícios aos consumidores.

Mas o que move ambos os tipos de inovação no varejo? A necessidade de atender os consumidores. Porém, como estes últimos sempre mudam, como é o caso do consumidor brasileiro, cabe ao varejo um contínuo processo de atualização.

MERCADO NACIONAL. A título de contextualização, observemos alguns números sobre o mercado nacional. O Brasil tem 187 milhões de habitantes e 54 milhões de domicílios, um mercado com tamanho bastante atraente, principalmente se considerarmos que a população que vive em cidades corresponde a 82% do total. Além disso, em quase todos os domicílios há fogões e abastecimento de água, e em mais de 90% há geladeira, rádio e televisão. Em 85% dos domicílios há rede de energia elétrica pública.

De 2004 a 2006, 12 milhões de pessoas foram incorporadas à classe C, oriundas das antigas classes D e E, num importante processo de distribuição de renda, abrindo, com força, o mercado popular. A classe C agora totaliza 86 milhões de pessoas. Mas, apesar de termos 124

milhões de celulares no país e 40 milhões de telefones fixos, só há microcomputadores em 22% dos lares. Além dessas, outras mudanças expressivas podem ser observadas na população brasileira nas últimas décadas, que influenciam diretamente as respostas inovadoras do varejo.

PERFIL FAMILIAR. Uma das principais mudanças, sem dúvida, é o papel diferenciado da mulher. Por volta de 45% da força de trabalho brasileira é composta por mulheres. Elas chefiam 25% dos lares. Um recente estudo do IBGE alerta que as tarefas da casa tomam 25 horas por semana da mulher e outras 10 dos homens. Para a nova família, organizada de forma menos tradicional e com escassez de tempo, a palavra-chave para “compras no varejo” hoje em dia é “conveniência”. É isso que o Natural da Terra, um estágio bastante avançado do antigo “sacolão”, oferece aos clientes A dos bairros nobres de São Paulo. Ou então o que o Dia%, o supermercado “de conveniência de desconto” do Carrefour, faz para os clientes C e D de outras regiões da cidade.

Tratando de conveniência, tudo indica que o auto-serviço vai continuar em alta. Modelos como Etna, PBKids e Decathlon têm tudo para seguir em frente, já que facilitam a vida e agilizam as compras do cliente. Ainda nessa linha, os *shopping centers* ficaram tão complicados hoje em dia que até poderíamos apostar no retorno da loja de departamentos “full-service”, como eram a Sears e os saudosos Mappin e Mesbla algum tempo atrás. Nos EUA, as lojas de departamentos, até pouco tempo atrás consideradas mamutes à beira da extinção, experimentam um momento de revival e têm obtido resultados bem mais animadores.

Outro ponto marcante de nosso dia-a-dia é que o ciclo de vida da família está sendo adiado,

ou seja, as pessoas casam mais tarde: as mulheres, com 27 anos; e os homens, com 30, em média. Há também muitos novos arranjos domiciliares emergindo. Algo em torno de 10% dos lares é ocupado por uma pessoa somente, e o modelo de lar tradicional, com pai, mãe e filhos morando sob o mesmo teto, representa somente 49,4% do total das famílias brasileiras.

Ao casar mais tarde, é de se esperar que haja, por parte das pessoas, mais planejamento na empreitada. Mesmo que esse planejamento todo não ocorra, casando mais tarde as pessoas já estão mais evoluídas na carreira profissional e, no caso das camadas mais privilegiadas, terminaram os estudos superiores. Casam com mais informação e, conseqüentemente, são mais sensíveis a *design* de melhor qualidade. A Etna é um exemplo de varejista que, se não foi tão inovador, aproveitou bem essa tendência. Até mesmo as Casas Bahia já mostram sinais de atenção a esse novo consumidor: seus móveis já



apresentam *design* muito mais afinado com tendências internacionais, com toques italianos e até nórdicos na nova linha.

ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO. Além de casar mais tarde, o brasileiro também tem conseguido aumentar sua expectativa de vida, hoje ao redor de 75 anos. Se associarmos a isso a redução da taxa de natalidade, teremos então um quadro de envelhecimento geral da população.

No ano 2000 havia cerca de 18 milhões de pessoas com mais de 55 anos no país. Isso coloca ao varejo uma necessidade de adaptação e de inovação. Mas também surgem algumas oportunidades de negócios, como veremos mais adiante. Observe, nos gráficos a seguir, a evolução projetada da pirâmide populacional brasileira, e como esse quadro do envelhecimento mudou e mudará drasticamente nossa composição etária.

Uma implicação do envelhecimento da população é o aumento do número de consumidores com mais posses. As pessoas mais velhas já criaram os filhos, provavelmente quitaram suas casas (75% dos brasileiros vivem em casa própria) e, nesse

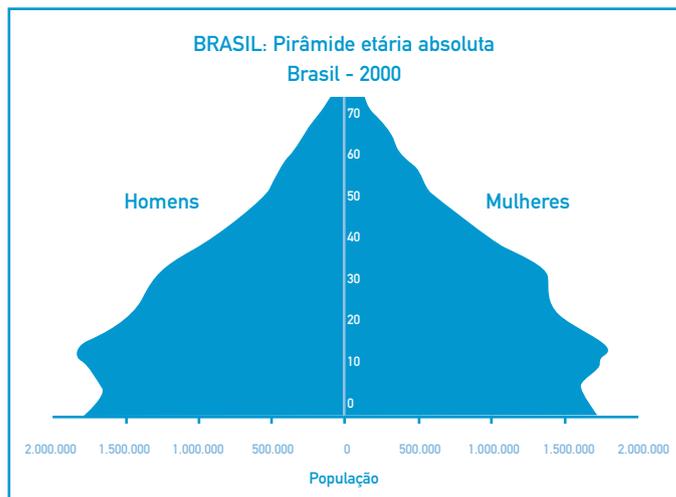
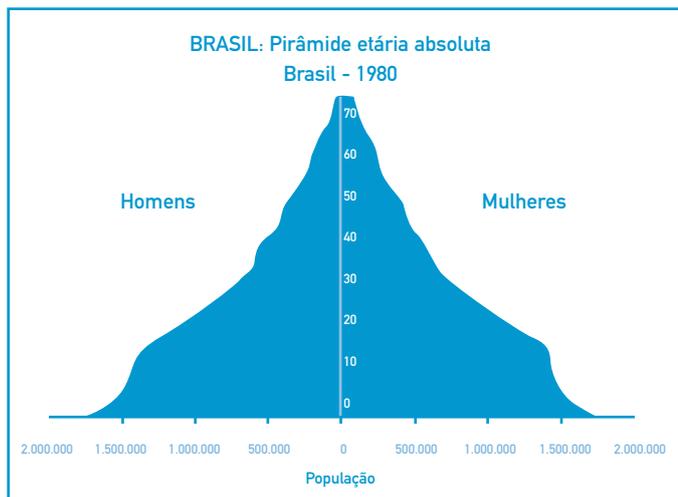
estágio da vida, podem permitir-se certos “luxos”. Viagens, decoração e itens para o lar, *hobbies*, culinária, vinhos, carros e supérfluos podem começar a fazer parte do seu cardápio de consumo.

Lojas como Spicy, com sua coleção de acessórios culinários; Expand, com vinhos do mundo todo; e Empório Santa Maria, com grande variedade de importados, são bons representantes de varejistas inovadores e que pegam carona nessa tendência.

INFORMAÇÃO E EXIGÊNCIA. Outra mudança importante no perfil dos brasileiros é que, pela primeira vez na história, em 2007 a venda de computadores superou a de televisores no país. Com cerca de 35 milhões de usuários, a Internet cresce a passos largos no país. Além disso, o número de matrículas nas universidades fica ao redor 5 milhões por ano.

Consequência: o acesso à informação e a facilidade de comunicação revertem em consumidores muito antenados, cientes da moda e costumes globais. Com a nova geração de celulares 3G chegando forte ao país a partir do segundo semestre de 2008, esse turbilhão de informações só vai crescer.

Gráficos sobre o envelhecimento da população: Brasil, 1980, 2000, 2020 e 2050



Adicionalmente, a evolução do cenário de abertura política e o próprio Código de Defesa do Consumidor (1992) tornaram o brasileiro mais desconfiado, ciente de seus direitos como consumidor e muito exigente quanto ao desempenho dos produtos e ao atendimento nas lojas.

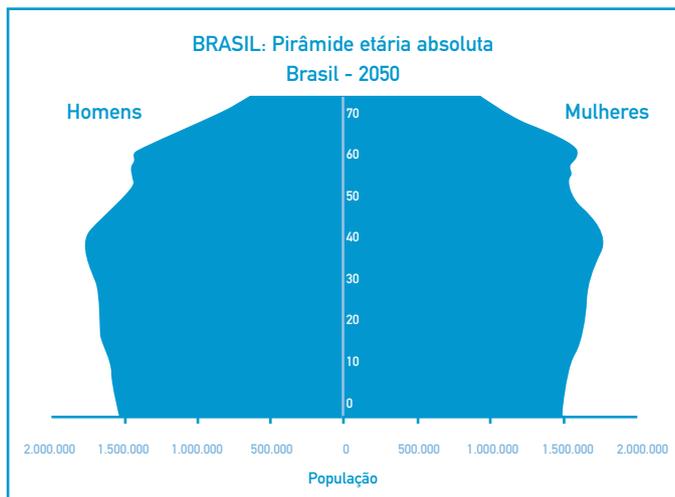
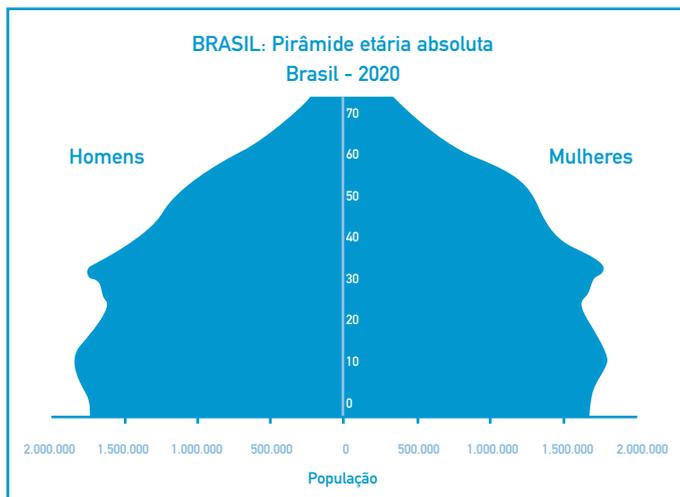
Nesse cenário, os varejistas se esforçam para facilitar a troca de produtos para clientes insatisfeitos, tomando o cuidado de poupá-los de interrogatórios e embaraços. O antigo *slogan* da Sears, “Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”, deveria estar sempre à vista dos varejistas brasileiros.

MERCADO POPULAR E PREÇO. Os 86 milhões de consumidores que o Brasil possui na classe C, chamada de mercado popular, representam uma força que agora começa a ser oficialmente reconhecida pelas indústrias e varejistas no país. Produtos e lojas voltados para esse público, ávido por ter acesso e inclusão, ganham espaço e notoriedade. Casas Pernambucanas, Marisa, C&A e Riachuelo ganham nova força, aliando crédito, atendimento e ambiente de loja focados nesse tipo de cliente.

O Lojão do Brás, em São Paulo, é outro exemplo de lojista que pratica preços compatíveis com esse público, criando um ambiente de venda superorganizado, de lojas com ar-condicionado, escadas rolantes, restaurante Habib's, café, serviços diversos e *visual merchandising* típico de grandes redes. A Têxtil Abril, outra a reconhecer a importância desse consumidor, chega a manter um serviço de microônibus que leva e traz o cliente a cinco estações do Metrô de São Paulo.

No que diz respeito a preço, o modelo de lojas no estilo “dólar” surge para atender à massa de clientes que precisam economizar por conta de sua situação financeira. Esse tipo de loja costuma ser pequena, oferecer níveis baixos de conforto, ter poucos funcionários e atendimento mínimo, marcas nacionais básicas e preços muito atraentes. Ainda não há representantes desse modelo no Brasil, mas, com certeza, há espaço para eles.

Há também modelos para quem quer economizar – nesse grupo temos os clubes de compra e os “atacarejos” ganhando cada vez mais força. Assai, Sam's Club e Costco (EUA) não são propriamente inovações (nasceram nos anos



1970 e 1980), mas seguem com força respondendo às necessidades desse grupo de clientes.

Ainda tratando de mercado popular e preços, não podemos esquecer a questão do crédito. A variação de renda explica 60% das vendas a varejo no país. A taxa de juros e a taxa de desemprego explicam praticamente todo o resto. Não tem jeito: para esticar a renda e permitir mais compras no varejo, só mesmo com mais crédito. Isso é tão forte que a correlação do volume de crédito ao consumidor disponibilizado no mercado com o índice da Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE é de 95%. Não é à toa que, nos últimos anos, o varejo brasileiro experimentou crescimento expressivo, a maioria do qual proveniente de vendas a crédito.

MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO. O varejo ficou mais poderoso. Não há como negar. No setor de supermercados, por exemplo, as cinco maiores redes concentram 40% dos negócios. No ramo de eletroeletrônicos, os grandes varejistas também detêm fatia considerável. Esse poder fez com que a relação do varejo com seus fornecedores fosse revista. Além do poder de compra em si, o varejo domina cada vez mais a informação sobre os hábitos e desejos do consumidor, antes monopólio da indústria.

Há também a presença dos grupos varejistas estrangeiros. Empresas como Carrefour, Wal-Mart, C&A e Leroy Merlin exploram há tempo o mercado brasileiro. A chegada da chilena Cencosud, ao comprar o G. Barbosa, talvez sinalize novo ânimo para a internacionalização no varejo brasileiro. Mas, o que explica esse movimento? Países como EUA, França, Inglaterra e Japão experimentam um cenário de queda no crescimento varejista há três décadas. Nesse contexto, resta aos grupos estrangeiros procurarem os BRIC, e, ao que parece, a primeira letra do acrônimo está na moda.

LOJAS DE FABRICANTES. Samsung, Apple, Adidas, Puma, Nike, Sony e Nokia são alguns que estrearam lojas para venda direta ao consumidor. Um pouco em resposta ao poder crescente do varejo, outro por estratégia de *branding*, alguns obtiveram tanto sucesso com suas lojas próprias, com é o caso da Apple, que o varejo tradicional perdeu importância no seu *mix* de distribuição. Isso sem falar dos que já nasceram vendendo direto, como a Dell. O caso da loja Melissa, em São Paulo, é mais um bom exemplo dessa estratégia de fabricante.

VAREJO DE LUXO. O mercado de produtos de luxo sempre foi um segmento importante. Hoje em dia, além do tradicional topo da pirâmide, há grandes grupos de clientes se interessando por esse tipo de varejo, particularmente os consumidores mais velhos, com dinheiro sobrando. Ermenegildo Zegna, Tiffany, Prada, Daslu e tantas outras marcas ainda manterão seu fascínio por longo tempo.

HIPERSEGMENTAÇÃO. Consumidores mais sofisticados e informados começam a ter gostos e necessidades muito específicos. A competição no varejo faz com que novos conceitos sejam desenvolvidos pensando-se em grupos cada vez menores de clientes. The Container Store, cadeia norte-americana com cerca de 40 lojas, especializada em produtos para manter a casa organizada, é uma representante dessa tendência. Lá é possível encontrar desde sistemas completos de armários até os menores potinhos e embalagens. Na linha da segmentação por estilo de vida, a Anthropologie, também norte-americana, é um exemplo. Pensando numa mulher específica, oferece vestuário, decoração, móveis e cama-mesa-e-banho num ambiente diferenciado e especial.

COMÉRCIO ELETRÔNICO. Uma “conjunção astral” favoreceu o comércio *on-line*. O alinhamento de consumidores sem tempo, informatizados e informados, com um ambiente de pouca intervenção governamental, fez o setor explodir, registrando crescimentos em torno de 25% já há quatro anos. Marcas como Submarino lutaram para posicionar-se na mente do cliente no início do *e-commerce* no Brasil, e hoje conseguem o retorno esperado. O varejo tradicional, alavancado pelo conhecimento de marca que já tinha, também aproveitou e seguirá aproveitando esse benefício dos astros. Livraria Cultura, Pernambucanas, Ponto Frio, e internacionais como BestBuy e FNAC, utilizam com maestria essa ferramenta, criando presença e reforço de marca.

EXPERIÊNCIA DE COMPRA. Os consumidores mais informados e endinheirados começam a demandar experiências de compra diferenciadas. Não basta mais oferecer somente conveniência, preço justo, bom atendimento e linha de mercadorias adequada. É preciso gerar prazer, diversão, encantamento durante a compra. O ícone máximo dessa tendência é The American Girl Place, uma loja de bonecas focada em meninas de até 12 anos, onde o preço do modelo básico é US\$ 105, numa oferta que inclui mais um personagem, o cachorrinho Coconut. Essa família de bonecas é vasta o suficiente para permitir que a menina possa escolher a que mais se assemelhe fisicamente a ela.

Além dessa linha de bonecas que podemos chamar de contemporânea, há uma área dedicada à venda de outra família de bonecas, as históricas. Por exemplo, uma delas viveu na época da Depressão dos anos 30; outra foi uma escrava

que quer ser libertada; outra, uma colonizadora inglesa, sempre com “histórias de vida” relacionadas ao desenvolvimento dos Estados Unidos.

Na loja da Quinta Avenida, em Nova York, para se ter uma idéia de até onde a experiência de compra pode chegar, é possível encontrar um *conciêrge* recepcionando e orientando os clientes que chegam à loja, e uma livraria onde se vendem livros que contam histórias sobre as bonecas à venda. Nessa loja encontramos também grande oferta de roupas para meninas que queiram vestimentas iguais às das bonecas e, pasmem, um salão de beleza para bonecas onde, por US\$ 10, é possível mudar o penteado da boneca. Há também um teatro que oferece lugares para cerca de 200 pessoas e onde são encenadas peças retratando as histórias das bonecas.

Como se tudo isso não bastasse, a loja oferece um hospital de bonecas, local onde elas são “internadas” para conserto. Há também um restaurante/café onde, além de as famílias se alimentarem de verdade, as bonecas das meninas são acomodadas em minicadeiras e servidas pelas garçonetes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS. Inovar no varejo é um exercício de percepção constante. É uma ligação sem fim nos desejos e necessidades dos clientes. As antenas do varejista e de sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca desses sinais, os quais nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes. É mais um exercício de empatia que qualquer outra coisa: se eu fosse o meu cliente, o que gostaria de ter? O que me seria relevante? As alternativas para inovação aparecerão. Boa sorte! ✕



ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO

Uma das decisões estratégicas mais críticas de uma rede varejista é sobre a concentração ou dispersão geográfica de suas lojas. O artigo apresenta as vantagens e desvantagens de cada decisão e alerta quanto aos erros a serem evitados no processo

POR HEITOR KATO E JURACY PARENTE

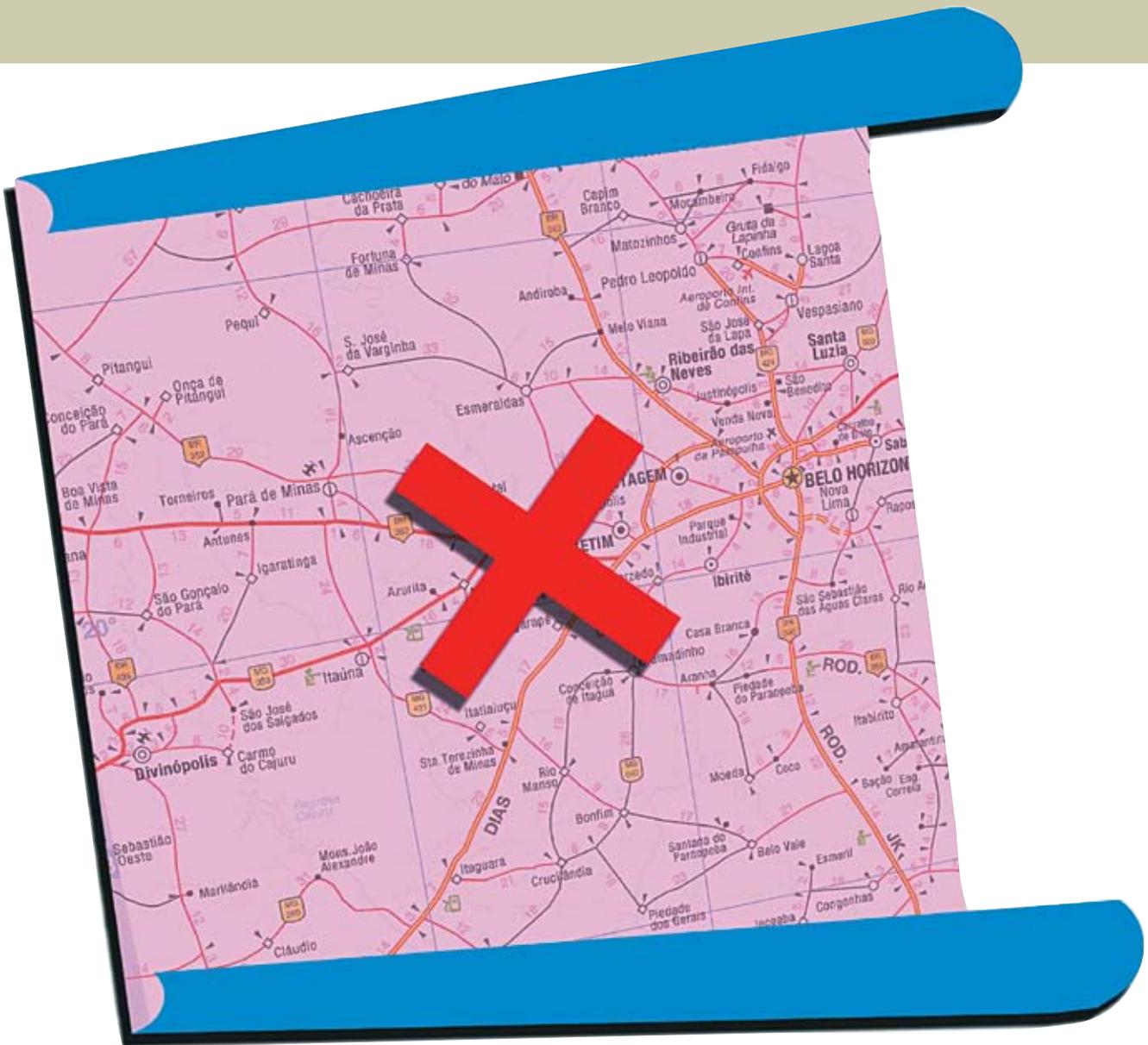
Diferentemente de outras variáveis do composto varejista, tais como preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços, que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode. Uma escolha acertada e a implementação eficiente da estratégia de localização de novas lojas são ingredientes essenciais para a expansão bem-sucedida dessas empresas.

O crescimento do mercado consumidor brasileiro registrado nos últimos anos vem estimulando os varejistas a acelerarem seus planos de expansão. Muitas redes têm dobrado o número de lojas ultimamente. De 2002 até início de 2008, por exemplo, a C&A passou de 77 para 154 lojas, enquanto o Magazine Luiza passou de 123 para 397.

Nesse processo de expansão e de localização de novas lojas, as empresas varejistas vivenciam

diversos dilemas e alternativas estratégicas tais como: Concentrar ou dispersar geograficamente a localização das lojas? Saturar o mercado com lojas em uma ou poucas cidades ou dispersá-las em uma rede que abranja maior número de regiões? Quais regiões ou tipos de localização oferecem melhor rentabilidade? O objetivo desse artigo consiste em apresentar aspectos a serem considerados na definição da estratégia de expansão e de localização de novas lojas, e, assim oferecer subsídios para responder a essas questões.

CONCENTRAÇÃO E DISPERSÃO. Decidir sobre o grau de concentração geográfica das lojas é uma das principais questões estratégicas que orienta a expansão das empresas varejistas. Uma dessas empresas, como o Supermercado Zona Sul, no



Rio de Janeiro, concentra 28 de suas 29 lojas nos bairros da zona Sul daquela cidade; a rede de Lojas Marisa, por outro lado, dispersa suas 210 lojas em 25 estados brasileiros. Já outras empresas adotam uma estratégia intermediária, como a Lojas Colombo, que se espalham por cinco estados, apesar de concentrar metade de suas 340 lojas no estado do Rio Grande do Sul.

Ao adotar uma estratégia de concentração geográfica, as empresas varejistas obtêm muitas vantagens. Primeira, o varejista torna-se mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e assim consegue atender mais plenamente as necessidades desses segmentos de consumidores. Adicionalmente, otimiza seus custos fixos, tais como os de propaganda, treinamento e supervisão, e melhora seus resultados de venda

por meio de um ajuste mais fino do esforço mercadológico às necessidades dos consumidores da região. Com isso, fortalece sua imagem, seu posicionamento estratégico e o nível de lealdade dos clientes. Se a estratégia de concentração geográfica estiver aliada a uma excelência operacional, então o varejista conseguirá desencorajar a instalação de novos concorrentes na região.

Já com a estratégia de dispersão geográfica, a empresa visa diminuir os riscos associados à concentração de todas as atividades em uma única cidade ou região. Entre os exemplos desse tipo de risco, destacamos as catástrofes climáticas, como enchentes; o declínio ou crise econômica local; a entrada de novos e fortes concorrentes; e a canibalização de vendas entre as lojas da empresa.

TENDÊNCIAS ENTRE ESTRATÉGIAS. É interessante observar que as empresas varejistas de um mesmo setor tendem a apresentar algumas semelhanças em suas estratégias de localização. No setor do varejo de confecções, as quatro maiores empresas que operam no Brasil (C&A, Renner, Riachuelo e Marisa), adotaram, em diferentes graus, a estratégia de dispersão geográfica e tornaram-se empresas de abrangência nacional. A C&A e a Riachuelo, por exemplo, estão presentes em 22 estados, e a Marisa, em 25 deles. A preferência dessas redes em localizar suas lojas em *shopping centers* parece justificar a seleção da estratégia da dispersão geográfica, pois no Brasil ainda é limitado o número de alternativas de *shopping centers* em uma certa região.

As grandes redes do setor eletroeletrônico estão, em sua maioria, em uma posição intermediária entre a concentração e a dispersão geográfica. As empresas Casas Bahia (558 lojas) e Magazine Luiza (397 lojas) estão, cada uma, em 12 estados. Comparadas com lojas de departamentos com foco em confecções, as lojas de eletroeletrônicos são, em geral, de menor porte, estando a maior parte delas localizada em pólos varejistas de rua.

O menor porte das lojas e a grande quantidade de pólos de rua têm facilitado as redes desse setor varejista a ampliarem o número de suas lojas em regiões específicas. As Casas Bahia, por exemplo, operam 95 lojas na cidade de São Paulo, e a rede de Lojas Insinuante tem 31 unidades em Salvador. Fica claro, pela estratégia adotada, que essas duas empresas buscam a liderança e até mesmo a dominância nesses respectivos mercados.

Excluindo os três gigantes do setor supermercadista (Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart), que operam na maioria dos estados, as demais grandes redes de supermercados (com

vendas anuais entre 1 e 2 bilhões de reais) adotam a estratégia de concentração geográfica. A rede GBarbosa, por exemplo, a quarta rede no *ranking*, concentra suas atividades nos estados de Sergipe, Alagoas e Bahia; a Companhia Zaffari, o quinta do *ranking*, opera uma loja em São Paulo e todas as demais no Rio Grande do Sul; a DMA (EPA), sexta colocada, concentra-se em Minas Gerais e no Espírito Santo; o Bretas, sétimo no *ranking*, em Minas e em Goiás; e o Prezunic, oitavo colocado na lista, opera todas as suas lojas no Rio de Janeiro.

Ao adotarem estratégias de concentração geográfica, as empresas alcançam elevadas fatias de mercado e muitas vezes atingem a posição de liderança nas regiões onde operam. O grande tamanho do mercado de consumo para supermercados permite que as redes alcancem faturamentos expressivos, mesmo concentrando suas lojas em algumas poucas regiões. Por exemplo, a rede de Supermercado Bahamas, vigésima colocado no *ranking* dos supermercados, opera a maior parte das suas 22 lojas na cidade de Juiz de Fora, onde chega a conquistar cerca da metade desse mercado.

ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO E SATURAÇÃO. Apesar das muitas vantagens da estratégia de concentração, as empresas devem estar atentas aos riscos de “canibalização” entre suas lojas no mercado onde atuam. A partir de certo nível de fatia de mercado, a expansão da rede em um determinado mercado torna-se menos atraente, já que cada nova loja tenderá a roubar vendas das lojas já existentes.

Para ilustrar esses limites de saturação, suponhamos que o volume desejável de venda para uma loja de departamentos (por exemplo, de 2 mil metros quadrados, no formato de uma loja C&A, ou Renner ou Riachuelo) seja de cerca

de R\$ 2 milhões mensais. Se considerarmos os gastos mensais por habitante em confecções de R\$ 30, a demanda de mercado mensal para o setor varejista de confecções seria, respectivamente, de cerca de R\$ 6 milhões para uma cidade de 200 mil habitantes (como Divinópolis, MG; ou Barra Mansa, RJ) e de R\$ 60 milhões para uma cidade de cerca de 2 milhões de habitantes (como Recife ou Manaus).

Com base nessas estimativas, as empresas desse setor poderiam determinar quantas unidades desse porte (loja de departamento de confecções de 2 mil metros quadrados) caberiam em diferentes cidades, e que nível de saturação que já se observa em cada uma das cidades onde opera. Em setores segmentados, como o de varejo de confecções, onde as empresas adotam posicionamentos de mercado e estratégias diferenciadas para atrair segmentos de consumidores específicos, torna-se menos provável que uma bandeira varejista consiga captar mais do que 25% do mercado.

BENCHMARKS INTERNOS. A análise e a identificação dos *benchmarks* internos consistem em outro recurso para orientar as empresas em suas estratégias de expansão. Empresas que operam uma rede com grande número de lojas frequentemente registram diferentes níveis de resultados entre suas lojas. Em algumas regiões, como, por exemplo, onde a empresa teve origem ou sua sede está localizada, as lojas da empresa poderão apresentar ótimo desempenho (bons indicadores de vendas por metro quadrado, altas vendas por funcionário e elevada rentabilidade). Em outras regiões, entretanto, o desempenho pode

ser consistentemente insatisfatório. É como se a “vocação” da empresa estivesse mais sintonizada com alguns mercados e menos com outros. Muitos são os fatores que influenciam essa heterogeneidade de desempenho, como a concorrência local, a gestão regional da empresa e a imagem da rede na região.

Convém às redes varejistas desenvolver uma análise sistemática dos resultados das suas lojas, procurando identificar mais claramente as características de localização que determinam seus *benchmarks* internos. Esses fatores devem então ser levados em conta na definição da estratégia de expansão, privilegiando-se, obviamente, as regiões onde a empresa alcança os melhores níveis de desempenho.

EVITAR ERROS. De importância fundamental para a empresa, a definição da estratégia de localização não é uma decisão fácil, sendo de difícil concerto, se feita equivocadamente. O desenvolvimento de novas lojas consome investimentos de milhões de reais, e erros na localização afetam diretamente a lucratividade e até mesmo a sobrevivência da empresa.

Os padrões de localização parecem variar de acordo com o setor do varejo. A identificação das estratégias adotadas pela empresa *benchmark* de cada porte e de cada setor poderá ser uma fonte de inspiração para as demais, servindo como um sinalizador dos tipos de escolhas mais inteligentes e adequadas às características de cada mercado. Entretanto, como as demais decisões do *marketing* varejista, as decisões de localização deverão estar atreladas às outras escolhas estratégicas das diversas variáveis do composto de *marketing*. ✖

HEITOR KATO, Professor da PUC-PR e pesquisador do GVcev, heitor.kato@gmail.com

JURACY PARENTE, Professor da FGV-EAESP e coordenador do GVcev, juracy.parente@fgv.br



VAREJO SUSTENTÁVEL

A despeito da relevância do varejo para a promoção de práticas de responsabilidade social, ainda são poucas as empresas do setor que demonstram ter esse componente inserido na gestão estratégica do negócio

POR ROBERTA CARDOSO

A vertical barcode graphic is positioned on the left side of the page, partially overlapping the text. It features a blue background with white vertical bars of varying widths. The number '2 831' is printed in white at the bottom of the barcode.

Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade tornaram-se assuntos comuns nos noticiários. Seja por convicção de que esse é o caminho necessário para a construção de uma sociedade viável a longo prazo, seja por pressão de consumidores, ONGs, investidores ou governo, as empresas têm feito avanços na inserção desses temas em sua gestão. Algumas organizações não se limitam a rever seus processos internos e operações, mas também incentivam os demais elos da cadeia de valor a partilharem de suas iniciativas nesse campo.

O PAPEL DO VAREJO. Localizado na cadeia de valor entre a produção e o consumo, o varejo pode atuar nessas duas direções. Adotando critérios de compra que ampliem o tradicional binômio preço-qualidade, pode induzir seus fornecedores a equacionar problemas sociais e ambientais na produção ou extração dos produtos. Mapeamentos feitos pela Conservation International e pelo Food Marketing Institute (FMI) demonstram que as atividades do varejo contribuem com 5-10% dos impactos ambientais da cadeia, enquanto os demais 90-95% dos impactos são gerados pela cadeia de suprimentos e transporte dos produtos. Olhando pelo lado da demanda, o varejo tem a possibilidade de ajudar os consumidores a utilizarem critérios socioambientais em suas decisões de compra, tanto disponibilizando produtos mais sustentáveis como fornecendo informações no ponto-de-venda. Essas iniciativas atendem tanto os consumidores que já consideram a sustentabilidade como fator relevante para suas decisões de compra quanto aqueles que não conhecem o assunto. Para este

último grupo, as informações funcionam como um convite à reflexão sobre o impacto que suas escolhas de consumo têm sobre a sociedade. Já os consumidores conscientes encontram nas informações o “elo perdido” para a conexão entre seus valores e sua atitude de compra.

DISTÂNCIA DA PRÁTICA. No entanto, a despeito da relevância do varejo para a promoção de práticas de responsabilidade social, constatamos, com perplexidade, que poucas empresas do setor demonstram ter esse componente inserido na gestão do negócio.

Analisando as iniciativas varejistas, podemos identificar claramente quatro formas distintas coexistindo no tratamento desses temas. O primeiro grupo é justamente aquele que tem a sustentabilidade inserida na estratégia. Este é, sem dúvida, um grupo restrito, que questiona e altera seus processos para atingir metas socioambientais compatíveis com o bem-estar econômico. Essas empresas buscam ativamente inovações e oportunidades para fazer negócios de uma nova maneira, que atenda a necessidade de lucratividade e de utilização racional de recursos. Para que essas mudanças sejam concretizadas, é indispensável o envolvimento da presidência da organização.

No segundo grupo, mais numeroso que o primeiro, estão as empresas que entendem os conceitos e buscam formas de inseri-los em seu dia-a-dia. Grande parte delas têm projetos que são referências em áreas específicas – podendo estar direcionados para o público interno, reciclagem, promoção do bem-estar da comunidade, melhorias na operação do negócio, entre outros –, mas ainda é grande sua dificuldade em rever pro-

cessos de maneira sistemática e mudar a cultura tradicional do negócio. Apesar das dificuldades de extrapolação das iniciativas de sucesso para as demais áreas da empresa, as práticas desse grupo são muito importantes como efeito de demonstração. Quando comparado aos demais, é o grupo que apresenta maior taxa de crescimento.

Grande número de varejistas ainda adota práticas filantrópicas doando recursos, dinheiro ou produtos para organizações do terceiro setor. Nesse grupo, a gestão do negócio não sofre nenhuma alteração e as ações de “responsabilidade social” adquirem um caráter pontual, com que se busca contribuir para aliviar problemas da comunidade sem, no entanto, contribuir para a mudança dessa realidade. Aqui, certamente, falta entendimento dos conceitos e das oportunidades geradas pela ampla aplicação da responsabilidade social.

O último grupo é formado por empresas que entendem ser a sustentabilidade um elemento importante para a imagem da organização. Elas adotam uma postura em sintonia com as últimas novidades existentes nesse campo, contudo alteram o discurso para não terem que mudar suas práticas empresariais. Os que “parecem ser” sustentáveis, ao buscar o reconhecimento por meio da retórica ou de propostas que não se concretizam, assumem um grande risco e contribuem para o aumento do ceticismo da sociedade em relação a esse novo componente da gestão empresarial. Inebriadas pela possibilidade de melhoria da imagem organizacional por meio de mudanças marginais, essas empresas não percebem que, ao se posicionarem como “sustentáveis”, firmam um compromisso público que será amplamente cobrado pelos demais membros da sociedade.

PONTO DE REFLEXÃO. Independentemente do posicionamento que as empresas varejistas adotem frente aos desafios da sustentabilidade, observamos que em alguns momentos as práticas apenas tangenciam questões fundamentais. Para contornar essa aparente superficialidade, entendemos existirem pontos para reflexão.

O primeiro é sobre o modo de conciliar o aumento do consumo e a escassez de recursos. Nossa economia é baseada em expectativa de crescimento das vendas das empresas. Por essa razão, a maior parte dos varejistas possui planos de expansão e crescimento de mercado. Para atingi-los, os varejistas têm procurado incluir novos clientes em seu mercado-alvo – como os de baixa renda – e facilitado o seu acesso ao crédito. Essas medidas têm como premissa a manutenção dos atuais padrões de consumo, o que, salvo a descoberta de uma tecnologia completamente inovadora, irá comprometer, com uma velocidade ainda maior, os já escassos recursos naturais hoje disponíveis no planeta.

O segundo ponto refere-se a uma maneira de consumir e, ao mesmo tempo, gerar menos resíduo. A opção por produtos baratos e de baixa qualidade permite o acesso a uma grande parte da população, mas antecipa o descarte e gera nova necessidade de consumo num período muito curto. A redução da vida útil dos produtos – seja pela obsolescência programada ou pela moda – também resulta em aumento do desperdício de recursos e da quantidade de lixo de maneira sem precedentes. Alguns defendem mudanças na forma de consumo – reduzindo seu volume, enquanto outros preferem repensar a forma como as necessidades dos consumidores são satisfeitas – propondo a substituição de produtos por serviços.

Propostas que não se concretizam, assumem um grande risco e contribuem para o aumento do ceticismo da sociedade

A adequada abordagem das questões relativas à sustentabilidade é o terceiro ponto. Hoje, nas discussões de assuntos pertinentes à sustentabilidade no varejo, muitos recursos são desperdiçados com questões secundárias ou parciais. O recente movimento que questiona o uso de sacolas plásticas é um exemplo. Nesse caso, as discussões se restringem às embalagens utilizadas para carregar as compras do varejo até a casa do consumidor, enquanto uma série de outras embalagens de produtos e transporte são ignoradas. É necessário adotar uma perspectiva mais ampla, que inclua toda a cadeia de valor e o ciclo de vida dos produtos, extrapolando as áreas de maior visibilidade, que são objeto de questionamento por parte da opinião pública. Outro fator imprescindível para a tomada de decisão é a análise comparativa dos impactos gerados por diferentes alternativas. O que gera menor impacto: utilizar embalagens recicláveis ou reutilizáveis (que utilizam água na sua limpeza)?

IDENTIFICAR OS RESPONSÁVEIS. Costuma-se atribuir ao consumidor a responsabilidade em fazer as escolhas certas, ou seja, por meio de seu poder de compra, ele incentiva ou não empresas e produtos que julga contribuir para a sustentabilidade planetária. Certamente, o consumidor tem um papel importante, mas será justo atribuir a apenas uma parcela da sociedade a responsabilidade pelas escolhas? Considerando os consumidores como um grupo com interesses difusos, que foi, nas últimas décadas, orientado a basear suas decisões de compra na conveniência individual em detrimento da coletiva, parece razoável

depositar neles a liderança desse processo?

Outras dúvidas surgem quando pensamos no nível de informação disponibilizado para os consumidores fazerem suas escolhas. A ideia de “livre escolha” também é comprometida quando percebemos que, na realidade, os consumidores escolhem entre um número limitado de alternativas pré-selecionadas e disponibilizadas pelo varejo.

Em 2006, pesquisa do Instituto Akatu constatou que 64% da população acredita que o Estado deve regulamentar mais diretamente as questões relativas à responsabilidade social empresarial. Esses dados sugerem uma co-responsabilidade a ser exercida por todos os membros da sociedade.

Mesmo que não tenhamos respostas imediatas, ou definitivas, o simples fato de formularmos essas questões já consiste em significativa contribuição. Reconhecer a existência de problemas antes ignorados ou negados dá início a uma nova fase: a busca de soluções. Boa parte dos desafios acima descritos certamente ultrapassa os limites do setor varejista, apresentando-se como questões fundamentais para todos os membros da sociedade. ✖

ROBERTA CARDOSO, Professora da FGV-EAESP e pesquisadora do GVcev, roberta.cardoso@fgv.br



Daniel Piza
OESP

daniel.piza@grupoestado.com.br

aldeia

Desestatizar a cultura

AINDA PAIRA SOBRE A CULTURA BRASILEIRA UM ESPÍRITO ESTATIZANTE. HISTORICAMENTE, O INTELLECTUAL BRASILEIRO É FUNCIONÁRIO PÚBLICO, E ISSO SE REFLETE EM SUA VISÃO DE MUNDO

Mesmo que alguns tenham artisticamente transcendido essa condição, como Machado de Assis, Carlos Drummond de Andrade e Guimarães Rosa, não conseguiam disfarçar sua aversão à modernidade capitalista. Hoje em dia isso mudou, mas ainda é fato que na maioria os intelectuais são professores de universidades públicas. É rara no Brasil a figura do intelectual público independente, sem ligação com instituição alguma, e que Edward Said julgava tão fundamental para a vida cultural de uma nação.

Mas não é só isso; o mais importante é notar que sem as grandes estatais brasileiras não haveria grande parte da produção cultural a que assistimos hoje. Banco do Brasil, Petrobras e Caixa, além das secretarias estaduais e outros órgãos oficiais, sustentam o grosso do cinema, do teatro e da música erudita brasileira, para não falar da imprensa do setor. Isso cria uma situação irônica: como essas estatais se beneficiam das leis de incentivo, que permitem renúncia fiscal dos patrocínios, o dinheiro do contribuinte financia duplamente cada evento – no custeio e no abatimento. Observe os letreiros da grande maioria dos filmes nacionais: se o filme se passa na Bahia, invariavelmente terá apoio da Secretaria de Turismo da Bahia.

Há um problema de gênero nisso? Claro que não. Em todos os países, inclusive nos “liberais” EUA, há dinheiro público para a cultura, sobretudo quando se trata de ajudar a

pagar as contas de instituições que nem sempre o mercado consegue sustentar sozinho, como orquestras sinfônicas. **O caso brasileiro exemplar foi o do Grupo Corpo, que apesar de todo o sucesso e prestígio perdeu o patrocínio da Shell, mas terminou sobrevivendo graças à Petrobras.** O problema é de grau: aqui não existe contrapartida suficiente de parte da iniciativa privada, como existe, por exemplo, nos museus do hemisfério norte, todos apoiados por grandes doações empresariais. Nossos museus, como se sabe, vivem à míngua – enquanto nossos intelectuais não se cansam de demonizar o lucro (dos outros, claro).

Aqui também há abusos que não fazem sentido para um país em desenvolvimento. Maestros que ganham melhor do que seus correspondentes estrangeiros, exclusivamente com verba pública: eis um caso escandaloso. Outro é a participação de recursos do contribuinte em empreendimentos que não precisam deles para ter bilheterias lucrativas, como o Cirque du Soleil. Por fim, nunca é demais lembrar a contaminação política do esquema de incentivos: verifique como algumas poucas famílias dominam as verbas para o cinema brasileiro. É preciso mexer nas leis e, principalmente, nos costumes para que a arte nacional não seja tão dependente do erário e para que as empresas percam os preconceitos. Precisamos decretar o “iluminismo” na vida cultural brasileira. ✘

Você tem medo de que?

VOU DIRETO AO PONTO: ESTIVE EM PARIS. ESTÁ DITO E PRECISAVA SER DITO, LOGO VERÃO POR QUÊ. MAS É DIFÍCIL ESCAPAR À IMPRESSÃO DE PEDANTISMO OU DE EXIBICIONISMO, AO DIZER ISTO

Por Maria Rita Kehl

Culpa da nossa velha francofilia (já um tanto fora de moda). Ou do complexo de eternos colonizados diante dos países de primeiro mundo. Alguns significantes, como Nova Iorque ou Paris, produzem fascínio instantâneo. Se eu disser “fui a Paris”, o interlocutor responderá sempre: “que luxo!”. E se contar: “fui assaltada em Paris”, ou “fui atropelada em Paris”, é bem provável que escute: “mas que luxo, ser assaltada (atropelada) em Paris!”

O pior é que é verdade. É um verdadeiro luxo, Paris. Não por causa do Louvre, da Place Vendôme ou dos Champs Élysées. Nem pelas mercadorias todas, lindas, chiques, caras, que nem penso em trazer para casa. Meu luxo é andar nas ruas, a qualquer hora da noite ou do dia, sozinha ou acompanhada, a pé, de ônibus ou de metrô (nunca de táxi) e não sentir medo de nada. Melhor: de ninguém. Meu luxo é enfrentar sem medo o corpo a corpo com a cidade, com a multidão.

O artigo de luxo que eu traria de Paris para a vida no Brasil, se eu pudesse – artigo que não se globalizou, ao contrário, a cada dia fica mais raro e caro – seria este. O luxo de viver sem medo. Sem medo de que? De doenças? Da velhice? Da morte, da solidão? Não, estes medos fazem parte da condição humana. Pertencemos a esta espécie desnaturalizada, a única que sabe de antemão que o coroamento da vida consiste na decadência física, na perda progressiva dos companheiros de geração e, para coroar tudo, na morte. Do medo deste previsível *grand finale* não se escapa.

O luxo de viver sem medo a que me refiro é bem outro. O de circular na cidade sem temer o

semelhante, sem que o fantasma de um encontro violento esteja sempre presente. Não escrevi “viver numa sociedade sem violência”, já que a violência é parte integrante da vida social. Basta que a expectativa da violência não predomine sobre todas as outras. Que a preocupação com a “segurança” (que no Brasil de hoje se traduz nas mais variadas formas de isolamento) não seja o critério principal para definir a qualidade da vida urbana.

Não vale dizer que fora do socialismo este problema não tem solução. Há mais conformismo do que parece em apostar todas as fichas da política na utopia. Enquanto a sociedade ideal não vem, estaremos condenados a viver tão mal como vivemos todos por aqui? Temos que nos conformar com a sociabilidade do medo?

Mas eu conheço, eu vivi numa cidade diferente desta em que vivo hoje. Esta cidade era São Paulo. Já fiz longas caminhadas a pé pelo centro, de madrugada. Namorando, conversando com amigos, pelo prazer despreocupado da flânerie. A passagem do ano de 1981 para 82 está viva na minha lembrança. Uma amiga pernambucana quis conhecer a “esquina de Sampa”. Fomos, num grupo de quatro pessoas, até a Ipiranga com a São João. Dali nos empolgamos e seguimos pelo centro velho. Mendigos na rua não causavam medo. Do Paysandu (o Ponto Chic estava aberto, claro!) seguimos pelo Arouche, República, São Luis, Municipal, Patriarca, Sé; o dia primeiro nasceu no Largo São Bento.

Não escrevo movida pelo saudosismo, mas pela esperança. Isso faz tão pouco tempo! Sei



lá como os franceses conseguiram preservar seu raro luxo urbano. Talvez o valor do espaço público, entre eles, não tenha sido superado pelo dos privilégios privados. Talvez a lei se proponha, de fato, a valer para todos. Pode ser que a justiça funcione melhor. E que a sociedade não abra mão da aposta nos direi-

tos. Pode ser que a violência necessária se exerça, prioritariamente, no campo da política, e não da criminalidade. Se for assim, acabo de mudar de idéia. Viver sem medo não é, não pode ser um luxo. É básico; é o grau zero da vida em sociedade. Viver com medo é que é uma grande humilhação. ✕

O futuro do trabalho

PROJETO DE PESQUISA SISTEMATIZA OS PONTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DA SITUAÇÃO SOCIOECONÔMICA DA SOCIEDADE BRASILEIRA COM O OBJETIVO DE INFORMAR UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO QUE PRIVILEGIE O CRESCIMENTO ARTICULADO ÀS POLÍTICAS SETORIAIS E SOCIAIS

Por Claudio Salvadori Dedecca

As transformações na economia brasileira na década de 1990 ampliaram a heterogeneidade do mercado brasileiro de trabalho, materializada no aumento da informalidade e na emergência de um desemprego ponderável. A definição de políticas públicas em favor do crescimento e do desenvolvimento do país para este século deverá equacionar os problemas colocados pela atual precariedade do mercado de trabalho, caracterizada especialmente por amplos contrastes regionais e setoriais e por um perfil de qualificação muito desfavorável.

Em um projeto de pesquisa dedicado a essa questão, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), nosso propósito foi mapear diversas dimensões da heterogeneidade de nosso mercado de trabalho visando subsidiar as políticas públicas, tanto de natureza econômica como também social. O estudo explorou 12 temas relativos ao crescimento populacional, à evolução da força de trabalho, às mudanças na composição setorial da estrutura ocupacional, à discriminação segundo sexo e cor, à evolução socioprofissional, à dinâmica da estrutura de renda, dentre outros.

A principal fonte de informação foram os Censos Demográficos de 1980, 1991 e 2000. Mesmo considerando os vários anos transcorridos desde o último levantamento, é inegável que as principais tendências da estrutura ocupacional de

nosso mercado de trabalho podem ser devidamente apresentadas e analisadas com base nos resultados do principal e do mais abrangente levantamento sociodemográfico realizado no país.

Os resultados compilados pela pesquisa mostram que as perspectivas demográficas são favoráveis ao mercado de trabalho e à política social, seja em razão da tendência de crescimento mais lento da população economicamente ativa, próximo a 2% ao ano para as duas primeiras décadas do século, como igualmente em razão de que o país terá, até 2015, 1,5 pessoa ativa para cada pessoa inativa. Isto é, a disponibilidade da força de trabalho crescerá mais moderadamente, enquanto o potencial produtivo em termos demográficos será substantivo, apesar da tendência de envelhecimento da estrutura populacional.

Esses primeiros resultados apontam que taxas de crescimento econômico sustentado da ordem de 6 a 7% poderão produzir uma redução da precariedade da estrutura ocupacional e do desemprego, ao mesmo tempo em que serão suficientes para favorecer um movimento positivo da renda no mercado de trabalho e da produtividade.

Ao contrário do observado nas décadas de 1930 a 1970, quando taxas elevadas de crescimento do PIB eram ainda limitadas para equacionar os problemas de ocupação e renda gerados pelo processo de constituição e consolidação da economia industrial-urbana, nota-se, no presen-

TABELA - INDICADORES DE UM BRASIL DESIGUAL, 2000

População Economicamente Ativa	74,975
População Economicamente Ativa de cor/ raça negra	32,494
Produto Interno Bruto por Pessoas Economicamente Ativas (1980=100)	92
População Economicamente Ativa / População Inativa	1.5
Desemprego (Em mil pessoas)	11.846
Taxa de desemprego em cidades de grande porte	18%
Taxa de desemprego em cidades de médio porte	16%
Taxa de desemprego em cidades de pequeno porte	12%
Taxa de desemprego nas famílias 25% mais pobres	20%
Gênero	
População Ocupada Não Qualificada Feminina	66%
Desemprego feminino no desemprego total	52%
Cor/Raça	
Relação de rendimento com a população cor branca	48%
Desemprego cor/raça negra no desemprego total	16%

te, que o país encontra maior possibilidade de enfrentar tais desafios sociais com uma taxa de crescimento mais modesta. Contudo, ainda continua fundamental que políticas setoriais e sociais adequadas sejam conduzidas com o propósito de ampliar os efeitos do desempenho econômico em termos sociais.

De fato, a articulação entre crescimento e políticas setoriais e sociais será decisiva para equacionar as dimensões da heterogeneidade do nosso mercado de trabalho, constituída no período de industrialização e agravada nos anos de estagnação econômica das décadas de 1980 e 1990. Tal articulação deverá levar em conta a respeitável dimensão do

trabalho agrícola existente ainda hoje no país, da ordem de mais de 11 milhões de pessoas, que, na sua maioria, se inserem em atividades de baixa produtividade. Deverá enfrentar também o desafio de mudança da baixa qualificação da estrutura ocupacional – hoje da ordem de 60% população ocupada. Terá de enfrentar ainda a ampla desigualdade de ocupação e renda existente no interior do território nacional e entre estratos econômicos. Em 2000, 40% da população brasileira ocupada recebia, no máximo, 1,2 salário mínimo. Finalmente, será preciso enfrentar desafios quanto à discriminação de gênero e cor que amplificam a situação de desigualdade anteriormente mencionada. ✖

CLAUDIO SALVADORI DEDECCA, Professor do Instituto de Economia da Unicamp, claudio.dedecca@gmail.com

NESTA EDIÇÃO, SELECIONAMOS EVENTOS NAS ÁREAS DE ECONOMIA, FINANÇAS, GESTÃO E MARKETING. SEPARAMOS TAMBÉM ALGUNS EVENTOS NA ÁREA CULTURAL

<p>16/09 a 17/09</p> <p>Congresso TV 2.0</p> <p>Evento discutirá novas formas de produção e divulgação, modelos de negócio, tecnologias e plataformas.</p>  <p>Informações: www.convergeeventos.com.br/seminarios/540/index.htm</p>	<p>16/09 a 18/09</p> <p>Conferência sobre o futuro da tecnologia</p> <p>Trata-se do evento de maior prestígio do setor e apontará as tendências em tecnologia para os próximos cinco anos.</p> <p>Informações: www.baguete.com.br/noticiasDetalhes.php?id=20666</p>	<p>20/09 a 21/09</p> <p>Virada esportiva</p> <p>Maratona esportiva com atrações e diferentes pontos da cidade.</p> <p>Informações: www.viradaesportiva.com.br</p> 
<p>22/09 a 24/09</p> <p>Fórum mundial de negociação</p> <p>Especialistas vão discutir questões como: como negociar sobre pressão; como se preparar para negociação; como identificar oportunidades de negociação etc.</p> <p>Informações: www.hsm.com.br/userfiles/pdf/fmn2008.pdf</p>	<p>24/09 a 28/09</p> <p>Expomusic</p> <p>Maior feira de música da América Latina apresenta os lançamentos e produtos das grandes marcas de instrumentos musicais, áudio, iluminação e acessórios.</p>  <p>Informações: www.expomusic.com.br</p>	<p>25/09</p> <p>Seminário de Serviços Gerenciados de TI e Telecom</p> <p>Abordará temas como as diferentes soluções oferecidas pelos fornecedores, a redução de custos operacionais, além de cases.</p>  <p>Informações: www.convergeeventos.com.br/seminarios/541/index.htm</p>
<p>25/09 a 27/09</p> <p>Congresso Nacional de Administração em Goiânia</p> <p>Apresentação da 13ª edição do CONAD com conferências, palestras e trabalhos por empresários, professores e estudantes.</p>  <p>Informações: www.conad.adm.br</p>	<p>25/09 a 28/09</p> <p>Salão Imobiliário São Paulo</p> <p>Evento reúne toda a cadeia imobiliária para investimento, financiamento, decoração e automação.</p> <p>Informações: www.sisp.com.br</p>	<p>08/10 a 09/10</p> <p>Congresso Latino Americano de Varejo</p> <p>Evento organizado com o objetivo de promover o conhecimento em varejo.</p>  <p>Informações: www.eaesp.fgvsp.br/InternaCEV.aspx?PagId=DTGHMOSQ</p>
<p>17/10 a 30/10</p> <p>Mostra Internacional de Cinema em São Paulo</p> <p>Mostra de filmes e documentários em cinemas e cineclubes da cidade.</p>  <p>Informações: www.mostra.org</p>	<p>21/10 a 23/10</p> <p>Fórum Mobilidade + Negócios</p> <p>Discussões sobre desenvolvimento de aplicações voltadas a negócios, finanças pessoais, comunicações empresariais, <i>mobile marketing</i> e <i>mobile commerce</i>.</p> <p>Informações: www.convergeeventos.com.br/seminarios/543/index.htm</p>	<p>24/10 a 26/10</p> <p>Só para mulheres</p> <p>Primeiro Encontro Nacional da Mulher Moderna oferece palestras, oficinas, além de uma área reserva para bem estar e lazer.</p> <p>Informações: www.feirasnacipa.com.br/spm</p>



ROBERTO SETTON

Há 24 anos **Marcelo Lopes** integra o quadro de músicos da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, onde é trompetista. Formado em economia e direito, Lopes tem pós-graduação em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas. Desde 2005 é diretor executivo da Fundação Osesp. **“A gestão da Osesp é o espelho da própria orquestra: equipe competente, talentosa e afinada”.**