

Essa é a versão digital da **revista Desenvolve SP**. Navegue pelos botões localizados no rodapé das páginas. No sumário, é possível ir diretamente à matéria desejada clicando no número correspondente à página. **Boa leitura!**



## Nada será como antes

A escassez de recursos mudará a forma de produção das empresas. Você está preparado?



A criatividade que incentiva o crescimento

Expandir ou franquiar o negócio?

Modelo de gestão é a alma da empresa

Startup: o que é isso mesmo?

▶ CRÉDITO SUSTENTÁVEL  
PARA SUA EMPRESA INOVAR.



# Melhorar a cada dia

Como crescer em tempos difíceis? Essa é uma pergunta que todo empresário se faz. A escassez de recursos naturais traz hoje tanta preocupação para os negócios, quanto o momento econômico do País. É certo que a forma de produção de muitas empresas deverá mudar definitivamente, mas isso não quer dizer que não possam crescer. Preparar-se e, principalmente, adaptar-se a essa nova realidade é fundamental.

A matéria de capa desta terceira edição da revista Desenvolve SP coloca o dedo nessa ferida e mostra que o planeta já está cobrando um alto preço pelo desenvolvimento insustentável dos últimos tempos. Mas vai além ao convidar o empresário a refletir em que ele pode mudar, e indicar que essa mudança também pode aumentar o lucro.

Nestes seis anos, a Desenvolve SP também se reciclou e buscou sempre ficar cada vez mais próxima do pequeno e médio empresário paulista. Em 2015, além do foco no incentivo à inovação, a instituição implantou um novo conceito de

relacionamento e criando mais ferramentas para apoiar o empresário em seu planejamento e gestão, porque acreditamos que uma empresa bem preparada, além de ter acesso às melhores opções de crédito de longo prazo, também aumenta sua competitividade e amplia sua capacidade produtiva.

Nesta edição da revista você conhecerá as oportunidades oferecidas pela Economia Criativa; saberá que ainda hoje as mulheres enfrentam mais desafios que os homens para ocupar cargos de chefia; verá que integrar equipes pode ser a solução para aumentar a produtividade – e a opção para sua empresa crescer talvez não seja expandir, mas franquear o negócio –, além de ficar por dentro sobre muitas outras tendências e oportunidades de negócio.

Acreditamos que nesta 3ª edição a revista Desenvolve SP mantém e reafirma sua promessa de informar e inspirar seus leitores, sempre chamando a atenção para temas relevantes que terão impacto não só no dia a dia da empresa, mas na vida do empresário. Boa leitura. 

**Milton Luiz de Melo Santos** é economista com carreira pelo Banco Central do Brasil. Presidiu diversos bancos, entre eles o banco Nossa Caixa e o Banco de Crédito Real de Minas Gerais. Foi presidente interino da Caixa Econômica Federal e diretor do Banco Cooperativo do Brasil - Bancoob. Desde 2009 é presidente da Desenvolve SP – Agência de Desenvolvimento Paulista.



A Desenvolve SP tem as melhores opções de crédito para sua empresa inovar. Tire o seu projeto do papel e invista em inovação para aumentar a competitividade da sua empresa. Conheça a Desenvolve SP e acesse o financiamento que cabe no planejamento da sua empresa. Para inovar e crescer, conte com a Desenvolve SP.

**QUEM ACREDITA NO QUE FAZ NÃO VÊ LIMITES PARA CRESCER.**

Acesse: [www.desenvolvesp.com.br](http://www.desenvolvesp.com.br)

**DESENVOLVE SP**  
Agência de Desenvolvimento Paulista 

 **GOVERNO DO ESTADO  
SÃO PAULO**



**24** **Sustentabilidade**  
O mundo está mudando, sua empresa está preparada para esse desafio?



**9** **Negócios**  
Como a criatividade está mudando a economia no Brasil e no mundo



**13** **Carreira**  
Apesar dos avanços, CEOs mulheres ainda são minoria nas empresas

**3** **Editorial**  
Se adaptar e melhorar a cada dia

**6** **Entrevista**  
Criador da SPFW, Paulo Borges é um entusiasta da Economia Criativa

**16** **Inovação**  
As startups estão na moda, mas você sabe o que são?

**19** **Contas**  
Revisar os impostos que sua empresa paga é fundamental

**20** **Case**  
Como a Irmãos Perfeito cresceu apesar da concorrência chinesa



**29** **Crescimento**  
Ampliar ou franquiar? O que é melhor para sua empresa?

**32** **Gestão**  
Integrar equipes pode fazer sua empresa crescer ainda mais



**41** **Marketing**  
Entregar conteúdo é melhor do que apenas vender

**22** **Investimento**  
A Desenvolve SP também aposta em fundos para incentivar a inovação

**35** **Trabalho**  
Os bônus e os ônus para sua empresa aderir ao home office

**37** **Informação**  
Com o Canal do Empresário é fácil se atualizar sem sair da cadeira

**38** **Artigo**  
Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza, fala sobre a importância do networking

**39** **Case**  
Como uma nova tecnologia fez da MMO referência do mercado de lasers

# Na essência da economia criativa

*Criatividade, conhecimento e inovação são as ferramentas que Paulo Borges usou para transformar a moda e colocar o Brasil no mapa da indústria criativa*

Um dos requisitos para atuar com a economia criativa é ser inovador. E nisso o empresário Paulo Borges é expert. Idealizador da São Paulo Fashion Week e da Fashion Rio, entre muitas outras iniciativas, Paulo Borges é um entusiasta da indústria criativa do Brasil.

CEO do grupo Luminosidade e presidente do Instituto Nacional de Moda e Design (In-Mod), Paulo se tornou um ícone do mundo da Economia Criativa e especialmente da moda, mesmo sem ser estilista nem dono de confecção. Paulo Borges é acima de tudo um empreendedor.

**Você acredita que a economia criativa pode ser representativa na economia brasileira?**

Paulo Borges: Vejo os negócios criativos como um caminho de desenvolvimento político, social e econômico para o País. Acredito e defendo a ideia de que o Brasil precisa, cada vez mais, de uma política clara de fomento à economia criativa. Os

negócios criativos se sustentam nos pilares da inovação, do conhecimento, da criatividade, da geração de valor; são negócios de cauda longa que começam no conhecimento e na criatividade, movimentam processos, ferramentas e tecnologia e, a partir deles, toda uma indústria se constrói. Esse potencial é ainda imensurável e foi pouco explorado.

**Qual o conceito de economia criativa para você? É só moda?**

Economia Criativa é o nome que damos às várias áreas da economia em que os negócios são movimentados a partir do conhecimento e da criatividade. A partir daí já vemos que a moda faz parte da economia criativa, mas esta compreende uma gama de outras áreas, como o design (de objeto, de produto, gráfico etc.), o audiovisual (com o cinema, a teledramaturgia, os videomappings e manifestações artísticas, a criação de conteúdo na web etc.), a música, a fotografia, a arquitetura

e, por que não, a gastronomia. Todas essas áreas partem da criação, provocam o desenvolvimento de tecnologias, criam produtos que despertam o desejo. É nesse contexto em que se vê inovação.



Paulo Borges, criador da SPFW e presidente do In-Mod

**A economia brasileira passa por um momento difícil. Como a economia criativa pode contribuir para mudar esse cenário?**

Os negócios criativos sempre estão associados a produtos de mais valor que somam o intangível e extrapolam a simples funcionalidade nas suas cadeias de atuação, já que, por sua natureza que parte de uma criação, carregam em si características de inovação e diferenciação que os posicionam fora do ambiente de competição de commodities de mercado. Uma cadeira assinada por um designer não é mais uma simples cadeira, objeto, produzida em série por uma indústria; uma faixa musical, resultado de uma composição original, não é um conjunto de sons apenas que serve como um simples sinal sonoro; uma peça de roupa, criada por um designer, não é apenas um abrigo para cobrir o corpo, ou uma identificação como um uniforme. Todo produto da economia criativa transcende os atributos do objeto, coisa que é e, por isso, carrega em si mais valor.

**Falta incentivo para a economia criativa no País? Como é lá fora e o que poderia ser feito para impulsionar o setor aqui?**

A complexidade da política tributária e da política trabalhista são apenas dois exemplos dos desafios que a economia criativa (assim como todo segmento econômico) enfrenta para seu desenvolvimento no Brasil. Desburocratização e incentivo, reconhecimento da geração de valor em cadeias de cauda longa são fatores que podem auxiliar o desenvolvimento desse tipo de negócio no Brasil.

Vemos bons exemplos de como outros países desenvolvem e investem na economia criativa, a exemplo do audiovisual nos Estados Unidos, com Hollywood e toda teledramaturgia que se constrói impulsiona-



São Paulo Fashion Week, umas das realizações de Paulo Borges

da por esse polo; a Itália, que adota o design como assinatura de uma identidade nacional, tanto na moda como nos objetos. Mas as formas de construção e incentivo são específicas em cada país. O Brasil deve, sim, se inspirar nas conquistas que vemos pelo mundo, mas precisamos encontrar nosso próprio modelo.

**Você acredita que os setores relacionados à economia criativa no Brasil enfrentam dificuldades para competir mundialmente?**

Posso falar com propriedade sobre a moda brasileira, que sofre com a política trabalhista, tributária, logística e burocracia. Porque produzir no Brasil é tão caro e complexo que o produto brasileiro, apesar de despertar o desejo de consumidores no mundo todo, chega muito caro ao exterior e sem o necessário investimento em marketing, posicionamento, branding, o que se torna um entrave para sua comercialização global. A criação brasileira é desejada, a moda brasileira é respeitada, mas o produto de moda brasileiro ainda está associado a altos preços.

**Há três anos você criou uma rede social para pessoas criativas. Como se deu isso?**

O Movimento Hotspot é uma plataforma que viabiliza conexão e

a revelação de criativos de talento. Trata-se de um processo de 18 meses durante o qual provocamos a conexão de criativos em 11 áreas, expomos trabalhos selecionados por curadores de referência em cada uma dessas áreas, escolhemos talentos de destaque para uma vivência de co-criação e premiamos os talentos de maior destaque em cada uma dessas categorias. Na primeira edição realizada entregamos mais de R\$ 500 mil em prêmios e o impacto transcende esses valores.

**Outro projeto inovador, o Salão Design São Paulo, teve muito impacto. O que os empreendedores podem aprender com essa iniciativa?**

O Salão Design São Paulo teve, sim, muito sucesso, tanto que vemos um número cada vez maior de empresas, marcas investindo em semanas, salões, exposições e eventos em torno do design. O próprio São Paulo Fashion Week sempre abriu espaço para a discussão, fomento, reflexão em torno do design. Acredito que o design inspira, inova, volta nossos olhos para novos materiais, processos, aplicações, formas de entender e ver o mundo. Design é conhecimento e desenvolvimento.



São Paulo Fashion Week

### Como incentivar o pequeno empreendedor a investir na economia criativa?

A moda é uma cadeia de cauda longa, a atividade no Brasil movimenta mais de 300 mil empresas, a maioria composta pelos pequenos negócios. Quando um pequeno empreendedor escolhe investir em economia criativa, ele opta por trazer conhecimento, criação e valores intangíveis para o centro de seu negócio, coloca-se num contexto de inovação e aposta na criação de produtos com mais valor agregado, o que colabora para a saúde e potencial de desenvolvimento de pequenas estruturas. O pequeno empreendedor passa a produzir mais qualidade e menos quantidade, investe em produtos que extrapolam sua básica funcionalidade

e ganham características que geram desejo. Atuar dessa forma exige desenvolvimento de know-how, processos, branding, design, tecnologia, bons atributos para sobrevivência num ambiente competitivo.

### Acha que falta criatividade às empresas brasileiras? Pode ser uma saída para as empresas crescerem?

Criatividade e conhecimento são recursos inesgotáveis, isso não falta, quanto mais se pratica, mais se cria e movimenta. Além disso, todo produto, serviço, processo, qualquer oferta que se leve ao mercado, pode ser apresentado com valores tangíveis somados a uma dimensão intangível, o ponto em que o produto extrapola sua funcionalidade básica e ganha novos atributos que geram



desejo. E, sim, acredito em negócios criativos como um motor de desenvolvimento. Tanto que, em momentos de crise, em que os sistemas são colocados em cheque e é preciso gerar mudanças para a sobrevivência dos negócios, a criatividade sempre será uma fundamental aliada.

### Uma empresa tradicional pode atuar na economia criativa?

Atuar em economia criativa não é apenas usar a criatividade em suas práticas de negócio, isso sempre existe em algum aspecto, seja na comunicação, no marketing, no branding, na relação com público interno ou externo. Ser um empreendedor criativo é escolher empreender em uma área criativa, trazer a dimensão e o valor do intangível para o centro do negócio e do que ele entrega como produto ou resultado. Mas claro que é possível migrar de uma área tradicional para a criativa, uma empresa de programação e TI ou design gráfico pode mudar sua equipe, foco e natureza de negócios e passar a trabalhar com design de games, ou desenvolver programas de e-learning, ou aplicativos e soluções mobile. Uma fábrica ou malharia, quando associada a um designer, equipe de criação, pode se tornar uma marca de moda. Quem atua na captação, edição de áudio e vídeo, se ajustar seu negócio pode investir e se tornar uma produtora no audiovisual, e por aí vai.

### Quais dicas você pode dar para que empresas de qualquer segmento usem e utilizem o conceito de economia criativa para crescer?

É o que digo a qualquer empreendedor: não trabalhe para realizar uma tarefa; busque sua alma, atue de acordo com uma crença, encontre e defenda sua causa. Isso é o que determina o real sucesso e a continuidade de um negócio. 🌱



# Criar nunca foi tão lucrativo

*A criatividade como capacidade de inovar é um dos fatores determinantes da vantagem competitiva das empresas*

Você já ouviu falar em Economia Criativa? Se sua empresa usa como matéria-prima o exercício da imaginação e consegue transformar isso em valor, você já faz parte dela. A Indústria Criativa movimenta bilhões de reais por ano no Brasil e é hoje parte determinante e crescente da economia global, gerando emprego, agregando valor e aumentando a competitividade das empresas e da economia.

A Economia Criativa pode ser definida como processos que envolvam criação, produção e distribuição de produtos e serviços, usando o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual como principais recursos produtivos. Dentro de um cenário em que os produtos são cada vez mais parecidos, a criatividade

passou a ser vista como um ativo importante dentro da lógica de agregação de valor, consolidando-se como um dos fatores determinantes para aumentar a vantagem competitiva das empresas.

Os setores relacionados à Economia Criativa estão entre os que mais crescem, e representam ótima oportunidade para empreendedores alcançarem mais lucro e competitividade. Para se ter ideia do tamanho desse mercado, em 2013, a Indústria Criativa no Brasil era composta por 251 mil empresas, que geraram um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil naquele ano. Nos últimos 10 anos, o número de empresas do setor cresceu 69%, e elas hoje são responsáveis por cerca

de 900 mil empregos formais – crescimento de 90% entre 2004 e 2013.

Segundo Lídia Goldenstein, economista especializada em economia criativa e integrante do Conselho de Administração da Desenvolve SP, a Indústria Criativa nasceu pela necessidade das empresas de mudar seus perfis, por conta da mudança do processo de produção com a en-



trada dos países asiáticos no mercado de manufatura. “Com a migração das indústrias para a Ásia, o valor agregado dos produtos passou a ter mais importância. A tecnologia, o design, a marca, os novos processos produtivos passaram a ter mais importância. Houve uma transformação radical, que tem levado os países a se readaptar”, diz.

Para entender melhor, Lídia cita como exemplo um tablet, que é produzido na China, mas apenas 30% do valor do produto é custo de produção. “Todo o resto é tecnologia, design e a marca, que tem uma importância muito grande para o apelo de consumo. Todas essas outras características, que não a produção física, são muito mais importantes na geração de valor de um produto hoje em dia, e estão ligadas à Economia Criativa.”

#### Mudança de hábito

O termo Economia Criativa começou na Inglaterra com políticas públicas altamente agressivas para enfrentar a mudança da geografia econômica internacional com a ida de empresas para a Ásia. O movimento de migração das indústrias inglesas resultou em desemprego e no abandono de cidades, tanto que em 1987 o governo começou a repensar as estratégias de desenvolvimento para o país, introduzindo uma nova política industrial, focada em agregar valor e conhecimento aos produtos.

Com uma economia mais fechada, a indústria brasileira demorou a responder à transformação da economia global e ainda sofre com a influência asiática. “À medida que o Brasil abriu um pouquinho, a invasão de produtos de fora foi avassaladora. Nossa indústria passou a reivindicar o fechamento da economia e pedir mais proteção – que podiam retardar o processo, mas não

**“Com a migração das indústrias para a Ásia, o valor agregado dos produtos passou a ter mais importância. A tecnologia, o design, a marca, os novos processos produtivos passaram a ter mais importância.”**

Lídia Goldenstein  
Economista especializada em economia criativa.

solucionar –, em vez de repensar e se revolucionar ante essas novas necessidades que a competição internacional vem colocando, que são todas elas ligadas à Economia Criativa”, diz Lídia Goldenstein.

Apesar dos problemas, o Brasil já tem uma representatividade grande de empresas de Economia Criativa, e a tendência é aumentar, principalmente em setores novos como o de games, por exemplo, que produz jogos não só de entretenimento, mas de educação e treinamento.

Dois cases de polos de Economia Criativa são o Porto Digital, em Recife (PE), responsável por uma transformação radical, levando segmentos de alta tecnologia com atratividade internacional para a cidade; e a cidade de Paraty (RJ), que de uma maneira completamente diferente, promovendo um festival literário (Flip), está conseguindo fazer um processo de regeneração urbana e preservação do patrimônio histórico.

Segundo Bruno Caetano, diretor-superintendente do Sebrae-SP, Economia Criativa é um segmento de atuação que tem crescido muito, não só como forma de negócio, mas também com impacto direto na rotina de empresas que estão

há anos no mercado e precisam se diferenciar e inovar nos processos para permanecerem lucrativas. “O Sebrae-SP é parceiro desse empreendedor na capacitação, trabalhando para que ele melhore na gestão do negócio e esteja preparado para tomar as melhores decisões no comando de sua empresa”, diz.

#### Apostando na Economia Criativa

A maioria dos novos negócios inovadores está ligada à Economia Criativa. O design, a produção de softwares de lazer, a moda, entre muitos outros (veja quadro na página 11), são segmentos que dependem da produção intelectual e têm como característica comum alto valor agregado e grande dose de criatividade. Além de desenvolver um novo negócio, a Economia Criativa possibilita que pessoas mudem de atividade e conquistem sucesso a partir de suas ideias.

Foi durante o curso de MBA em Gestão de TI que Fabio Leren e outros três amigos tiveram a ideia de criar a Fashioned, rede social destinada a pessoas com interesse direto ou indireto no mercado da moda, a qual tem como finalidade auxiliar novos profissionais em seu desenvolvimento e empresas na busca por novos talentos.

Profissional de TI em uma empresa tradicional, Leren conta que o mercado da moda o atraiu pela



Fábio Leren e outros 3 amigos  
Fundadores da rede social Fashioned

De acordo com a conceituação inglesa, são 13 os setores que compõem a Economia Criativa:



abrangência e pelas características específicas, difíceis de comparar com qualquer outro. “Ele atua em todas as classes sociais e em todos os países. Não tem problemas de sazonalidade, embora tenha regras próprias, que são as coleções, ou seja, vende-se moda o ano todo.”

A startup tem mercado potencial para atingir os objetivos e se tornar uma empresa rentável para os investidores e, ao mesmo tempo, auxiliar no desenvolvimento da sociedade. “Existem ainda outros mercados aos quais nosso modelo de negócio pode ser aplicado. Nosso objetivo é colocar a Fashioned no mercado e torná-la sólida em três anos”, diz.

O movimento realizado por Lerenó em direção ao próprio negócio criativo já foi percorrido pela ex-gerente financeira Daniela Fittipaldi, que deixou uma grande empresa para empreender na indústria criativa, e hoje é dona de uma empresa de lembrancinhas para festa fundada em 2006, em São Paulo. “A ideia surgiu com minha irmã, que na época estava desempregada e queria montar um negócio. Eu disse que

**“Temos bons parceiros, mas a propaganda boca a boca e a recompra pelos clientes é nosso grande trunfo, além de funcionários responsáveis pela captação de novos clientes.”**

Daniela Fittipaldi,  
Empresária

entraria de sócia se fosse na área de moda ou de festa, que sempre gostei de organizar”, explica Daniela.

Em quase nove anos, a empresa cresceu mais de 200% em faturamento, segundo a empresária. “O retorno foi rápido, em aproximadamente um ano recuperei o que investi. Temos bons parceiros, mas a propaganda boca a boca e a recompra pelos clientes é nosso grande trunfo, além de funcionários respon-

sáveis pela captação de novos clientes”, conta. Daniela diz ainda que, como a concorrência é muito acirrada nesse setor, principalmente em preço, é preciso inovação constante, ideias criativas e diferenciadas.

Com uma ideia simples surgiu o 99Taxis, em 2012, quando um dos sócios viajou para a Alemanha e conheceu o serviço de chamada de táxi por aplicativo, que estava em alta por lá. Viu que no Brasil poderia funcionar muito bem e facilitar a vida de milhares de pessoas, além de poder dar mais trabalho para os taxistas. Paulo Veras, CEO do 99Taxis, explica que, mais do que investimento, precisou de boas ideias para vencer a concorrência. “Inovamos e conquistamos a confiança e amizade dos taxistas por ser o único app que não cobrava deles a cada corrida. Acreditei desde o início em nosso potencial, porque tínhamos um plano sólido de atuação. Temos também uma equipe muito competente, que, por não ter tanto investimento, teve de ser muito mais inteligente para nos garantir a liderança que temos hoje no País.”



Daniela Fittipaldi, dona da Kits & Requisites, deixou a carreira para empreender em criatividade

**Mercado da indústria criativa no Brasil em 2013**

 **251**  
mil empresas

 **PIB de**  
**R\$ 126 bilhões**

## Por uma empresa mais rosa

*Apesar de maioria do mercado de trabalho, as mulheres ainda sofrem preconceito para ocupar cargos de liderança*



O avanço do sexo feminino no mercado de trabalho nas últimas décadas tornou as mulheres responsáveis por mais de 60% da força de trabalho. No entanto, quando o assunto é liderança, o número de mulheres em cargos de CEO (Chief Executive Officer) ainda é extremamente baixo. Segundo dados do estudo Women in business report, realizado pela consultoria britânica Grant Thornton, o cenário para mulheres ficou ainda pior entre 2013 e 2014. A média global de empresas com mulheres em cargos de CEO caiu de 14% para 12% nesse período.

Atualmente, os três países que mais têm CEOs mulheres são Tailândia (49%), Dinamarca (45%) e Alemanha (40%). Os menores índices são registrados por Reino Unido, Po-

lônia e Hong Kong, empatados com apenas 4% de executivas no topo das empresas. “Globalmente, os setores de educação e serviços sociais são os que mais têm mulheres em posição de liderança (31%), seguidos por saúde (29%). Já os segmentos de mineração (9%) e agricultura (11%) são os que menos têm mulheres liderando”, diz Madeleine Blankenstein, sócia da Grant Thornton Brasil.

Segundo a pesquisa, apenas 24% das empresas apoiam planos de carreira das mulheres. Em cursos ou programas para promover a liderança feminina, como o mentoring, uma espécie de acompanhamento por profissionais mais velhos que orientam e compartilham experiências de gestão com os profissionais em processo de ascensão, por exem-

plo, ainda são raros os participantes do sexo feminino.

O suporte voltado ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é quase inexistente nas empresas consultadas. Apenas 6% tinham alguma iniciativa pós-maternidade, por exemplo. “São poucas as empresas que têm creches ou oferecem oportunidade de trabalho flexível e outros benefícios que permitam que a mulher não precise sempre escolher entre a família e o trabalho”, diz Madeleine.

### Jornada dupla

Grávida do primeiro filho, a economista Juliana Costa dirige há 15 anos a área administrativa da Costa Packing, indústria de embalagens plásticas injetadas em Pirassu-

“São poucas as empresas que têm creches ou oferecem oportunidade de trabalho flexível e outros benefícios que permitam que a mulher não precise sempre escolher entre a família e o trabalho.”

Madeleine Blankenstein,  
sócia da Grant Thornton Brasil.

nunga, interior de São Paulo. “Mesmo qualificada profissionalmente, se não tivesse aceitado o desafio de tocar a empresa, um negócio de família, dificilmente estaria à frente de outra companhia. Isso, é claro, sem considerar que estou prestes a tirar licença-maternidade”, conta.

O grande erro das empresas, segundo a executiva, é justamente o fato de não assumirem a realidade de que a mulher leva uma jornada dupla. “Na Costa Packing, por exemplo, os turnos de seis horas são válidos tanto para operacional quan-



Tamires Vilela, diretora administrativa da RV Ímola

to para a área administrativa, algo estimado principalmente pela colaboradora mulher que planeja melhor a divisão de seu dia entre estudos, família e trabalho”, explica Juliana.

Ela conta ainda que conquistar respeito no mercado sendo mulher não foi tarefa fácil. “Comecei jovem no setor em que atuo, um universo predominantemente masculino que ainda duvida de nossa capacidade de operar uma máquina ou tomar boas decisões em cargos de gestão”, afirma.

Para Tamires Vilela, diretora administrativa da RV Ímola, empresa de logística especializada no transporte de medicamentos, o fator cultural é o principal obstáculo enfrentado pelas mulheres no mundo corporativo. “Infelizmente, a mulher ainda é criada para arcar com a responsabilidade quase completa de educar os filhos, o que para muitas se torna um fator impeditivo para construir uma carreira”, diz.

No entanto, talvez por essa mesma educação, Tamires afirma que muitas profissionais extremamente competentes esperam tempo demais para ser reconhecidas no mercado. “Na hora de botar na mesa todo o seu trabalho e negociar uma promoção, elas simplesmente titubeiam, travam, por achar que não deveriam questionar sua importância na empresa. Diferentemente do homem, que quase nunca perde uma oportunidade de se mostrar presente e vender o próprio trabalho.”

### Conselhos de administração

Os conselhos de administração (CA) de empresas historicamente foram quase uma reserva de mercado masculina. Nos últimos anos a participação das mulheres nesses colegiados vem crescendo e pode disparar em alguns países graças a uma ação que vem gerando polêmica no mundo corporativo: o sistema de cotas para a inclusão das mulheres nos CAs.

Mesmo já em vigor em diversos países, segundo o levantamento da Grant Thornton, a medida vai contra a vontade de 55% dos altos executivos mundiais. A Comissão Europeia, por exemplo, foi a primeira a determinar que até 2020 a presença feminina tenha representatividade de 40% nos conselhos de companhias com capital aberto. Para as públicas, o prazo vai até 2018.

No Brasil, onde a rejeição pelo sistema de cotas é de 43%, ainda tramita no Senado o Projeto de Lei 112/2010, que prevê os mesmos prazos e condições para os conselhos de administração de empresas públicas e privadas listadas na bolsa.

De acordo com Madeleine Blankenstein, a previsão sobre o sistema de cotas ainda não é otimista em relação aos próximos anos. “É um processo trabalhoso, e como não é um processo natural o desenvolvimento é restrito. Mesmo seguindo o exemplo de países como Noruega e Finlândia, não existe garantia de sucesso”, diz. Veja na próxima página o que pensam três mulheres líderes sobre o mercado de trabalho feminino. ➡

## O que elas pensam

O que três importantes executivas dizem sobre liderança feminina



Chieko Aoki,  
Fundadora e presidente da rede Blue Tree Hotels



Heloisa Bedicks,  
Superintendente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa



Clara Cardoso,  
Gerente do ACI Brasil da KPMG

### Por que mulheres em altos cargos ainda minoria?

**CHIEKO AOKI:** Isso vem mudando com o passar dos anos. O que tenho notado no mercado é que existe um movimento invisível de valorização das mulheres em cargos de liderança. Do ponto de vista da competência, já foi provado que não há distinção entre gêneros.

**HELOISA BEDICKS:** As mulheres ainda sofrem diversos tipos de preconceitos. Na hora contratar alguém para ocupar um alto cargo, por exemplo, muitas empresas ainda baseiam sua decisão levando em conta possíveis escolhas que uma mulher possa fazer ao longo de sua vida. Como, por exemplo, se ela voltaria ou não a trabalhar depois de ter filhos – alternativa que os maridos geralmente não têm.

**CLARA CARDOSO:** É tudo uma questão de tempo. O número de mulheres em cargos de alta gestão vem crescendo ano a ano. Geralmente, o profissional que se torna

conselheiro já carrega certa bagagem, o que normalmente inclui ter ocupado cargos executivos. Por se tratar de um processo natural, a tendência é vermos nos próximos anos o crescimento do percentual de mulheres em altos cargos e entre os membros de conselho de administração.

### Existem diferenças na gestão e na forma de liderar das mulheres?

**CHIEKO:** Acredito que sim. De modo geral, a forma com que as mulheres interagem no trabalho é diferente. Elas compartilham mais, debatem mais e não têm medo de errar. Com mercados cada vez mais segmentados e mulheres cada vez mais ativas economicamente, a empresa que não busca o equilíbrio da presença feminina em parceria com a masculina em cargos estratégicos e de gestão está fadada ao fracasso.

**HELOISA:** Erra-se menos. As mulheres tendem a ter uma inteligência coletiva maior, fazendo questão de

ouvir a opinião de todos os envolvidos no ambiente de trabalho. Uma pesquisa da London School of Economics and Political Science revelou que, além de questionar mais e participar com maior frequência de reuniões corporativas, as mulheres não têm vergonha de dizer “eu não sei” ou “eu não entendi, explique de novo, por favor” – uma postura diferente da dos homens em geral.

**CLARA:** Tanto mulheres como homens têm algumas características próprias relacionadas a gênero, e sempre que existe a possibilidade de discussão em conjunto, propiciando a troca de pontos de vista, essas diferenças acabam por se complementar. A importância e a influência do gênero não podem ser ignoradas em quesitos como valores, linguagens, objetivos e lógicas – mais uma vez, a diversidade de formas de encarar uma mesma questão enriquece o debate e possibilita que os assuntos sejam abordados de forma mais plena. ➡



André Braga, sócio-fundador da Eventick, startup de eventos que já fatura como empresa grande

# Por dentro das startups!

Modelo de sucesso em vários locais, como no Vale do Silício (EUA), as startups começam a ganhar espaço e destaque no Brasil

Afinal, o que é uma startup? Existem muitos conceitos, mas poucas definições. Na opinião de Vitor Andrade, coordenador de operações do Programa Startup Brasil, são empresas jovens ou nascentes que ainda buscam um modelo de negócio para colocar no mercado, que seja uma ideia inovadora – resolva alguma demanda ainda sem solução; seja repetível – utilizável por grande grupo de pessoas ou empresas; e escalável – capaz de ser reproduzido em larga escala sem grandes custos operacionais.

Francisco Jardim, sócio da SP Ventures, gestora do Fundo de Inovação Paulista, idealizado pela Desenvolve SP, prefere usar a frase de Neil Blumenthal, empreendedor norte-americano, CEO da Warby Parker. “Segundo Blumenthal, ‘uma startup é uma companhia que trabalha para resolver um grande problema em que a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido’”, diz, para ressaltar que a empresa não precisa

ser estritamente nova. “Ser uma startup é estar sempre em busca de um produto ou processo inovador para colocar no mercado, correndo riscos e buscando grandes resultados.”

De acordo com a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), existem no Brasil mais de 10 mil startups, que movimentaram, só em 2012, quase R\$ 2 bilhões. E melhor que explicar o conceito de startup e o porquê de esse modelo estar dando tão certo é apresentar cases de sucesso inspiradores, mostrando na prática como elas funcionam.

**“Ser uma startup é estar sempre em busca de um produto ou processo inovador para colocar no mercado, correndo riscos e buscando grandes resultados.”**

Francisco Jardim  
Sócio da SP Ventures

## Crescendo rápido

Lançada no fim de 2011 e com produto já no mercado no início de 2013, a EvoBooks representa importantes características das startups: modelo de negócio inovador, grande impacto, com crescimento rápido e grande rentabilidade. A Evobooks é hoje uma das líderes globais em pesquisa e desenvolvimento de projetos de ensino e conteúdo curricular interativo para plataformas digitais, com faturamento de R\$ 5 milhões em 2014 e com produtos e serviços presentes em mais de 1.100 escolas.

## O pulo do gato

Os sócios Felipe Rezende e Carlos Grieco trabalharam por mais de três anos em uma consultoria de gestão para empresas educacionais. A imersão no setor levou a dupla a enxergar uma grande lacuna: tanto as escolas públicas, quanto as privadas estavam se modernizando com a aquisição de notebooks e tablets, mas faltava conteúdo de qualidade

que engajassem os alunos e valorizassem o professor. Pronto! Nasceu aí uma startup. Hoje o sucesso é tamanho que a própria empresa já não se considera mais uma startup.

## Não só de TI viverão as startups

Já a Promip, uma empresa paulista de controle biológico de pragas fundada em 2006, ainda se considera uma startup. Apesar de não ser voltada à tecnologia digital, a empresa teve um início clássico de startup, num campus de universidade, a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), em Piracicaba, interior de São Paulo. Os engenheiros agrônomos Marcelo Polleti e Roberto Konno viram no controle de pragas uma oportunidade e criaram o modelo de negócio da startup, que passou um período de três anos de incubação.

## Pisando fundo

Única empresa brasileira com uma biofábrica para produzir e comercializar ácaros predadores, que complementam o uso de agrotóxicos no controle de pragas, a Promip foi a primeira a receber aporte do Fundo de Inovação Paulista, idealizado pela Desenvolve SP. Poletti ressalta que, além do capital de R\$ 4 milhões, a ser usado para investimentos em inovação, desenvolvimento e pesquisas, a participação do fundo vai melhorar a gestão da empresa. “Mais do que capital, o fundo traz governança e melhor administração, e chega numa hora importante, em que desejamos nos tornar uma holding.”

## Eureka

Certo dia de 2013, o mineiro Max Oliveira comprava uma passagem aérea na internet, mas entre o momento da cotação e a tomada de decisão o preço triplicou. Sua segunda opção foi avaliar a possibilidade de



Marcelo Polleti e Roberto Konno, fundadores da Promip, startup investida pelo Fundo Inovação Paulista

viajar usando suas milhas, mas ele também não tinha milhas aéreas suficientes para o voo. Foi aí que percebeu uma demanda a ser preenchida: um local em que as pessoas pudessem comprar ou vender milhas aéreas, o que gerou o modelo de negócio.

## Importante parceria

A Maximilhas, startup criada por Max, participou do Programa Start-Up Brasil, programa do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação, via uma parceria com a aceleradora digital 21212. “No início nosso calcanhar de Aquiles foi a área de TI, mas com o apoio conseguimos contratar pessoas para fortalecer a parte de programação, paga por meio de bolsas do Startup Brasil”, diz Oliveira. “O período de seis meses com a aceleradora também foi importante para nos ajudar na consolidação de uma estratégia de negócio, nas áreas comercial e de marketing.”

## Ajustar pra crescer

A ideia do Eventick, website dedicado à organização de eventos e compra de ingressos, surgiu da junção de duas startups em que os fundadores estavam envolvidos, ambas no setor de eventos, mas que

“pivotaram” (a ideia original não decolou). “Nós percebemos que não estávamos conseguindo rentabilizar com o modelo de negócios de nossas antigas startups. Analisando as oportunidades e os mercados nacional e internacional, chegamos ao modelo do ideal, que na época era inédito no Brasil”, diz André Braga, sócio-fundador da Eventick.

## Acelera aí, meu

Hoje, com quase três anos no mercado, a startup está em fase de crescimento nacional, com vendas na casa do R\$ 1,5 milhão por mês. Após nascer em Recife, a empresa migrou para São Paulo, onde recebeu o apoio da aceleradora Acelera-tech e da ESPM. “O programa durou quatro meses, e consideramos um processo de grande avanço para a empresa, tanto no estabelecimento em São Paulo, quanto as mentorias, definição de estratégias e penetração nacional”, conta André.

## Adeus patrão

A startup de pesquisas digitais MeSeems foi fundada em 2013, após os colegas de infância Renato Alves Chu e Lucas Momm de Melo deixarem seus empregos em bancos de investimento para empreender. A



# De olho no leão

Uma revisão tributária na empresa pode economizar com impostos e até aumentar os ganhos



startup é focada na geração de informações de valor para clientes e usuários. O aplicativo monitora opiniões por meio de smartphone, possibilitando uma nova forma de comunicação entre empresa e consumidores de forma divertida e funcional, além de recompensar os participantes com brindes e prêmios.

### Ajuda angelical

Para crescer, a startup recebeu o aporte de um investidor-anjo. “O investimento em uma startup é com certeza um dos processos mais importantes, por viabilizar o sonho. Eles foram fundamentais para a em-

presa, agregaram valor discutindo a estratégia do negócio, nos ajudando com dúvidas e aprendizados e, claro, apresentando pessoas-chave para nosso crescimento”, diz Lucas Melo, cofundador do MeSeems. Uma explicação: MeSeems é uma expressão em inglês equivalente a “it seems to me” ou “in my opinion” (em minha opinião).

### Apoio

A Desenvolve SP mantém, além do Fundo de Investimento Paulista gerido pela SP Ventures, aportes em outros quatro fundos de investimento. Também oferece op-

ções de crédito para startups como o Inovacred e o Inovacred Expresso, da Finep, e o BNDES MPME Inovadora, do BNDES.

O Start-Up Brasil é um programa voltado para desenvolvimento de startups, principalmente nas áreas de TI, desenvolvimento de hardware e software. Para obter acesso, as startups devem participar dos editais de concorrência lançados semestralmente. As selecionadas devem se associar a uma das aceleradoras aprovadas pelo programa para receber até R\$ 200 mil para investir, principalmente na contratação de equipe e pagamento de colaboradores. 🌱

Manter uma empresa não é fácil. Essa é uma das frases preferidas dos empresários. E não é pelo trabalho em si, pela concorrência acirrada ou pelos relacionamentos com seus stakeholders, mas sim pela carga tributária e, mais, pela complexidade do sistema. É só tocar no assunto que já vem logo o nervosismo.

Além das dezenas de tributos a pagar e muitas obrigações acessórias a ser atendidas, as mudanças constantes na legislação provocam insegurança nos empresários, que sempre pensam não saber o que está acontecendo com suas contas. Existem impostos e tributos de todas as esferas governamentais: municipais, estaduais e federais. Seria ótimo se tudo fosse simplificado, mas enquanto esse caminho não é aberto, a saída pode ser a revisão tributária.

Com o auxílio de profissionais especializados, o empresário pode encontrar oportunidades de ganho e possível economia fiscal, tudo dentro da legalidade. “A revisão tributária não é luxo, é uma necessidade. Todo empresário precisa se preocupar, é uma questão de sobrevivência, não só pelo risco de fiscalização, mas por economia mesmo. Existem muitas oportunidades nessa área”, diz a advogada Maria Angélica Ribeiro, especialista em Direito Tributário do Porto Lauand Advogados.

O planejamento tributário pode ajudar até mesmo na competitividade, pois evita desembolsos desnecessários e possibilita, assim, vender produtos e serviços com menos riscos e com preços mais vantajosos. O trabalho pode levar dias ou até meses para ser concluído, levando em consideração o porte da empresa e o enquadramento dos ramos de atividade.

Um exemplo é a discussão que envolve os insumos da indústria e a possibilidade de vir a tomar créditos. “Isso se a empresa estiver no regime não cumulativo do PIS e Cofins”, explica Maria Angélica. “Em muitos casos, a legislação tributária é pouco clara. O papel do advogado é interpretar, no caso, a extensão do conceito de insumos que podem gerar créditos de PIS e Cofins.”

Maria Angélica explica que, nesse processo de revisão tributária, identificou oportunidades para clientes de diversas áreas, como uma indústria de fertilizantes. “Foram identificados alguns tipos de insumos sobre os quais a empresa não estava se apropriando de créditos de PIS e Cofins.” Como cada empresa tem seu regime tributário e seus ramos de atuação, as revisões não seguem um padrão, por isso a importância da revisão tributária. “Muitas empresas perdem oportunidades e ‘queimam dinheiro’. Há muita gente recolhendo imposto em excesso”, afirma a advogada. 🌱

## Benefícios de uma revisão tributária:

- Apropriação de créditos legítimos
- Identificação de contingências fiscais e mitigação de riscos
- Oportunidade de minimizar a carga tributária
- Mensuração do grau de risco (exposição)
- Planejamento de preços de venda de produtos e/ou serviços de acordo com os tributos a pagar

“A revisão tributária não é luxo, é uma necessidade. Todo empresário precisa se preocupar, é uma questão de sobrevivência.”

Maria Angélica Ribeiro  
especialista em Direito Tributário

## Saiba mais

### ACELERADORA

Cede espaço físico e investe um pequeno capital na startup, por um curto espaço de tempo, de 6 a 12 meses. Tem participação na empresa em troca de serviços que vão de mentoria a networking.

### INCUBADORAS

Próprias de ambientes universitários, buscam startups capazes de trazer ao mercado tecnologias e produtos criadas nos laboratórios. Mas não alocam recursos diretamente nas startups, nem detêm participação.

### PITCH

É um modelo de apresentação rápida para potenciais investidores. O empreendedor deve, em poucos minutos, mostrar o potencial de sua ideia para convencer o investidor a apostar na sua startup.

### FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÃO (FIP)

Fonte de recursos que injeta capital por meio da compra de participação acionária. O fundo traz gestão, governança, relacionamento e passa a participar das decisões da empresa.

### INVESTIDORES-ANJOS

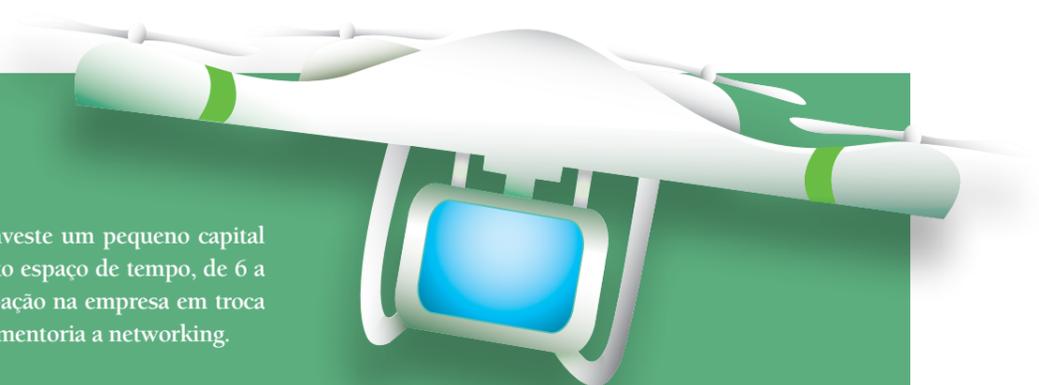
Investimento geralmente feito por pessoa física ou um grupo de pessoas que compra uma participação minoritária do negócio, com investimentos menores, de no máximo R\$ 1 milhão.

### CROWDFUNDING

É uma forma de financiamento colaborativo, a popular “vaquinha”. Por meio de um site a startup apresenta seu produto ou serviço e as pessoas interessadas na iniciativa contribuem com uma pequena quantia.

### LEAN STARTUP

É uma alternativa ao plano de negócios, é uma solução enxuta para testar produtos ou serviços antes de colocar no mercado.



# Made in China? Aqui não!

*Há mais de 50 anos produzindo botões, a Irmãos Perfeito teve de se reinventar para enfrentar a concorrência e continuar a crescer*

Quando o marceneiro profissional João Perfeito começou a fazer botões a mão na década de 1950, nunca poderia imaginar que daria origem a uma das empresas mais tradicionais do ramo. Fundada oficialmente em 1962, nestes mais de 50 anos de atuação a Irmãos Perfeito cresceu e teve de se reinventar e inovar para enfrentar a concorrência chinesa. A empresa venceu a batalha e conquistou seu espaço como fornecedora de grandes grifes mundiais.

A história da Irmãos Perfeito começa quando o patriarca João Perfeito viu na necessidade do mercado de moda dos anos 1950 uma oportunidade. Para suprir parte da grande demanda por pedidos de botões de madeira, João passou a confeccionar sozinho e de maneira totalmente artesanal uma a uma as encomendas solicitadas pelas casas de alta costura da época.

Com a morte de seu João, no início dos anos 1960, os filhos Antônio e Edvalde assumiram os negócios do pai e deram continuidade a seu legado empreendedor. Atualmente a gestão da empresa caminha para a quarta geração da família, de origem italiana. Os primos Walter Perfeito e Edvalde Perfeito Júnior estão no comando dos negócios atualmente, mas os filhos de Walter, Priscila e Walter Júnior, já estão inseridos nas rotinas da empresa para que possam, futuramente, dar continuidade às atividades do empreendimento familiar.

Nos primeiros anos da indústria, a clientela era formada basicamente por pequenas confecções e butikues que logo se tornaram fiéis aos produtos da empresa. Hoje a Irmãos Perfeito tem uma carteira com mais de 1.500 clientes, entre eles marcas renomadas no setor de

moda como Colcci, Ellus, Aramis, Sibéria, VR, Renner e Riachuelo.

Para chegar a esse reconhecimento, porém, foi preciso planejamento e investimento. Desde o início em busca de crescimento cada vez maior, aos poucos a empresa foi apostando em materiais diver-



Funcionário da Irmãos Perfeito

sificados e em sistemas modernos de fabricação. Atualmente máquinas importadas de última geração funcionam 24 horas por dia sob a atenção de 126 funcionários que se revezam em três turnos diários para dar conta do ritmo de produção.

Walter Perfeito, presente no negócio da família há mais de 40 anos, revela que a expansão da empresa é fruto da mistura de oportunidade, ousadia e planejamento. “Foi uma somatória de tudo: planejamento, necessidade do mercado e de criar produtos. Tínhamos de fazer alguma coisa diferente, então nós desenvolvemos novos artigos para a indústria de confecção”, afirma o diretor financeiro.

Atentos às exigências voláteis do setor, expandiram o catálogo de produtos da Irmãos Perfeito para além dos botões de madeira, e hoje eles são feitos também de madreperla, casca de coco, resina, entre outros materiais, sem contar o desenvolvimento destinado a artigos para calçados, acessórios de moda e itens para indústrias em geral.

Com o aumento da demanda, precisaram investir em maquinário para expandir a produção. Foi aí que eles procuraram a Desenvolve SP. “Adquirimos uma máquina em financiamento de longo prazo, em que não nos descapitalizamos, e a carência ajudou no planejamento”, diz Walter. “O processo foi fácil, rápido e muito prático. O crédito foi fundamental para a expansão da empresa.”

Para se manter competitivo, Walter afirma que é preciso “pensar fora da caixinha, fazer coisas diferentes, desenvolver coisas novas”. E a Irmãos Perfeito segue à risca essa filosofia. Para inserir produtos novos no mercado, a empresa realiza uma série de pesquisas que envolvem estudos sobre a necessidade do cliente, cores, temas de grande interesse, tendências do segmento, entre outros aspectos.

Essa busca por estar sempre atualizada é peça fundamental para a competitividade que mantém a Irmãos Perfeito com destaque no cenário em que atua. Outro ponto que a empresa aponta como diferencial é o relacionamento personalizado dedicado a seus clientes. Para estreitar esse relacionamento participam de eventos, aproximando seus produtos do público-alvo, e medem a satisfação dos clientes por meio de pesquisas de campo, sempre visando à fidelização do consumidor.

Após um período conturbado há cerca de três anos, em que a procura por produtos importados da China a preços bem mais baixos tirou parte da clientela da empresa, a Irmãos Perfeito está restabelecendo seu crescimento. Analisando a produção do artigo carro-chefe no último ano, foram fabricados mais de 30 milhões de botões, número que pretendem superar em 2015. “A gente tem, para este ano, meta de crescimento em torno de 10%, investir em feiras e estar mais perto do cliente”, revela Walter.

Uma medida que pode ser vista como parte da reestruturação para se adequar ao abalo que a invasão chinesa provocou está na mudança do local da sede. Depois de 52 anos em São Paulo, a Irmãos Perfeito está de mudança para Jundiaí, no interior paulista. Com aproximadamente 400 mil habitantes, Jundiaí detém status de 9º maior PIB do Estado e o de 24º do País, segundo a Fundação Seade.

A transição após tanto tempo pretende melhorar também o que é orgulho para a Irmãos Perfeito: ser



Walter Perfeito, sócio da Irmãos Perfeito

**“Adquirimos uma máquina em um financiamento de longo prazo, onde não nos descapitalizamos e a carência ajudou no planejamento.”**

Walter Perfeito  
Sócio da Irmãos Perfeitos

reconhecida pela eficiência em gestão. Segundo Walter, a sede da nova fábrica tem uma planta mais ampla e moderna que a atual. A nova casa está alinhada a questões sustentáveis, como o reaproveitamento da água de descargas industriais e a melhoria na qualidade de vida para os funcionários.

Essas mudanças são reflexo do que a Irmãos Perfeito espera e daquilo em que acredita. Para Walter, não pode haver acomodação, é preciso estar sempre em movimento e trabalhar com o pensamento de que o melhor momento da empresa está por vir. “Não tem um boom porque você fez alguma coisa mágica. Todo dia é um dia novo, um processo novo que vai se desenvolvendo.”

# Dinheiro inteligente, para empresas inteligentes

Como um bom novo sócio, os fundos em participações compram uma parte da empresa e trazem muito mais que recursos financeiros

Em uma explicação bem simples, os fundos de investimento em participações (FIPs) podem ser considerados como um novo sócio da empresa, e um ótimo sócio! Daquelas que, além de recursos financeiros, vão trazer gestão, governança, networking e fazer de tudo para que a empresa cresça, pois, afinal, esperam retorno do capital investido.

Os fundos têm como estratégia a compra e venda de participação societária de empresas. O capital não entra como dívida ou financiamento, mas como um mo-

delo de venda de participação, em que membros do fundo passam a fazer parte do board e participar das decisões da empresa.

Além de oferecer opções de crédito de longo prazo, a Desenvolve SP também acredita nesse modelo de investimento. A instituição tem participação em cinco fundos distintos, um deles idealizado por ela própria, o Fundo de Inovação Paulista, que tem como investidores, além da Desenvolve SP, o Sebrae-SP, a Finep, a Fapesp e a Corporación Andina de Fomento (CAF).



## FUNDO CRP EMPREENDEDOR

**Perfil das empresas-alvo:** empresas com faturamento de até R\$ 150 milhões.

**Patrimônio do fundo:** R\$ 100,7 milhões, dos quais R\$ 10 milhões são investidos pela Desenvolve SP.

**Setor de atuação das empresas:** propulsores de inovação, energias renováveis, petróleo e gás, bens de capital, nanotecnologia, fármacos, biotecnologia, novos materiais, entre outros.

**Gestor:** CRP Companhia de Participações



## FUNDO PERFORMA SC-I

**Perfil das empresas-alvo:** empresas com faturamento de até R\$ 3,6 milhões.

**Patrimônio do fundo:** R\$ 26 milhões, dos quais R\$ 2 milhões são investidos pela Desenvolve SP.

**Setor de atuação das empresas:** biotecnologia, nanotecnologia, aplicações médicas, tecnologias sustentáveis (clean tech) e serviços especializados em tecnologia da informação.

**Gestor:** Performa Investimentos



## FUNDO INOVAÇÃO PAULISTA

**Perfil das empresas-alvo:** startups e empresas com faturamento entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 18 milhões.

**Patrimônio do fundo:** R\$ 105 milhões, dos quais R\$ 25 milhões são investidos pela Desenvolve SP.

**Setores de atuação das empresas:** tecnologia da informação e da comunicação, tecnologias agropecuárias, novos materiais, nanotecnologias e tecnologias em saúde.

**Gestor:** SP Ventures Gestora de Recursos



## FUNDO AEROESPACIAL

**Perfil das empresas-alvo:** empresas inovadoras com faturamento de até R\$ 200 milhões

**Patrimônio do fundo:** R\$ 131,3 milhões, dos quais R\$ 10 milhões são investidos pela Desenvolve SP.

**Setor de atuação das empresas:** aeronáutico, aeroespacial, de defesa e segurança e integração de sistemas.

**Gestor:** Portbank Capital Gestora de Recursos



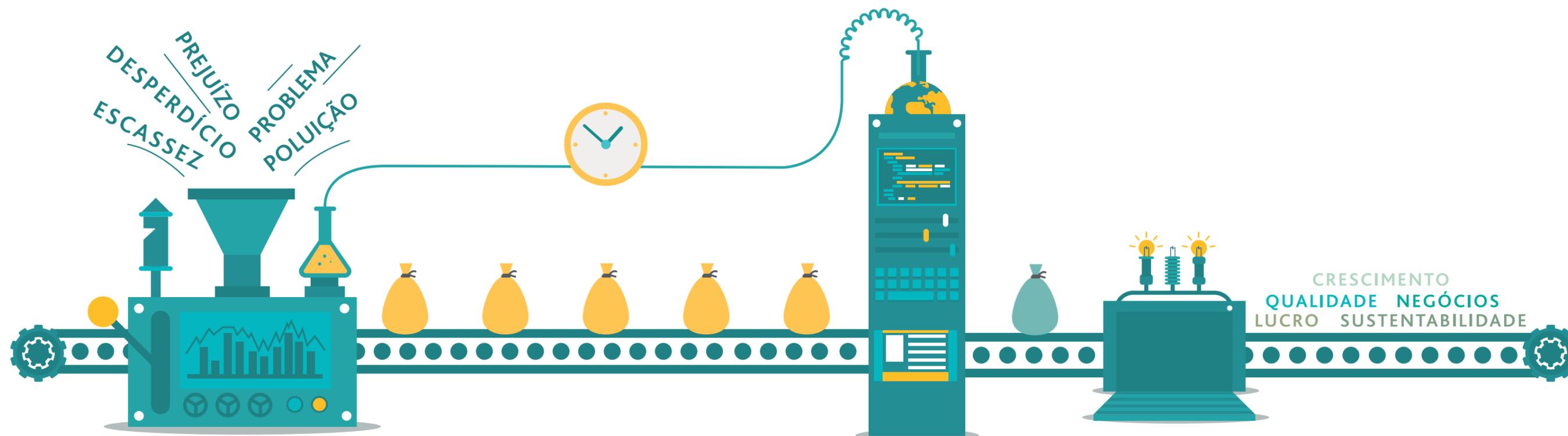
## FUNDO BBI FINANCIAL I

**Perfil das empresas-alvo:** empresas com faturamento de até R\$ 150 milhões.

**Patrimônio do fundo:** R\$ 168,4 milhões, dos quais R\$ 10 milhões são investidos pela Desenvolve SP.

**Setores de atuação das empresas:** ciências da vida – biotecnologia, bem-estar, equipamentos médicos e diagnósticos, biofármacos, saúde, biotecnologia agrícola, biotecnologia industrial, biocombustíveis e alimentos, entre outros.

**Gestor:** BBI Financial Gestão Recursos



## Sua empresa está pronta?

*Ontem, a sustentabilidade era um diferencial de mercado. Hoje, é uma questão de sobrevivência*

Imagine uma empresa que fabrica um produto da mesma forma há 30 anos. Agora pense essa mesma empresa sendo obrigada a remodelar sua produção. É isso o que, mais cedo ou mais tarde, todas as companhias terão de fazer. O responsável pela mudança tem nome: sustentabilidade ambiental. Como cada empresa vai se adaptar a essa nova realidade será a diferença entre manter o negócio ou fechar as portas.

A busca do equilíbrio entre o que uma empresa usa de recursos para sua produção e o que ela descarta de resíduos já deixou de ser um diferencial de mercado e está se tornando necessidade. A escassez de recursos antes abundantes como água e energia, por exemplo, e a preocupação crescente com a destinação de resíduos colocaram palavras como desperdício, economia e reciclagem na agenda das empresas.

Há décadas utilizando mais recursos naturais do que o planeta é capaz de repor, as empresas se veem agora obrigadas a repensar seu atual modelo de gestão. Não basta apenas a boa vontade dos gestores à frente das companhias, é preciso reavaliar as atitudes e implantar mudanças profundas. Se bem elaboradas, as soluções podem até gerar mais lucro para a empresa.

Ao contrário do que muitos imaginam, praticar gestão sustentável não é difícil e onera pouco o caixa da empresa. Na verdade, agrega valor à marca e amplia a margem de lucro do empreendimento. “As empresas precisam entender que ao criar soluções inovadoras para resolver os problemas dos resíduos elas podem aumentar seu lucro”, alerta o físico José Goldemberg, ex-reitor da USP e presidente do Conselho de Sustentabilidade da Fecomercio-SP.

Segundo Goldemberg, um exemplo de ação sustentável que poderia gerar lucro é o descarte correto de resíduos eletrônicos. Ele cita um acordo realizado pelas companhias de telefonia celular com o governo de São Paulo. Elas recolhem e encaminham aparelhos inutilizados para um centro de distribuição, mas apenas as baterias passam pelo processo de reciclagem, o restante dos

**“As empresas precisam entender que ao criar soluções inovadoras para resolver os problemas dos resíduos elas podem aumentar o seu lucro.”**

**José Goldemberg**  
Presidente do Conselho de Sustentabilidade da Fecomercio-SP

resíduos é encaminhado para os Estados Unidos. “Falta infraestrutura tecnológica para reciclagem desse tipo de resíduo no Brasil”, afirma.

De acordo com o físico, em 2001, o Serviço Geológico dos Estados Unidos publicou um estudo relatando que uma tonelada métrica de computadores descartados contém mais ouro que o obtido em 17 toneladas de mineração. “Quando o Brasil envia os celulares para Chicago, quantos metais preciosos estão sendo perdidos?”, pondera Goldemberg.

A preocupação com o meio ambiente começou tarde no Brasil. O compromisso de reduzir as emissões de gases causadores do efeito-estufa, por exemplo, foi oficializado perante a Organização das Nações Unidas (ONU) somente em 2009, com a criação da Política Nacional de Mudanças Climáticas (PNMC). Já a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que obriga as empresas a se responsabilizarem pelo gerenciamento de resíduos, entrou em vigor no País um ano depois, quando na Europa já era adotada havia quase de 20 anos.

### Mudar para crescer

Na correria do dia a dia não é tão simples enxergar a necessidade de mudança na forma de produção, muito menos identificar oportunidades de negócio com a economia de recursos. “Falta consciência e visão de longo prazo. Preocupadas em pagar as contas, as empresas esquecem que, se economizassem recursos e evitassem desperdícios, economizariam dinheiro para investir constantemente em melhorias do próprio negócio”, diz Fábio Magina, consultor de empreendedorismo sustentável.

No Estado de São Paulo, a Emibra, fabricante de embalagens em papel-cartão é referência quando o assunto é gestão sustentável. Instalada em Suzano desde 1974, a manutenção constante de sua linha de produção para evitar o consumo excessivo de energia e a geração de resíduos é uma rotina obrigatória da empresa. Produzindo cerca de 800 toneladas de produtos por mês, utiliza como matéria-prima produtos sustentáveis, como tintas à base de óleos vegetais e cartões certificados

pelo selo FSC, que assegura e rastreia a origem do papel.

“Investimentos são necessários, mas não é um ato que nos gere sacrifícios. Muito antes de nos certificarmos na ISO 14001 já tínhamos responsabilidade socioambiental, pois acreditamos que com nossas ações podemos fazer muito pela sustentabilidade do planeta”, diz Suzi Silva, responsável pelo setor de qualidade e meio ambiente da Emibra.

Com um programa de coleta seletiva, a empresa recolhe, separa e doa todos os resíduos recicláveis oriundos de seu processo de produção para uma cooperativa da cidade. Já os resíduos perigosos são encaminhados para um fornecedor homologado e licenciado. “Além de tudo, ser uma empresa ambientalmente correta é um atrativo para nossos clientes, que reconhecem nossas iniciativas, e nos coloca à frente da concorrência”, afirma Vinicius Nascimento, gerente comercial.

A Ypê, fabricante nacional de produtos de limpeza, investe constantemente em tecnologia para minimizar seu impacto produtivo no meio



Fábrica da Ypê, em Amparo, onde programa de racionalização reduziu a captação de água

ambiente. Com a diminuição do consumo de matéria-prima para a composição de suas embalagens plásticas, de papel e papelão, a empresa afirma ter poupado cerca de 8.500 toneladas de insumos, desde 2009. “Esses números representariam hoje cerca de 59 mil árvores economizadas e cerca de 182 milhões de frascos de detergente a menos produzidos”, diz Cinthia Hax, gerente de meio ambiente da empresa.

Para preservar a água, a Ypê conta com programas de racionalização de consumo adotado por todas as suas unidades produtivas. Nos últimos quatro anos, somente em sua sede, em Amparo, interior paulista, a empresa diz ter conseguido redução de 8% na captação de água do Rio Camanducaia, mesmo tendo aumentado sua produção em 6% no mesmo período.

“Nessa unidade, contamos com dez tanques capazes de estocar 8.000m<sup>3</sup> de água de chuva. Nesses tanques, em 2014, que teve índice pluviométrico de 877mm, conseguimos captar água suficiente para abastecer cerca de 20 mil pessoas durante 30 dias”, conta Cinthia. Além disso, a empresa foi pioneira na produção de lava-roupas em

pó isento de fosfato, que ajuda na preservação do oxigênio das águas, e na de amaciantes concentrados, feitos com 80% menos de água.

### Não é lixo, é negócio

O que muitos enxergam como lixo outros consideram oportunidade de negócio. Foi a partir desse olhar empreendedor que Egidio Buso fundou a Recinert Ambientale, empresa paulista que atua há sete anos com a reciclagem de resíduos da construção civil. Ao perceber a dor de cabeça que os entulhos causavam a todas as partes envolvidas numa construção, o empresário decidiu investir na importação de uma máquina italiana que tritura esses resíduos, transformando-os em brita para ser reutilizada, por exemplo, na pavimentação do solo da própria obra.

Segundo Vinicius Buso, filho de Egidio, o começo não foi fácil. “De forma geral, a preocupação com o meio ambiente no Brasil é recente. Só depois de muita insistência, da apresentação de estudos de viabilidade econômica para que contratassem nossos serviços e do boom imobiliário que houve em São Paulo é que conseguimos ini-

ciar esse mercado por aqui”, diz.

Hoje, depois de assinar contratos com as 20 maiores construtoras do País, a Recinert Ambientale recicla cerca de 100 mil m<sup>3</sup> de entulhos todos os anos. A fim de dar conta da demanda, buscou recentemente a Desenvolve SP para financiar a compra de novas máquinas. “Transformamos o problema do descarte dos entulhos e resíduos da construção civil em atividade sustentável, gerando redução de custos para nossos clientes e receita para nós”, ressalta Vinicius.

### Logística reversa

Para dar certo, a responsabilidade ambiental precisa ser compartilhada. É nesse contexto que se baseia o conceito da logística reversa, uma das principais bandeiras da Política Nacional de Resíduos Sólidos, que busca reverter o problema do descarte incorreto de resíduos no meio ambiente, agravado ainda mais após a produção em larga escala das embalagens descartáveis e do aumento do consumo pela sociedade.

Para explicar de forma simples, esse sistema de “ciclo inverso” segue um modelo semelhante ao que já foi usado no Brasil com as antigas garrafas de vidro, como as de leite, cerveja ou refrigerante. Para comprar esses produtos, os consumidores precisavam entregar aos comerciantes as garrafas vazias. Os fabricantes, por sua vez, as recolhiam e reintroduziam na linha de produção para que pudessem reabastecer o comércio.

### Nem tudo é o que parece

Até para adotar iniciativas sustentáveis é necessário pesquisa e planejamento. Algumas ações que aparentemente geram economia na verdade acabam provocando mais perdas do que ganhos ambientais e financeiros para a empresa. Optar por grandes janelas ou paredes de vidro, por exemplo, pode ser uma de-

las. Se houver pessoas trabalhando no local ou equipamentos que precisem de resfriamento, a incidência do sol será direta e haverá a necessidade de compensar aumentando a temperatura do ar-condicionado.

Os consumidores também estão mais atentos às empresas que oferecem sustentabilidade como valor de seus produtos. “Procuro tudo em sites de instituições competentes, blogs, fóruns e redes sociais, pois muitas marcas praticam o chamado greenwashing, uma ‘maquiagem verde’ de seus produtos e processos, quando, na verdade, não há nada de sustentável neles”, diz Bianca de Sardi, designer e consumidora de produtos sustentáveis.

No futuro, todas as empresas precisarão se adaptar a essa nova realidade. A atitude que cada empresário terá frente às mudanças definirá se seu negócio vai prosperar ou encolher. Planejamento, gestão e capacidade de enxergar oportunidades serão ainda mais fundamentais para que as empresas cresçam com sustentabilidade econômico-financeira e, claro, socioambiental. 🌱

## Logística Reversa: como funciona na Europa



### O Centro de Sustentabilidade do Sebrae listou em seu portal ações ambientalmente sustentáveis que estão ao alcance das empresas de todos os portes. Confira algumas delas:

- ▶ Faça a captação e o aproveitamento da água da chuva e de reuso em geral para a manutenção de ambientes que não necessitam do uso de água potável. A economia será significativa e terá impacto direto na redução dos custos públicos com tratamento e distribuição.
- ▶ Diminua a geração de resíduos. Desenvolva o hábito de perguntar a seu cliente se ele necessita de sacolas plásticas. Se necessário, utilize sacolas retornáveis. Além de reduzir os custos da empresa com embalagens, diminui-se o descarte de sacolas plásticas no meio ambiente.
- ▶ Substitua lâmpadas incandescentes por lâmpadas econômicas fluorescentes. A economia no consumo chega a ser de 60% e pode evitar a emissão média de 136 kg de gás carbônico por ano.
- ▶ Preserve as nascentes e matas ciliares. Mantenha o equilíbrio no nível e na temperatura da água e da atmosfera, garantindo a sobrevivência das espécies.
- ▶ Observe se seus investimentos causam impacto. Vários bancos já verificam o impacto ambiental das empresas para conceder crédito. Informe-se com seu gerente sobre investimentos e produtos sustentáveis disponíveis para sua empresa.

@ Veja mais dicas em <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Dicas>

## Bate papo com o especialista



O físico José Goldemberg é um dos principais cientistas brasileiros especializados em produção de energia, gestão de resíduos e sustentabilidade. Foi reitor da Universidade de São Paulo, secretário de Meio Ambiente do governo paulista e ministro da Educação. Em 2008, recebeu o Prêmio Planeta Azul, considerado o Nobel do Meio Ambiente. É presidente do Conselho de Sustentabilidade da Fecomercio-SP.

### As empresas têm se preocupado com a questão dos resíduos?

As empresas têm cada vez mais se preocupado e, na maioria dos casos, medidas já foram tomadas para a destinação adequada, ao menos no Estado de São Paulo, onde a Cetesb realiza fiscalização eficiente. Até por questões econômicas, os resíduos provenientes da produção estão sendo reaproveitados nos próprios processos ou comercializados para outras indústrias. O que não tem como ser aproveitado, os rejeitos, é encaminhado para aterros industriais.

### O que falta então para o sistema de reciclagem decolar?

O que precisa ser melhorado é a gestão dos resíduos pós-consumo, isto é, os produtos fabricados nas

empresas passam pelos distribuidores, pelo comércio e chegam ao consumidor. É com o consumidor que ficam os resíduos pós-consumo, e este é que precisa fazer o descarte. Pela PNRS, as indústrias são as responsáveis pelos resíduos gerados por seus produtos após o uso pelos consumidores (até mesmo das embalagens dos produtos). Nessa cadeia, todos – consumidores, comerciantes, distribuidores, importadores e produtores – têm sua responsabilidade. É a responsabilidade compartilhada, isto é, cada ator tem um papel a desempenhar.

### As empresas estão perdendo dinheiro por não enxergar que os resíduos sólidos também são fonte de lucro?

Sim, creio que estão. Por exemplo, no caso do acordo entre o governo de São Paulo e as operadoras de telefonia celular, todas as lojas têm urnas para que os consumidores depositem os celulares e acessórios. Tudo é coletado e vai para Centro de Distribuição em São José dos Campos, onde são separadas as baterias que são recicladas aqui no Brasil. O resto vai para Chicago. Falta infraestrutura tecnológica para reciclagem desse tipo de resíduo no Brasil. Quando o Brasil

envia os celulares para Chicago, quantos metais preciosos estão sendo perdidos?!

### As empresas estão preparadas para se adaptar à logística reversa?

Creio que não seja uma questão de “adaptação”. É uma questão financeira. Alguns produtos não têm valor de mercado para reciclagem, e quando as indústrias tiverem de arcar com as despesas da logística reversa, que inclui disponibilizar coletores, retirar os resíduos, segregar, reciclar e reaproveitar, dispor os rejeitos em aterros apropriados, num país de dimensões continentais, certamente os custos terão impacto no preço final para o consumidor. Já há países em que o consumidor opta na hora da compra de um móvel, por exemplo – se quer que o entregador faça a retirada do equipamento antigo, paga uma taxa para isso na hora da compra.

### Como trabalhar a questão da ética ambiental e da responsabilidade compartilhada com os colaboradores?

A maioria das empresas já conta com sistemas de gestão ambiental estruturados, mesmo que não certificados por normas internacionais. E uma parte fundamental em qualquer sistema de gestão ambiental é o engajamento dos colaboradores. As empresas têm investido em educação ambiental por meio de treinamentos de sensibilização, conscientização e formação. Há ainda a participação dos colaboradores em práticas socioambientais com as comunidades em que estão inseridas. Pode-se verificar que grande parte das empresas publica anualmente seus “Relatórios de Sustentabilidade”, nos quais exibem com orgulho seus indicadores ambientais, sociais e econômicos, as metas traçadas e os resultados atingidos. 🌱

## Filial ou franquia?

### Franquear o negócio depende de muito planejamento e boa estrutura

Quando chega o momento de a empresa crescer, além da satisfação de alcançar o sucesso, é hora de decidir o rumo que o negócio vai tomar. Dependendo do ramo de atividade em que atua, o empresário pode optar por expandir a empresa ou até se tornar um franqueador. Considerada mais segura e vantajosa, a opção de franquiar o negócio é bastante atraente, mas é preciso avaliar algumas questões antes de enfrentar a empreitada.

Para José Carlos Fugice, diretor da Goakira, consultoria especializada em franquias, não existe um tempo certo para o empresário se tornar um franqueador. “É necessário analisar se o negócio tem diferencial competitivo que trará sustentabilidade para a expansão da rede e se conta com estrutura adequada para dar apoio e replicar todo o know how aos franqueados”, diz.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o número de franqueadores no País quadruplicou nos últimos 10 anos. Em 2004, eram 814 redes de franquias no Brasil. No ano passado esse número chegou a 2.942. Outro dado da ABF que expli-

ca por que tantas empresas procuram o modelo de franquias é o faturamento do setor. As franquias brasileiras faturaram R\$ 127,3 bilhões em 2014, 260% mais do que em 2004.

Entre as vantagens de transformar sua empresa em uma franquia, além da segurança de um modelo já testado, estão a possibilidade de crescer com capital de terceiros, mantendo sempre o controle da operação, e ter um canal fiel de distribuição dos produtos e serviços, preservando a marca e a qualidade.

### O primeiro passo

Antes de aderir ao modelo é preciso saber se a empresa está preparada para dar esse passo. Para tomar essa decisão é fundamental avaliar se o empresário tem perfil de franqueador. “Em uma rede de franquias, é muito importante a interação, o relacionamento e o envolvimento com a rede franqueada, o que exigirá maior compreensão, paciência e jogo de cintura para que os objetivos sejam alcançados”, afirma Fugice.

Jae Ho Lee, CEO do Grupo Ornatu, detentor das marcas Morana

e Balonè (acessórios femininos), Jin Jin Wok, Jin Jin Sushi, My Sandwich e Little Tokyo (alimentação) e Love Brands (co-branding das marcas Balonè, Pucket e Imaginarium), explica que a empresa já nasceu franqueadora, mas antes de abrir analisou o ambiente de negócios. “Desde a localização até o modelo tributário, crescimento de shopping centers como principal canal de varejo e construção de marca”, diz.

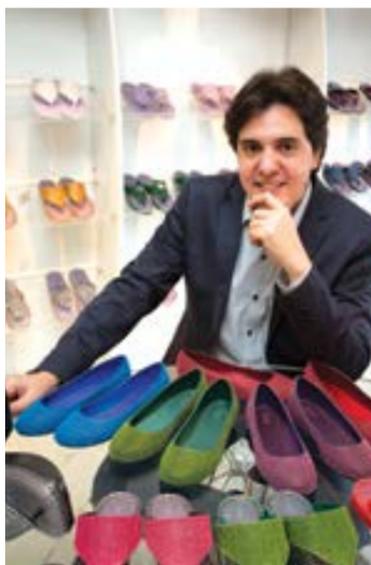


José Carlos Fugice, diretor da Goakira

Há uma grande vantagem em ser franqueador segundo Lee. “O modelo de franquia nos traz cobertura geográfica e eficiência de gestão na ponta, ou seja, escalabilidade com qualidade, fatores essenciais para sucesso de uma rede e marca. O maior desafio é liderar um grupo de empresários (franqueados) tão heterogêneo.” O Grupo Ornatus tem mais de 430 lojas espalhadas pelo Brasil, além de unidades da Morana nos Estados Unidos, em Portugal e na Espanha. Cerca de 10% dessas lojas são próprias.

Outro exemplo bem-sucedido de franqueadora é a It Beach, marca de calçados, bolsas e acessórios exclusivos com conceito resort, fundada em 2002, que tem 45 lojas distribuídas pelo Brasil, seis delas próprias. A maioria das unidades está instalada em aeroportos e shopping centers.

Frederico Escobar, diretor executivo da It Beach, conta que o modelo de franquia começou a ser estudado em 2005. “Como somos o fabricante dos produtos, seria uma boa estratégia para expansão, já que tínhamos algo exclusivo (patenteado), mas que muitas vezes não levava nossa marca, pois as vendas eram fei-



Frederico Escobar, diretor da It Beach

tas para lojas multimarcas e pequenas redes do varejo, por meio de representantes comerciais”, conta.

O início não foi fácil para Escobar. A empresa teve de extinguir a carteira de quase 4 mil clientes ativos no Brasil para poder iniciar a implantação de franquias. “Para não haver concorrência predatória entre franqueados e clientes multimarcas, adotamos apenas esse canal de distribuição no Brasil (franquias), oferecendo certa exclusividade também ao franqueado, investidor do negócio.”

#### Todo cuidado é pouco

O sucesso no setor de franquias anda de mãos dadas com medos e erros. Lee, do Grupo Ornatus, conta que como todo empreendedor sempre foi muito otimista, mas com o pé atrás. “O ambiente dos negócios é muito hostil, e, por isso, sempre estamos atentos à validação de nosso modelo o tempo todo”, ressalta.

Apesar das precauções, Lee também já errou. “Na primeira vez em que tentamos a internacionalização, cometemos um deslize, pois não era o momento adequado. O mercado brasileiro exigia muita atenção e não demos o suporte necessário para esse ingresso em novos mercados. O erro, porém, faz parte do processo de evolução, e isso foi muito bom para hoje tentarmos novamente a internacionalização e termos sucesso”, diz o empresário.

Segundo José Carlos Fugice, da Goakira, os erros mais comuns dos franqueadores são franquear sem testar o modelo de negócios, negligenciar o processo de seleção do franqueado e não estruturar a franqueadora, não permitindo bom suporte e relacionamento com a rede franqueada.

Escobar, da It Beach, conta que a seleção do franqueado é fundamental para o sucesso da empresa. “Aqueles que levaram a operação como um ‘bico’, por exemplo, foram



Jae Ho Lee, Grupo Ornatus

fadados ao insucesso. Houve também franqueado que tinha outros negócios e queria apenas complementar renda, como um investimento, sem tocar a operação e não conseguiu gerir. Aquele que não segue o padrão da franquia também não mais faz parte da rede”, afirma.

Com uma estruturação bem planejada, o franqueador também pode auxiliar seus franqueados no acesso a linhas de financiamento de longo prazo. As instituições financeiras, como a Desenvolve SP, por exemplo, analisam também o franqueador para a concessão do crédito.

Como conselho de franqueador bem-sucedido, Jae Ho Lee, do Grupo Ornatus, diz que estar à frente do negócio e gestão profissional são essenciais. “É pura liderança, é um exercício constante de aprendizado e evolução. Temos de nos preparar, pois isso ajuda a calcular os riscos. É preciso também investir em gestão e ter atenção nos movimentos do mercado. Precisamos observar a demanda dos consumidores, entender o que eles precisam. Só a partir daí sabemos por qual caminho seguir”, observa. 🌱

## Antes de se tornar um franqueador, é importante se questionar:

- É o melhor caminho para expandir meu negócio? Tenho alternativas?
- Quais são os prós e contras de cada opção estratégica?
- Tenho um diferencial competitivo?
- Tenho margens suficientes para remunerar todos os stakeholders da cadeia de valor?
- Tenho estrutura para dar suporte e apoio ao franqueado?
- Conto com fornecedores e parceiros que consigam suprir as demandas nas mais diversas localidades?

## Dicas para ser um bom franqueador:

- Estruturar e planejar todos os detalhes da expansão do negócio
- Pesquisar constantemente os concorrentes diretos e indiretos
- Ter “jogo de cintura” e bom senso no relacionamento com a rede franqueada
- Estudar e buscar novos conhecimentos que possibilitem inovar o negócio

## Desafios para buscar o sucesso:

- Conseguir achar o franqueado com perfil ideal
- Estruturar as regras de negócio para minimizar eventuais conflitos de canais
- Ter margem suficiente para viabilizar o negócio para todas as partes
- Selecionar o ponto comercial correto
- Montar estrutura adequada para prestar um bom suporte ao franqueado, mas dentro de custos que viabilizem a operação do franqueador
- Manter bom relacionamento e interação com a rede franqueada
- Inovar constantemente

Fonte: Goakira

# Ouçã, fale, integre-se!

*Especialistas são categóricos em afirmar que a integração de equipes deve ser um dos principais itens do modelo de gestão da empresa*

Qual o seu modelo de gestão? Ao lado do modelo de negócio, são as duas questões mais importantes que o executivo deve responder sobre a sua empresa. Enquanto o modelo de negócio determina a forma que uma companhia cria e entrega um valor aos seus clientes e demais stakeholders, o de gestão é a essência da organização. É por meio dele que são definidos os objetivos da empresa, como suas atividades são coordenadas, como são tomadas decisões importantes e, principalmente, como seus colaboradores são integrados e motivados a perseguir estes objetivos. Levantada por Julian Birkinshaw e Jules Goddard, renomados professores da London Business School, a questão “Qual o seu mode-

lo de gestão?” surgiu após um estudo de quatro anos realizado com diversas empresas dos EUA, Europa e Índia. Como resultado, os especialistas conseguiram identificar os quatro principais conjuntos de escolhas à disposição dos empresários para que descubram e experimentem novas práticas de gestão. São eles:

## 1. Qual a natureza dos objetivos da companhia?

Os modelos tradicionais de gestão focam seus objetivos em duas coisas: atingir metas e cumprir prazos. Pensar diferente, de forma moderna, é gerenciar o objetivo obliquamente, ou seja, mirar um objetivo “A”, mas, ao longo do processo, buscar sempre descobrir um ob-

jetivo “B” que dê um real significado ao produto ou serviço.

Criado em 1998, o conceito de obliquidade nos negócios partiu do economista John Kay que dizia que as empresas de mais sucesso são aquelas com objetivos de alto nível, ao invés de objetivos que focam o lucro pelo lucro. A Ikea, empresa moveleira sueca, é um bom exemplo. A visão de “criar uma vida cotidiana melhor para muitas pessoas” tornou-se o

**Os modelos tradicionais de gestão focam seus objetivos em duas coisas: atingir metas e cumprir prazos**

objetivo obliquo da empresa, agregando valor à marca que já perdura há décadas no mercado faturando milhões todos os anos.

## 2. Como os colaboradores são motivados a atingir esses objetivos?

Baseados na teoria do economista americano Douglas McGregor, que identifica os princípios da motivação humana, Birkinshaw e Goddard chegaram à conclusão que uma empresa é capaz de gerar níveis bem mais altos de comprometimento se buscarem remunerar seus colaboradores de formas diferentes ao modelo convencional. Para manter um excelente quadro de altos profissionais, Vineet Nayar, CEO da HCL Technologies, empresa indiana em serviços de TI, acredita no lema “empregados em primeiro lugar, clientes em segundo”. Seguindo essa premissa, o executivo promove iniciativas que buscam aprimorar constantemente a gestão da empresa com objetivo de fazer com que seus funcionários se tornem pessoas e profissionais cada vez melhores.

## 3. Coordenando atividades.

A burocracia em uma empresa pode até fazer bem quando o objetivo é buscar eficiência, qualidade e a redução de desperdícios. Mas, quando o objetivo é inovar, a burocracia costuma ser o principal entrave para criar soluções. Portanto, gestores que coordenam impondo regras e procedimentos para tudo e todos deixam de encorajar o compartilhamento de ideias e iniciativas espontâneas, tornando a empresa cada vez mais lenta e menos competitiva no mercado.

Repensar a gestão nesse sentido, então, é fundamental para inovar em processos e na oferta de serviços e produtos. A consultoria inglesa Eden McCallum, por exemplo, adotou um novo modelo de gerenciamento de

processos e de pessoal. Atualmente, empresa não emprega mais consultores em tempo integral, mas mantém um quadro de 300 freelancers que dedicam entre 10% e 50% do seu tempo para a empresa. Em curto prazo, a medida reduziu custos e aperfeiçoou os processos, gerando satisfação entre todos os envolvidos.

## 4. Tomadas de decisões.

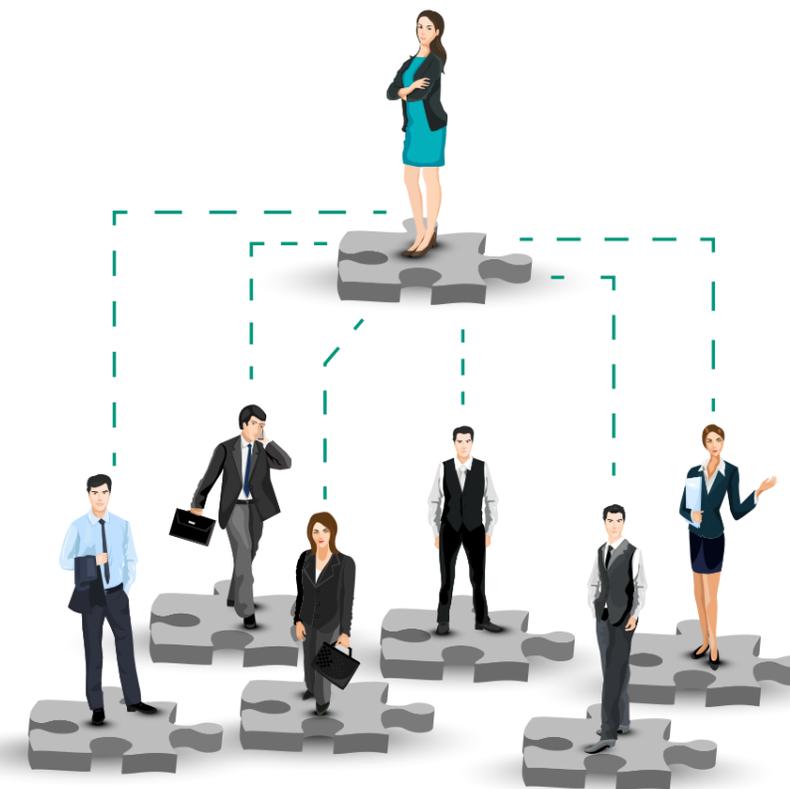
No modelo hierárquico seguido pela maioria das empresas, é dos gestores a responsabilidade pelas tomadas de decisões e pelas ações de suas equipes. Nos dias de hoje, porém, a modernidade no mundo dos negócios pede que a “inteligência coletiva” é que tome certas decisões em uma empresa. A ideia é de que, para determinados assuntos, o conhecimento agregado de várias pessoas envolvidas num trabalho pode gerar previsões e escolhas muito mais assertivas do que apenas um

pequeno número de especialistas.

O programa “Voice of Youth”, promovido pela Infosys Technologies, empresa indiana de TI, foi um dos pioneiros a dar voz para colaboradores no mundo corporativo. Em 1990, a diretoria da companhia passou a ouvir nas reuniões anuais de planejamento seus melhores gestores com menos de 30 anos. A ideia da diretoria era ficar atualizada sobre as tendências da época ligadas à tecnologia da informação. Nos dias atuais, a prática de “pensar em conjunto” evoluiu e é conhecida como “Design Thinking”.

## Integrar para ter sucesso

O principal conselho do indiano Ram Charam, um dos mais influentes consultores em gestão no mundo, é integrar equipes. Ao palestrar no final do ano passado na HSM Expomanagement, em São Paulo, Charam afirmou que só ditam ten-



“Apenas um líder integrador é capaz de fazer com que profissionais de diferentes equipes falassem a mesma língua para desenvolver o aparelho celular mais desejado até hoje.”

Ram Charam,  
sobre Steve Jobs, criador do iPhone.

dências as companhias com líderes integradores, citando a criação do iPhone como exemplo.

“Apenas um líder integrador é capaz de fazer com que profissionais de diferentes equipes falassem a mesma língua para desenvolver o aparelho celular mais desejado até hoje. Quantas partes ele tem? Como desenvolver uma tela tão específica, chips, softwares, hardwares? Quanta integração foi necessária para juntar tudo isso? O que o Steve Jobs fez não foi inventar nenhuma tecnologia, ele só as uniu”, disse.

Para algumas empresas, a integração entre as áreas deve começar desde cedo, antes mesmo da efetivação dos funcionários. Um dos mais cobichados entre os jovens brasileiros, o programa de trainee da Heineken em parceria com a Mars – multinacional detentora de marcas como Pedigree, Whiskas e M&M's, é baseado no sistema de job rotation, no qual a integração dos trainees com os departamentos de ambas as companhias é a etapa considerada mais importante do treinamento de três anos.



Segundo Carla Sauer, vice-presidente da Heineken, o programa resulta em profissionais mais competentes e alinhados com os valores da companhia. “Obviamente que manter todos na mesma ‘página’ e com a governança alinhada foi um grande aprendizado. Hoje, podemos colher os frutos do amadurecimento desta parceria”, diz.

Desde 2010, a Philips trabalha o conceito Workplace Innovation (WPI), uma maneira inovadora de integrar e transformar o ambiente de trabalho. Especificamente no Brasil, um escritório de oito mil m<sup>2</sup> divididos em quatro andares foi montado em Barueri, na grande São Paulo, com uma infraestrutura completa e tecnológica que permite a integração total das equipes tanto no país como no exterior.

#### Comunicação Interna

Ignorada ou pouco trabalhada principalmente pelas empresas de pequeno e médio porte, a comunicação interna é o principal meio para integrar equipes e evitar

problemas de falhas no compartilhamento de informações. Além disso, manter uma comunicação alinhada é essencial para que as companhias conquistem clientes e parceiros e sejam reconhecidas no mercado. Para isso, no entanto, é preciso mais do que o básico “arroz com feijão” que toda companhia deveria oferecer – e com qualidade – aos seus colaboradores como os boletins, murais e jornais informativos.

“Com a velocidade que a condução dos negócios mudam de rumo, é praticamente inviável pensar a estrutura de comunicação de uma empresa contemporânea sem o uso de uma intranet”, diz Adriano Zanni, sócio-diretor da Trama Comunicação. Capaz de centralizar em um só lugar todos os tipos de comunicação da empresa, o uso da intranet também permite aos colaboradores trabalharem de forma integrada compartilhando o fluxo de informações estratégicas por meio de workflows, o que contribui para o aumento da produtividade da empresa. 🌱



## A solução pode estar em casa

*O home office melhora o rendimento das empresas, mas o trabalho remoto ainda esbarra no conservadorismo*

Com o trânsito caótico das grandes cidades, espaços comerciais cada vez mais caros e a busca por melhor qualidade de vida, o home office está passando de tendência a necessidade das empresas. Visto como solução por muitas companhias, o trabalho remoto permite o aumento da produtividade dos negócios, a redução de custos, o alcance de metas sustentáveis e, até mesmo, a atração e retenção de talentos. Mesmo com tantas vantagens, no entanto, o teletrabalho ainda é visto com insegurança por alguns gestores.

Segundo pesquisa divulgada pela SAP Consultoria no início do ano, apenas 36% das empresas brasileiras adotam o home office como parte estratégica de seu modelo de negócio, e os segmentos mais abertos a essa prática são os de TI, químico e petroquímico, P&D, entre outros. Das organizações que permitem o trabalho remoto, somente 42% têm

uma política formal para o assunto. Dentre as que não oferecem a opção, 83% nunca tiveram a prática, 14% pensam em adotá-la e 3% já praticaram, mas desistiram.

“Entre os principais motivos alegados pelos gestores de empresas contrárias ao home office estão o conservadorismo da diretoria e o receio quanto aos aspectos legais envolvidos”, diz Armando Zanolini, consultor da SAP Consultoria. A pesquisa foi realizada com executivos de mais de 200 empresas nacionais e multinacionais de diferentes setores e regiões do País.

#### Mudar para ganhar

Como toda novidade praticada na empresa, o home office requer mudanças na forma de pensar dos gestores. “Trata-se também de uma relação de confiança entre líder e liderado, de olhar para resultados em vez de se preocupar se o funcio-

nário está logo ali, ao alcance dos olhos. Quando a cultura da empresa e dos líderes é focada 100% em resultados, o home office tem mais chances de ser bem-sucedido”, diz o consultor César Souza, presidente do Grupo Empreenda.

Na Locaweb, empresa de TI e hospedagem de sites, o trabalho remoto pode ser praticado pelos profissionais das áreas de produtos,



César Souza, presidente do Grupo Empreenda

recursos humanos, financeiro, marketing e comercial. A única condição é combinar com gestor imediato. “Assim eles não precisam gastar horas e horas parados na ida e volta do trabalho. Rendem muito mais, as entregas são de maior qualidade e eles se sentem valorizados”, diz Cláudia Ajbeszyc, gerente de recursos humanos da empresa.

Quanto à questão da infraestrutura, é preciso muito mais do que um computador e um telefone corporativo para trabalhar em casa. O acesso às informações da empresa é fundamental. A empresa deve permitir ao colaborador o acesso remoto a e-mails, intranet, e banco de dados, a partir de qualquer lugar.



Cláudia Ajbeszyc, gerente de recursos humanos da Locaweb



### Trabalho legal

Muitas empresas ainda resistem a aderir ao trabalho a distância por temer sua relação com a legislação trabalhista. Segundo Daniel Dias, especialista em direito do trabalho do escritório Lobo & Rizzo e Advogados, embora haja uma grande lacuna legislativa no que diz respeito à regulação de alguns assuntos relativos ao trabalho remoto, a lei não se torna fator impeditivo para as empresas que acompanham o dinamismo do mercado de trabalho e da tecnologia. “Ante a dificuldade de conseguir implementar mudanças na legislação trabalhista para que acompanhem a evolução do trabalho moderno, as empresas devem buscar, por meio de contratos individuais ou coletivos e de políticas internas, a criação de regras objetivas e claras sobre os temas acima abordados, sempre respeitando as regras gerais do direito do trabalho”, afirma Dias.

### Escolha as pessoas certas

O principal receio dos gestores é perder o controle da produtividade do colaborador remoto. Mas, segundo o consultor César Souza, a presença física na empresa não significa bons resultados. “Para delegar tarefas e confiar que serão cumpridas, uma estratégia é estabelecer prazo para a entrega do trabalho final e manter o líder sempre atualizado”, diz Souza.

Para a geração Y, aquela que nasceu depois de 1980 em meio aos grandes avanços tecnológicos, equilibrar o crescimento profissional com a qualidade de vida é primordial. Portanto, empresas que oferecem apenas bons salários dificilmente conseguirão atrair ou reter novos talentos em seu quadro de colaboradores. Segundo pesquisa da Talent Puzzle, empresa de recrutamento britânica, os principais atrativos observados por essa geração ao analisar uma vaga de emprego é a oferta de horário flexível de trabalho e a possibilidade de construir carreira sem sair de casa. 🌱

# canaldoempresario.com.br, informação que faz a ≠

*O portal Canal do Empresário traz oportunidades de negócios e seções exclusivas sobre inovação, startup e economia criativa*

Tempo é dinheiro! Nenhum empreendedor quer perder tempo, no entanto, se ele for gasto na busca de informação de qualidade, para apoiar decisões e colaborar no dia a dia dos negócios, é um investimento que traz retorno garantido. O Canal do Empresário, da Desenvolve SP, tem a missão de oferecer conteúdo exclusivo e gratuito, organizado para o empresário não perder um de seus principais ativos, o tempo.

O portal conta com dois pilares principais pensados para apresentar aos empreendedores desde oportunidades de negócios e novas tendências de mercado até informações sobre

como abrir sua empresa. Na seção “Planeje seu investimento”, os empreendedores acessam informações de como estudar o mercado e começar o negócio de forma planejada. Já a “Desenvolva seu negócio” tem conteúdo dedicado aos empresários que desejam crescer, ampliar o negócio, aumentar as vendas e buscar informações para o dia a dia.

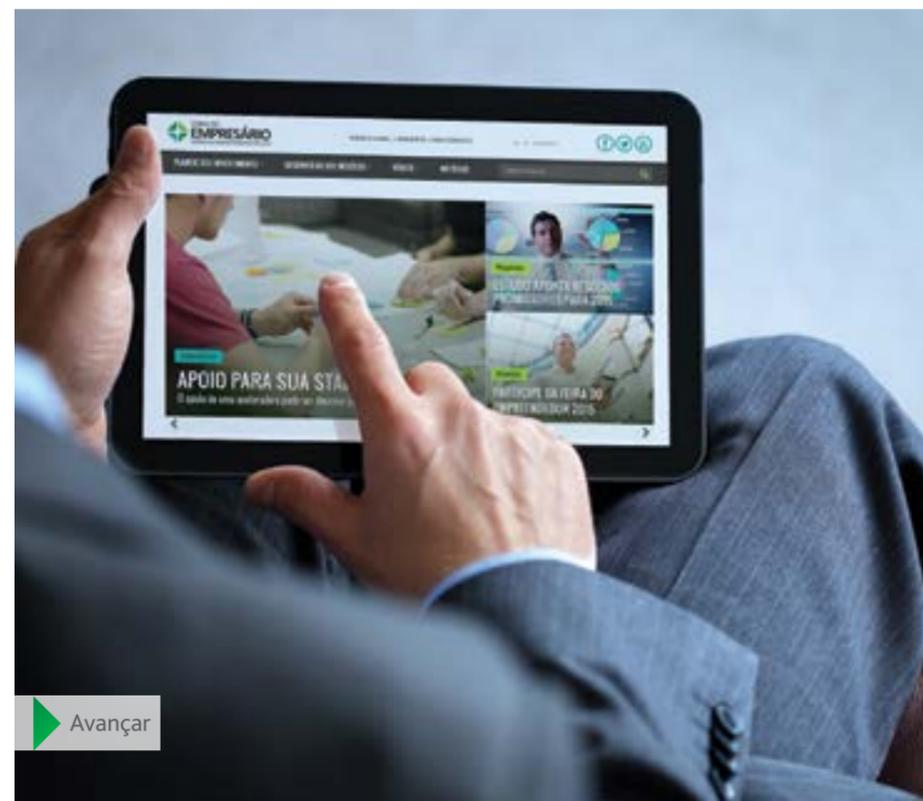
O conteúdo exclusivo oferecido no site, que já era extenso, ganhou o reforço de três novos temas – inovação, startup e economia criativa –, que conquistam cada vez mais destaque no mundo dos negócios. Eles terão páginas especiais, com conteúdo

especializado e multimídia, apresentados em diversas plataformas, como notícias, entrevistas, vídeos tutoriais, pesquisas etc.

Na seção Vídeos, há um rico conteúdo audiovisual para informar e inspirar o empreendedor, dividido em cinco categorias – Videofórum, Histórias de Sucesso, Dicas, Curtas do Canal e Entrevistas –, além de espaço dedicado a notícias e artigos. No Videofórum, um dos sucessos do portal, já são mais de 60 entrevistas publicadas que agora ganharão uma edição reduzida – Curtas do Canal –, com trechos de aproximadamente dois minutos, com dicas importantes das principais entrevistas.

Além do conteúdo exclusivo, os parceiros, como o Sebrae-SP, Endeavor Brasil, FGV, Fecomércio, entre outros, continuam a fornecer material e informações, contribuindo para o objetivo de reunir conteúdo de excelência em um só lugar, de forma organizada para facilitar o acesso à informação para os empreendedores.

Lançado em dezembro de 2011, o Canal do Empresário já faz parte do dia a dia de milhares de empresários e empreendedores, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e contribuindo para o planejamento das empresas. Conheça o portal e aproveite o conteúdo de qualidade feito na medida para o empresário que não pode perder tempo, mas sabe que informação é fundamental para o negócio. 🌱



# Network é feito por pessoas

Sempre que sou convidada a falar sobre network e relacionamento, a primeira coisa que me vem à cabeça é o mito que a maioria tem de que é complicado se relacionar com pessoas. Em minhas palestras e contatos, todos me pedem dicas sobre isso. Eu não acho difícil nem acredito que esse deva ser um obstáculo para as pessoas. Geralmente o que existe é um grande problema de comunicação. É necessária uma reeducação para tornar a comunicação clara, objetiva e veloz.

Grande parte dos problemas de relacionamento é gerada pelo simples fato de um não entender o que o outro está querendo dizer, pois este não foi claro o suficiente, ainda mais quando são utilizadas ferramentas tecnológicas que têm como objetivo agilizar essa comunicação. É que, se forem mal aplicadas, elas causam o oposto: uma sucessão de confusões.

Quando assumi a superintendência do Magazine Luiza, em 1991, entendi que era necessário modernizar e agilizar a comunicação da equipe. Por isso, numa atitude ousada para a época, derrubei todas as paredes do escritório, e passamos a trabalhar todos no mesmo ambiente. Incentivei a comunicação olhando nos olhos, e paramos de emitir os chamados, na época, CI – Comunicado Interno. As pessoas saíam de sua mesa para falar com seu colega e resolver, de maneira mais rápida e prática, os problemas e questões.

Cito esse relacionamento interno como forma de ilustrar o conceito de que o network é uma relação clara e transparente de pessoas,

e deve envolver todos os públicos. Acredito em um relacionamento que tenha como princípio o que chamo de “ganha-ganha”. Não existe um network verdadeiro se um dos lados tiver o objetivo de sair ganhando sozinho, levar vantagem sobre o outro. Essa era já passou, estamos em um momento de ética nos relacionamentos e transparência nos negócios.

Nesta era de network temos de pensar em relacionamento com todos os públicos possíveis, por isso estamos sempre reunindo todos os mais de 1.300 líderes da empresa para trocar ideias e entender como nos comunicar com nossos clientes – que estão cada vez mais conectados, mas não abrem mão de um relacionamento personalizado, eficiente e veloz, na plataforma em que estiverem.

Por isso, a única área operacional ligada à presidência da empresa é o SAC. Estou atenta a tudo que acontece neste que é o principal canal de relacionamento de qualquer empresa. Investimos bastante nesse setor, que acredito deva ser próprio, e não terceirizado, pois ele aponta falhas que devem ser corrigidas rapidamente pela empresa e tem a tarefa primordial de recuperar os clientes que, por qualquer motivo, tiveram algum tipo de problema.

Costumo dizer que somente duas características vão diferenciar o profissional: a inovação e a criatividade. O network também deve ser praticado utilizando os dois, e o ponto de convergência de tudo isso, que gera o relacionamento, são as pessoas. Por isso, invista sempre em pessoas. 🌱

**Luiza Helena Trajano** é formada em Direito e Administração de Empresas, é presidente do Magazine Luiza e do IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo).



# Transformando dificuldade em oportunidade

*Vencedora do prêmio Top Desenvolvimento em 2014, a MMO é pioneira no uso de tecnologia laser 100% nacional em saúde*

Com certeza, o DNA da inovação está na impregnado na MMO, empresa de tecnologia localizada na região de São Carlos, no interior de São Paulo. Especialista no desenvolvimento de aparelhos a laser e LED para a área da saúde, com tecnologias 100% nacionais, a empresa multiplicou seu faturamento desde a fundação, em 1998, e continua apostando em novas tecnologias.

Concebida durante a tese de mestrado em ótica aplicada do engenheiro mecânico Fernando Ribeiro, a MMO tem hoje vasto catálogo de produtos e segmentos de atuação, bem diferente da época em que foi fundada, quando o foco era apenas a fabricação de microscópios.

A empresa começou as atividades com uma equipe pequena, composta por sete membros, entre professores, técnicos e um aluno de mestrado do Instituto de Física da USP de São Carlos. Hoje a MMO tem um quadro de 55 funcionários diretos.



Da produção restrita a microscópio a empresa foi aproveitando as aberturas apresentadas pelo mercado e passou a desenvolver cada vez mais produtos inovadores para o setor de medicina e odontologia. No início, além das dificuldades financeiras, tiveram de vencer a resistência às novidades apresentadas.

Os aparelhos e procedimentos que hoje em dia são considerados muito comuns nos tratamentos odontológicos, como a utilização de laser, por exemplo, já foram olhados com receio pelos profissionais da área, como lembra Luiz Antônio

Oliveira, um dos sócios da MMO.

“Quando entramos nesse mercado tivemos dificuldade muito grande no mérito de que a técnica era eficiente e trazia resultado”, diz. Esse público agora representa grande parte dos interessados nas novidades da empresa.

É nessa diversificação de nicho que a MMO tem investido para expandir seus negócios. Há 4 anos a empresa passou pelo momento mais difícil de sua trajetória. Com o aumento da inserção de produtos importados da China, com valores muito baixos, ela perdeu um de seus principais clientes, o que causou forte impacto no faturamento e, conseqüentemente, em sua estrutura como um todo.

No entanto, se a perda de território para os produtos chineses foi a situação mais delicada para a MMO, superar essa fase foi o sinal de que tempos melhores viriam. Para amenizar o impacto causado e não comprometer o ritmo do crescimento conquistado foi preciso fazer



Luiz Antônio Oliveira, sócio da MMO

novo planejamento e procurar novas soluções. Foi aí que a empresa decidiu abraçar o mercado da estética e redirecionou os investimentos para novos produtos.

A decisão não se deu aleatoriamente – o setor de beleza movimentou no Brasil só em 2013 quase R\$ 40 bilhões, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). A escolha se mostrou acertada, já que o setor é um dos principais responsáveis pelo sucesso e retorno financeiro da empresa. Mas a MMO não abandonou os segmentos odontológico e médico – e os diversos prêmios e certificados que coleciona nessas áreas servem para medir seu pioneirismo. O grande destaque de seu caráter inovador no campo da medicina pode ser visto na criação do primeiro equipamento no mundo capaz de detectar e tratar o câncer de pele não melanoma.

O aparelho está presente desde 2011 em diversos centros médicos no Brasil e até nos Estados Unidos, na Board School of Medicine, na Carolina do Norte. “Apesar de ainda não trazer o retorno de in-

vestimento, [a iniciativa] coloca a empresa numa posição de destaque com relação a inovação, e eu tenho certeza de que esse projeto ainda vai fazer o diferencial para o crescimento da empresa”, ressalta Oliveira.

No campo da odontologia, a MMO foi uma das pioneiras na inserção de equipamentos com laser no começo dos anos 2000, e hoje oferece produtos para fototerapia, clareamento dental, laserterapia e evidencição de lesões, como o câncer bucal.

A empresa está sempre buscando possibilidades de inserir novidades no mercado. “Quando você identifica uma oportunidade, um nicho de mercado, você vai buscar a tecnologia.” Para isso a empresa mantém um setor de desenvolvimento de engenharia com equipe de oito pessoas responsáveis pelas várias etapas de criação – das pesquisas, passando pela montagem e testes dos protótipos, até chegar ao produto final.



Kits de equipamentos da MMO

**“Em longo prazo a gente quer continuar crescendo, gerando mais emprego e, consequentemente, faturar mais do que faturamos hoje. Esse é nosso objetivo.”**

Luiz Antônio Oliveira  
Sócio da MMO

Em 2013, a empresa buscou financiamento na Desenvolve SP para manter e ampliar seu estoque com objetivo de aumentar a carteira de clientes. “O financiamento da Desenvolve SP nos ajudou a organizar e planejar a expansão das vendas”, diz Oliveira. A MMO recebeu no ano passado o Prêmio Top Desenvolvimento, na categoria Inovação. O prêmio reconheceu empresas com iniciativas empreendedoras que se destacaram no Estado de São Paulo.

O empresário dá uma dica para os empreendedores que estão começando: “Tem de fazer uma bela pesquisa do mercado em que vai atuar, um planejamento muito bem feito, para que supere os primeiros anos, porque os primeiros anos são bem difíceis, sempre estar atento e dar um passo de cada vez”.

Para Oliveira, 2015 será um ano produtivo. Entre as medidas, a MMO prepara novos lançamentos e vai dar continuidade na política comercial que adotou, que tem trazido resultados para a empresa. Ela deixou de vender direto para o consumidor final e conta com uma rede com cerca de 90 distribuidores no Brasil e no exterior, o que aumenta a capilaridade dos produtos. “Em longo prazo a gente quer continuar crescendo, gerando mais emprego e, consequentemente, faturar mais do que faturamos hoje. Esse é nosso objetivo.”



marketing

## Bonito sim, mas com conteúdo

*Mais do que conquistar clientes, o marketing de conteúdo busca relacionamento e confiança*

Adquirir um produto de qualquer tipo, de qualquer marca e de qualquer parte do mundo hoje em dia está ao alcance de um clique. Os buscadores disponíveis na web, além de encontrar o item desejado, ainda vão comparar as opções mais baratas. Como se destacar no meio de tantos concorrentes? Com preço, prazo, atendimento, relacionamento, design? Para muitas empresas a resposta é conteúdo.

Valorizar o conteúdo, principalmente no ambiente online, é um diferencial que tem gerado bons resultados. “O processo de compra mudou. Ninguém mais quer ser alvo de ‘discursos comerciais’. Ao oferecer conteúdo útil, a empresa passa a receber atenção e reputação online”, afirma Emília Chagas, CEO da Contentools, empresa especializada em produção de conteúdo.

Em busca de entretenimento, aprendizagem e informação, o brasileiro passa, em média, cinco horas por dia conectado à internet, segundo dados da Pesquisa Brasileira de Mídia 2015. “À medida que a publicidade tradicional perde relevância, as pessoas passam menos horas diante da TV, leem menos jornal e escutam menos rádio. Seth Godin, um grande guru

de marketing, usa uma frase muito poderosa: ‘marketing de conteúdo é a última estratégia de marketing que sobrou’”, diz Rafael Rez, diretor da Web Estratégica e idealizador do site marketingdeconteudo.com.br.

### Que conteúdo oferecer?

Depende da área de atuação da empresa. Se for do segmento da moda, por exemplo, o conteúdo pode trazer dicas de como combinar looks, antecipar tendências, além de dicas de beleza e maquiagem. Uma agência de viagens pode produzir conteúdos sobre destinos e convidar clientes a dar depoimento sobre suas experiências. Uma academia pode fazer vídeos tutoriais sobre sequência de

exercícios. Há uma infinidade de possibilidades, o importante é falar o que seu público quer ouvir.

### Como gerar conteúdo relevante?

Encontre algo interessante para seu público e escreva seu ponto de vista como um comentário ou crítica, acrescentando sua própria análise. Aproveite as manchetes dos portais para contextualizar, em sua área de atuação, tendências e notícias de outras indústrias. Esteja sempre atualizado. Converse com especialistas da área e peça ajuda para gerar ideias. Encontre os problemas que seus clientes enfrentam e tente ajudar a resolvê-los. Pergunte a seus leitores sobre o que eles gostariam de ler!

### Os grandes fazem!

A RedBull é um exemplo de marketing de conteúdo bem feito. Grande parte do investimento da marca em publicidade é em geração de conteúdo, criando visibilidade com iniciativas inusitadas. O novo site em inglês da Coca-Cola, outro bom exemplo, foi apelidado de “The Journey” (“A Jornada”, em português), e é uma grande plataforma para contar histórias, em que o refrigerante é apenas coadjuvante.



Rafael Rez, diretor da Web Estratégica



Emilio Miranda e Emilia Chagas, Diretores da Contentools

A EMS Genéricos criou no Youtube um canal focado em contar histórias de pacientes que convivem com as mais diversas patologias, e teve 400 mil visualizações em 2014.

#### Os pequenos também!

O MeCasei.com ajuda noivas a planejar seu casamento. Além do serviço oferecido no site, o blog traz informações e histórias para inspirar e tirar dúvidas de futuros noivos. O portal Minha Vida, de saúde e bem-estar, produz mais de cem conteúdos novos por mês. Segundo, Marcia Netto, diretora de Marketing, o objetivo é ser o primeiro lugar orgânico do Google (SEO) para doenças e sintomas. “Os temas são bem dinâmicos, e sempre há alguma novidade. Mas muitas vezes atualizamos um conteúdo existente, que acaba se tornando um ‘novo’ conteúdo. Por exemplo, os ‘cinco alimentos amigos do diabetes’ podem virar seis ou sete”, diz.

#### A venda é o detalhe

É importante lembrar que o objetivo principal do marketing de conteúdo não é vender diretamente um produto ou serviço, é uma estratégia estruturada para elaborar e disseminar conteúdo relevante com o objetivo de atrair, cativar e reter clientes. Esse processo gera uma relação de confiança que impulsiona vendas e garante a amplificação da presença da marca na rede. Com as respostas cada vez mais rápidas e prontas, vindas das mais diversas fontes, é cada vez mais importante oferecer um conteúdo relevante para reter o cliente. 🌱

## DESENVOLVE SP

Agência de Desenvolvimento Paulista

Rua da Consolação, 371 - Centro, São Paulo - SP  
Fone: (11) 3123-0452

E-mails para: comunicacao@desenvolvesp.com.br

#### Presidente:

Milton Luiz de Melo Santos

#### Diretoria:

Cláudio de Oliveira Torres  
Joaquim Elói Cirne de Toledo  
Júlio Themes Neto

#### Superintendente de Comunicação e Jornalista Responsável:

Sabrina Zeni Henrique - MTB - 46180/SP

revista

## desenvolvesp

Edição 3 - Março de 2015

Editor : Flavio Machado

Jornalistas: Anderson Sousa  
Daniela Augusto  
Joice Rodrigues  
Luis Veloso

Direção de Arte: notext.com.br

Fotografias: Ricardo Corrêa  
Shutterstock  
Fotosite

Impressão e acabamento: Ativa Online

A Revista DesenvolveSP é uma publicação gratuita, sem fins lucrativos, voltada ao desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas do Estado de São Paulo.



www.desenvolvesp.com.br



## CONHEÇA O CRÉDITO IDEAL PARA SUA EMPRESA.

No site da Desenvolve SP, você descobre que o crédito sustentável está ao alcance da sua empresa. Acesse o simulador de financiamento, ele é a ferramenta ideal para você planejar, economizar e acelerar o processo de crédito. Tudo de forma segura, transparente e sem intermediários. Crédito de longo prazo para sua empresa crescer.

► **COMECE BEM, ACESSE O SITE [WWW.DESENVOLVESP.COM.BR](http://WWW.DESENVOLVESP.COM.BR)**

**Desenvolve SP. Sua empresa sem limites para crescer.**



▶ **DESENVOLVE SP:**  
HÁ 6 ANOS FINANCIANDO  
O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL  
DA ECONOMIA PAULISTA.

LEVLARA TBWA

Atendimento: (11) 3123-0464 | Ouvidoria: 0800 770 6272



**DESENVOLVE SP**

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

A Desenvolve SP completa 6 anos ao lado dos empresários e municípios paulistas. Foram milhares de financiamentos para o crescimento da economia que tiraram do papel ideias inovadoras, projetos de ampliação, modernização e obras de infraestrutura.

▶ **CONTE SEMPRE COM A DESENVOLVE SP.**

**Desenvolve SP. Quem acredita no que faz não vê limites para crescer.**

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

