O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

Comitê de Jovens Empreendedores

Allan Borcati • Daiane Borcati Pezzini • Giane Cauzzi Brocco • Jéssica Brandalise
José Flávio Bueno Fischer • Marceli Luana da Rosa • Miguel Marques Vieira • Roberta Cassel Greenfield
Rodrigo Koetz de Castro • Rodrigo Ellwanger • Valdomiro Remussi • Vivian Schell

VOLUME 3

"*O Empreendedorismo que Transforma*" chega em sua 3ª edição ratificando o sério compromisso do Comitê de Jovens Empreendedores – CJE da ACI com a formação de lideranças empresariais.

Ao longo do ano que antecedeu o lançamento desta obra, os integrantes do CJE foram desafiados a elaborarem artigos de sua autoria. Este é o resultado da ação dedicada e positiva (do empreendedorismo) dos seus coautores, a partir do intenso estudo e da reflexão sobre temas que permeiam o empreendedorismo, especialmente nas áreas de gestão, inovação, ambiente jurídico-regulatório e governança corporativa.

Daiane Pezzini e **Allan Borcati** apresentam o Endomarketing como diferencial competitivo no artigo "*Endomarketing: desmistifique e tenha sucesso*"; você conhece a Biomimética? **Giane Brocco** aborda o assunto em "*Biomimética: a natureza como inspiração para a inovação produtiva*"; **Marceli Rosa** analisa as modificações na legislação do trabalho em "Reforma Trabalhista"; o tema da Governança Corporativa em empresas familiares é tratado por **Miguel Marques Vieira** em "*Aspectos jurídicos e societários da empresa familiar*"; **Roberta Cassel Greenfield** escreve sobre "*A normatização do investimento anjo no Brasil: evolução ou retrocesso?*"; os métodos de melhoria contínua são analisados por **Rodrigo Ellwanger** no artigo "*Como obter um grande salto de desempenho?*"; e **Vívian Schell** aborda as organizações exponenciais em "*O líder como pivô da organização exponencial*".

Os orientadores também contribuíram com a elaboração de artigos nas áreas de conhecimento antes referidas. **Flávio Fischer** escreve sobre "*O empreendedorismo social, a responsabilidade social e o desenvolvimento de nossa região*"; e

PROVE O SABOR DAS BOAS IDEIAS

ACI
NOVO HAMBURGO
CAMPO BOM
ESTÂNCIA VELHA
SEMEAR
FUNDAMENTAL
ENTIDADE FORTE, ASSOCIADO FORTE.

Novo Hamburgo | 2018
3ª edição

O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

Comitê de Jovens Empreendedores

VOLUME 3

Allan Borcati • Daiane Borcati Pezzini • Giane Cauzzi Brocco • Jéssica Brandalise
José Flávio Bueno Fischer • Marceli Luana da Rosa • Miguel Marques Vieira • Roberta Cassel Greenfield
Rodrigo Koetz de Castro • Rodrigo Ellwanger • Valdomiro Remussi • Vivian Schell

ACI-NH/CB/EV
O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA
COMITÊ DE JOVENS EMPREENDEDORES
VOLUME 3

Presidente ACI-NH/CB/EV | Gestão 2018/2019
Marcelo Lauxen Kehl

COORDENAÇÃO DO PROJETO
Roberta Cassel Greenfield
Vice-Presidente de Jovens Empreendedores – 2018/2019

Miguel Marques Vieira
Vice-Presidente de Governança Corporativa – 2018/2019

REVISÃO
Smirna Cavalheiro

CAPA, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Stefan Junges | Toth Design

IMPRESSÃO
IDEOGRAF - Gráfica e Editora Gaúcha Ltda
Tiragem: 600
Abril 2018

Reservados todos os direitos de publicação total ou parcial à
Associação Comercial, Industrial e de Serviços de
Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI-NH/CB/EV)
Rua Joaquim Pedro Soares, 540 | Centro | CEP 93510-320 | RS
(51) 2108.2108 | acinh@acinh.com.br | www.acinh.com.br

Patrocínio

Estrelatur ABM Turismo 16 ANOS

Apoio

SINUELO imóveis 50 ANOS

SINOSSERRA CONSÓRCIOS

Unimed Vale do Sinos/RS

UNIVERSIDADE FEEVALE

Realização

ACI
NOVO HAMBURGO
CAMPO BOM
ESTÂNCIA VELHA
SEMEAR
FUNDAMENTAL
ENTIDADE FORTE, ASSOCIADO FORTE.

9 A ACI-NH/CB/EV

11 O COMITÊ DE JOVENS EMPREENDEDORES E O EVENTO

13 A FALA DO PRESIDENTE

15 ENDOMARKETING: DESMISTIFIQUE E TENHA SUCESSO!
Allan Borcati
Daiane Borcati Pezzini

31 BIOMIMÉTICA: A NATUREZA COMO INSPIRAÇÃO PARA A INOVAÇÃO DISRUPTIVA
Giane Cauzzi Brocco

45 O DNA EMPREENDEDOR DE NOVO HAMBURGO E A PERCEPÇÃO DOS SEUS EMPRESÁRIOS
Jéssica Brandalise

67 O EMPREENDEDORISMO SOCIAL, A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE NOSSA REGIÃO
José Flávio Bueno Fischer

81 REFORMA TRABALHISTA
Marceli Luana da Rosa

105 ASPECTOS JURÍDICOS E SOCIETÁRIOS DA EMPRESA FAMILIAR
Miguel Marques Vieira

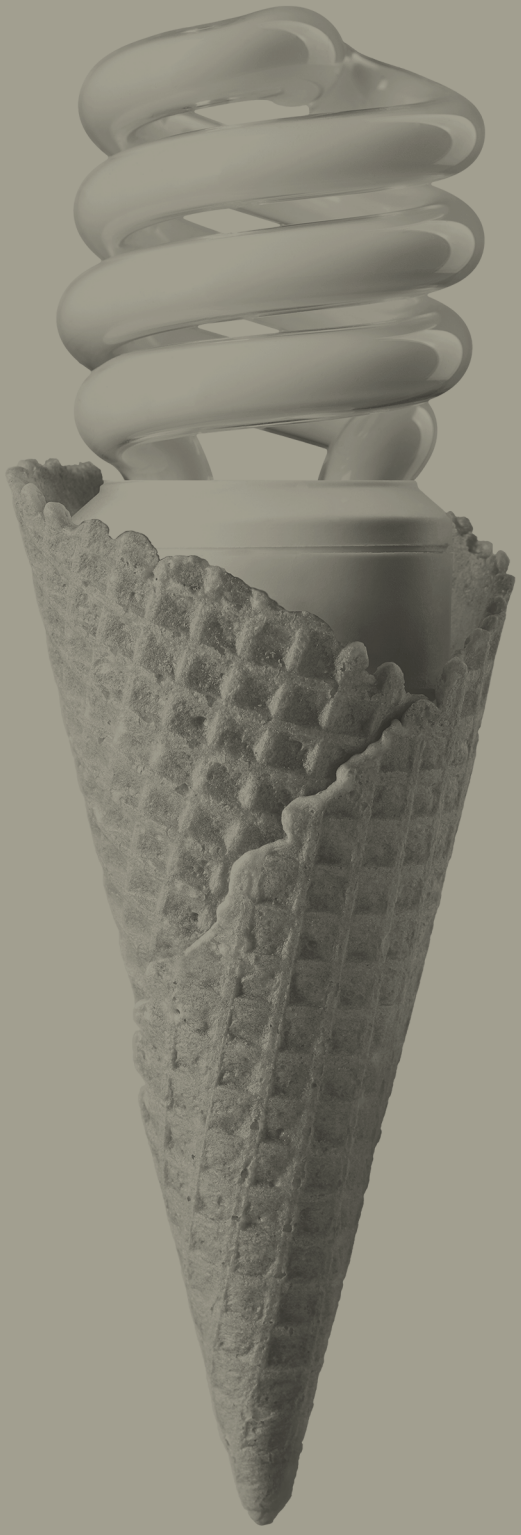
125 A NORMATIZAÇÃO DO INVESTIMENTO ANJO NO BRASIL: EVOLUÇÃO OU RETROCESSO?
Roberta Cassel Greenfield

141 INOVAÇÃO, CULTURA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
Rodrigo Koetz de Castro

157 COMO OBTER UM GRANDE SALTO DE DESEMPENHO?
Rodrigo Ellwanger

177 OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR NO BRASIL
Valdomiro Remussi

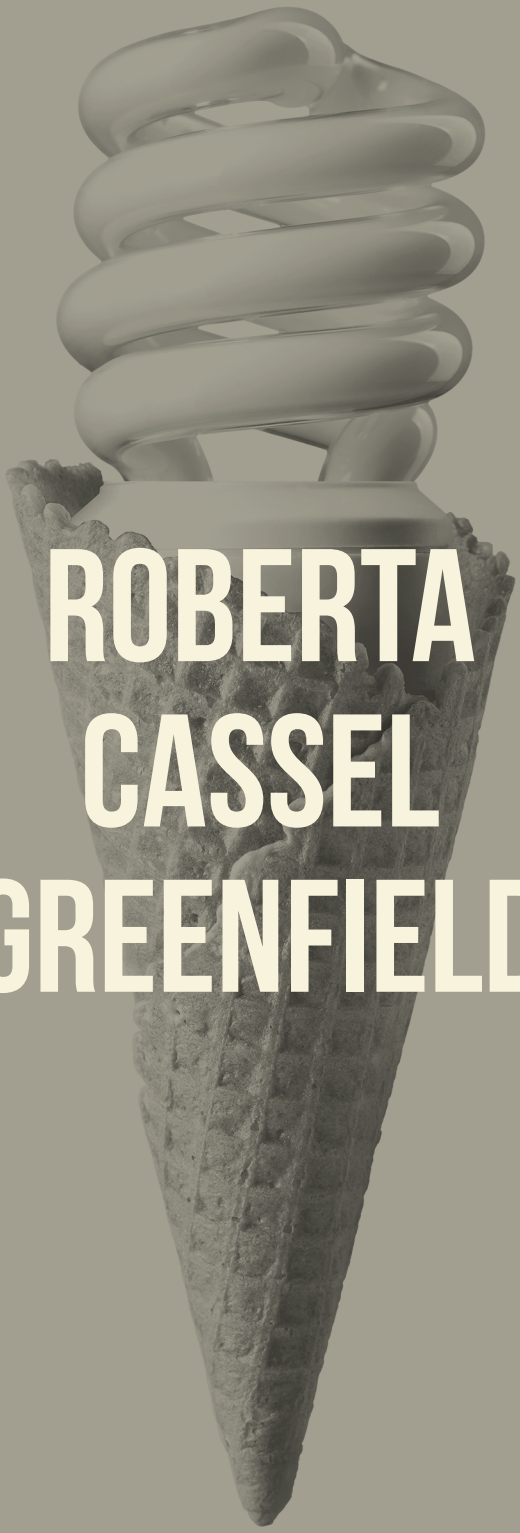
183 O LÍDER COMO PIVÔ DA ORGANIZAÇÃO EXPONENCIAL
Vívian Schell



A ACI-NH/CB/EV

Há mais de 97 anos acreditamos no potencial do empresário para continuar a desenvolver melhores resultados para região. São mais de 1.100 empresas associadas, distribuídas em 39 municípios de todo o país, construindo um ambiente negocial mais dinâmico e, sempre, ávido por resultados conscientes para nossa comunidade empresarial.

A manutenção de posicionamentos firmes, defendendo os interesses junto à sociedade e aos governos estabelecidos nos permite manter a reconhecida representatividade política e administrativa perante órgãos constituídos, públicos e privados, defendendo os interesses das empresas associadas em um universo que compreende empresários de todos os setores da economia, na busca constante do estímulo ao crescimento das empresas e do ambiente de negócios, tanto na área econômica como na área social, ambiental e de puro empreendedorismo.



ROBERTA CASSEL GREENFIELD

Advogada e Vice-Presidente de Jovens Empreendedores da ACI-NH/CB/EV

O COMITÊ DE JOVENS EMPREENDEDORES E O EVENTO

Atenta para a necessidade de constante renovação a que todas as organizações estão sujeitas, há 6 anos a ACI fundou o Comitê de Jovens Empreendedores – CJE, com o objetivo de disponibilizar aos associados um espaço destinado à formação de novas lideranças, comprometidas com o fortalecimento do empreendedorismo e com o desenvolvimento da nossa região.

Por meio de suas atividades o CJE promove o crescimento pessoal e profissional dos seus integrantes, sendo elas a troca de experiências com as lideranças que visitam o Comitê mensalmente, o estudo de livros, as visitas a empresas, e a elaboração de artigos autorais como os que compõem esta bela obra.

Além disso, desde o ano de 2012 o CJE assumiu a responsabilidade de organizar um evento anual, com a missão de inspirar as pessoas a seguirem o caminho do empreendedorismo. Neste ano, o 6ª Encontro CJE promove mais um amplo e estimulante debate de ideias em um fórum já reconhecido pelo excelente nível dos palestrantes convidados.

Mais de 1.490 participantes já prestigiaram os grandes cases de empreendedorismo de lideranças como Julio Vasconcellos, Hermes Gazzola, Fernando Tornaim, Cristiane Correa, Guilherme Paulus, Ricardo Vontobel, Valdomiro Remussi, Alexandre Birman, Arri Coser, Guilherme Reischl, Roberto Argenta, José Agnelo Seger, Jorge Bischoff, Gilson Lari Trennephol, Roberto Sirotsky, José Renato Hopf, dentre outros.

Promover este evento não é tarefa fácil, mas a ótima aceitação do público e o impacto positivo que gera para todos nos encoraja a empreender cada vez mais para torná-lo realidade.

MARCELO LAUXEN KEHL

Presidente ACI-NH/CB/EV

A FALA DO PRESIDENTE

2018 será um ano daqueles: eleições em nível federal e estadual (com as mais variadas nuances políticas, econômicas e jurídicas, em um mar de incertezas), Copa do Mundo e a busca da recuperação do ambiente econômico pelas forças produtivas (empresários e trabalhadores), após anos muito ruins neste quesito.

Em meio a este ambiente em ebulição a ACI reforça, mais uma vez, a sua defesa do empreendedorismo e também dos jovens, acreditando que tanto um quanto outro representam muito bem as bandeiras da entidade. E esta vice-presidência de Jovens Empreendedores lança, agora, o terceiro volume do livro O Empreendedorismo que Transforma, após o sucesso dos volumes um e dois, lançados em 2016 e 2017, respectivamente.

Com este livro os Jovens Empreendedores (que são o presente e o futuro de nossa entidade e do nosso país) procuram demonstrar, através de artigos muito bem escritos e de muita substância, o que fazer e, principalmente, como devemos agir em nossas empresas e, porque não, em nossas vidas, para transformar ideias inovadoras em negócios bem-sucedidos. São artigos que vão da Economia ao Direito, passando por Administração, Governança, Inovação, etc., estimulando os potenciais empreendedores a tornar realidade o que, até este momento, haviam apenas imaginado.

Assim, junte-se a nós nesta envolvente leitura, e desfrute o que nossos competentes escritores nos prepararam!

ALLAN BORCATI / DAIANE BORCATI PEZZINI

Empresários e integrantes do Comitê de Jovens Empreendedores

ENDOMARKETING: DESMISTIFIQUE E TENHA SUCESSO!

O QUE É O ENDOMARKETING

Todos nós sabemos e a cada dia se ouve falar mais em valorizar a equipe interna, manter os colaboradores motivados e percebê-los como parte fundamental para um bom desempenho do negócio. Preocupar-se com as pessoas, com o bem-estar da equipe e com o alinhamento das ações com todos os envolvidos estreita a relação entre empresa X colaborador torna-se um diferencial competitivo. Tudo isso é verdade, mas a questão é profunda e demanda muita atenção por parte do gestor.

Há muito se fala da aplicação de ações de endomarketing nas organizações, cujo termo foi registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin. Bekin vivenciou diversas experiências e percebeu uma baixa integração e muitas visões divergentes entre colaboradores e departamentos da mesma empresa. Foi então que propôs levar o marketing para dentro da empresa por meio do endomarketing (BRUM, 2010, p. 21).

De acordo com Carnevalli e Tófani (2008), o endomarketing mantém o foco nos objetivos do marketing externo, porém sempre com a atenção voltada à empresa, para que todas as ações planejadas, desenvolvidas e implementadas com base no seu público interno visem à informação, conhecimento, metas e objetivos da organização. Dessa forma, os autores entendem que o endomarketing passa a existir conforme a empresa considera seus colaboradores seus primeiros clientes ou mercado, para que os próprios funcionários passem a ser vistos como aliados,

não apenas como uma força de trabalho remunerado.

Como objetivo macro, a ferramenta busca uma consciência empresarial, procurando alinhar estratégias e propósito dentro de um clima organizacional positivo. Princípios norteadores como Missão, Visão e Valores devem estar claros para qualquer membro, independente de cargo. São eles que traçam o caminho para o público interno, que mantêm a autoestima e eleva sua motivação para o trabalho.

A implantação torna-se bem-sucedida com uma boa comunicação, com sintonia entre todos os níveis hierárquicos e objetivos traçados pela organização. Especialmente no início, não são necessários muitos investimentos, pois muitas ações podem ser realizadas dentro da empresa. Dentre elas, citam-se: utilização de murais em pontos estratégicos; impressão de cartazes motivacionais ou com indicadores importantes; elaboração de um jornal periódico interno com conteúdo interessante, descontraído, e ao mesmo tempo informativo, etc.

Também pode ser considerado parte do processo a empresa trabalhar com todos os integrantes o desenvolvimento da empatia, ou seja, grosso modo, a capacidade de se colocar no lugar do outro. Este é um fator extremamente relevante para o sucesso da organização como um todo. Ao trabalhar com a visão de cliente o público interno eleva os níveis de qualidade e produtividade, estabelece um patamar de consciência mais crítico e analítico sobre o produto ou serviço final que a empresa se propõe a ofertar.

Dentro deste pensamento de se colocar no lugar do outro aumentando e melhorando o desempenho, o autor Shawn Achor expõe a sua teoria com relação à psicologia positiva no trabalho:

> Da mesma forma como a sua atitude mental em relação ao trabalho afeta o seu desempenho, o mesmo acontece com a sua capacidade mental em relação à sua própria capacidade. O que quero dizer com isso é que, quanto mais você acredita na própria capacidade de sucesso, maiores são as chances de atingir esse sucesso. Isso pode soar

> como uma grande besteira puramente motivacional, mas as últimas décadas testemunharam uma explosão de estudos científicos sérios e rigorosos sustentando este conceito. Estudos demonstram que a simples crença de que é possível promover uma mudança positiva na nossa vida aumenta a motivação e melhora o desempenho no trabalho e que o sucesso, em essência, se transforma em uma profecia que acaba, inevitavelmente, se realizando.

É desafiadora a tarefa de despertar dentro de cada colaborador uma vontade, uma necessidade de contribuir com a evolução da empresa ou da marca e mantê-la ativa todos os dias. Como qualquer mudança, é fundamental que o processo ocorra de cima para baixo. O envolvimento dos gestores é de suma importância, e as informações que virão de escalões mais altos serão os principais motivos que manterão a equipe motivada. Tais informações serão a ligação entre a empresa e o funcionário, por isso a necessidade de coesão e transparência.

Falando na importância dos gestores nesse processo, precisamos entender também sobre a cultura organizacional, já que ela existe em função das crenças, hábitos e valores pessoais de quem administra e é compartilhada com todos os membros da organização. Por este motivo, ela é única, transmitida inicialmente da alta direção para os colaboradores e de colaborador para colaborador. Algumas características são percebidas apenas com o passar do tempo, com a maturidade administrativa da empresa, mas é importante entender que ela sempre existirá, e que o esforço em manter as boas práticas deve ser diário e intenso. As ações de marketing interno, portanto, precisam estar alinhadas com esses atributos.

O endomarketing pode ser compreendido também como um auxílio para o marketing externo, visto que a mudança ou a consciência organizacional acontece com movimentos de dentro para fora. Ao manter estratégias alinhadas, coesas, honestas, transparentes e com ações planejadas é praticamente

inevitável a percepção positiva por parte de clientes, fornecedores e comunidade.

ENCANTANDO E ATRAINDO TALENTOS INTERNOS

A arte de encantar e ser encantado, ou de atrair alguém ou alguma situação, muitas vezes vem acompanhada de técnicas apuradas, estudadas, ou apenas na simplicidade e transparência na relação em que se está inserido. O fato é que esse estágio de maturidade seria o mais almejado por qualquer organização. Aquela sensação de orgulho em dizer que temos ou fazemos parte de uma organização bem-sucedida e com colaboradores engajados é um sonho atingível, desde que estejamos abertos a entender essa importância e trabalhar em busca deste encantamento.

Além do ambiente corporativo, pessoalmente somos movidos por sonhos, anseios, desejos. Essa busca incessante por atingi-los nos motiva, mantêm-nos vivos e acaba fazendo parte do nosso propósito de vida, sentimento profundo que todos temos. Esse caminho em busca do sucesso pode levar mais tempo para alguns e menos para outros, depende do esforço e do tipo de desejo. Agir de forma positiva e perceber oportunidades nas adversidades, inevitavelmente atrai sentimentos bons, abre possibilidades e nos movimenta em direção ao objetivo final (ACHOR, 2012).

Os motivos diários que farão com que os colaboradores permaneçam felizes executando as suas tarefas vêm de dentro. Este resultado é demonstrado em pesquisas recentes, e os mesmos estudos explicam que os motivos externos são apenas ativadores do que já existe dentro de cada um. Justamente corroborando com o que vimos até aqui, as ações do endomarketing têm como uma das principais funções esse reforço contínuo, informando, readequando posturas, relembrando os princípios que norteiam a empresa e deixando o canal de comunicação sempre aberto.

A retenção de talentos não é uma tarefa simples, mas na maioria dos casos, é determinante para o sucesso do negócio.

Criar um ambiente em que as pessoas se sintam felizes e entreguem o seu melhor faz toda a diferença, e muitos dão o mesmo grau de importância ao receber o seu salário em dia. Inicialmente, as pessoas se motivam por motivos financeiros, benefícios recebidos, mas depois de certo tempo a força motivacional diminui, pois se acostumam com o nível de remuneração. Neste momento, movimentar outras fontes de motivação é importante para não desperdiçar um bom profissional que já possui um histórico positivo com a organização.

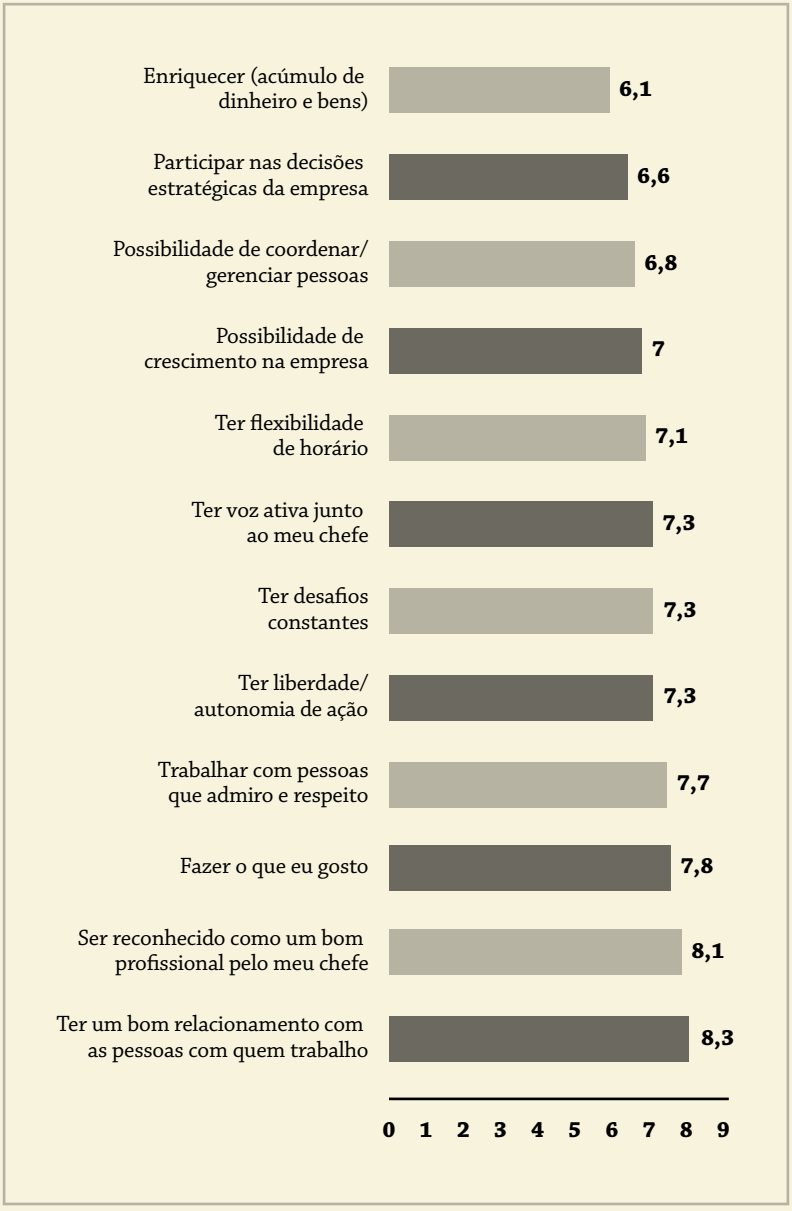
De acordo com a Endeavor, existem quatro pilares que sustentam a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. São eles:

a) **o discurso e exemplo dos líderes:** teoria e prática andam lado a lado e as diretrizes vêm de cima para baixo;
b) **os sistemas de trabalho existentes:** precisam estar claros, escritos e acessíveis;
c) **as oportunidades de treinamento e desenvolvimento:** os profissionais precisam perceber e efetivamente participar;
d) **a qualidade de vida propiciada às pessoas:** aborda tudo que já lemos até agora neste artigo e também sobre a importância de atender demandas pessoais.

QUADRO ENDEAVOR (o que motiva as pessoas):

Fatores que mais motivam na carreira (média)

• Quanto maior o nível hierárquico, maior o grau de motivação



A INOVAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DE TODOS

A inovação é percebida e avaliada como um grande diferencial competitivo entre as empresas que buscam crescimento e evolução organizacional. É fato que essa forma de pensar é praticamente uma questão de sobrevivência frente a um mercado extremamente voraz, em que dormimos com uma informação e podemos acordar com outra totalmente diferente sobre o mesmo assunto. Essa rapidez com que as tecnologias surgem vem exigindo rápidas e contínuas mudanças no posicionamento estratégico das organizações, principalmente no que diz respeito ao bem-estar psicológico e sociológico delas.

Sabe-se que o comportamento humano é totalmente sensível a mudanças, principalmente quando se trata de fatores externos, como uma mudança de método, processo e cultura da organizacional. Esses indivíduos são poderosamente afetados por estes fatores, podendo gerar impactos negativos dentro de um processo de mudança tecnológica dentro das organizações.

De acordo com Robbins (2008), o comportamento organizacional é um campo de estudo que permite analisar o comportamento humano dentro das organizações, ou seja, a forma com que cada colaborador age e se relaciona dentro das empresas. Porém, sabemos que esse relacionamento é uma via de mão dupla, visto que a empresa também deve buscar constantemente um bom relacionamento com os seus colaboradores. Portanto, é importante analisar quanto esse comportamento afeta o desempenho da empresa como um todo, buscando entender o que as pessoas fazem e como elas se comportam dentro da organização, já que são reconhecidas através disto. O comportamento organizacional, conforme citado por diversos autores, inclui pontos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processo de mudanças, conflitos, planejamento de trabalho, etc.

Diante disto, deve-se entender que as pessoas têm muito em comum, mas individualmente são muito diferentes. Além disso, pessoas têm habilidades, defeitos e problemas, e que, essencialmente, devem estar motivadas para que a inovação seja introduzida de forma menos impactante possível.

Gonçalves (1993) aponta que os impactos da inovação tecnológica acontecem antes, durante e depois de sua implementação.

Impactos das Tecnologias

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
Aspectos referentes ao trabalho	Estratégia Planejamento	Ajustes na estrutura organizacional	Management Qualidade do produto Desempenho
Aspectos físicos	Investimento	Construção Reforma Treinamento	Ajustes do quadro
Aspectos psicológicos	Temores Curiosidade	Apreensão	Frustração Engajamento Choque cultural

Fonte: Adaptado de Gonçalves (1993).

Segundo o autor, esses impactos referentes à implementação de novas tecnologias podem ser negativos e positivos.

Nos dias de hoje, é crucial que seja avaliado o clima organizacional das empresas, já que tecnologias são implantadas corriqueiramente em grande parte delas. Por meio de indicadores

pode-se entender melhor como o impacto das novas tecnologias de inovação estão afetando as pessoas dentro das empresas e sobre a forma com que as tecnologias e a inovação vêm mudando o cenário corporativo atual.

Diante disto, nota-se que a lógica do mercado mudou nos últimos anos. Antigamente era difícil concorrer com grandes empresas, já que quanto mais funcionários ela possuía, mais ela produzia, e quanto mais ela produzia, mais difícil era de competir. Hoje em dia, as novas tecnologias e a busca constante por inovação e diferenciação fizeram com que os consumidores mudassem o seu comportamento em relação ao mercado. Dessa forma, empresas que se preocupam e enxergam oportunidades ligadas à inovação têm um potencial de crescimento muito elevado em relação às demais.

Muitas dessas empresas não possuem um capital físico relevante, sequer possuem patrimônio imobilizado e não estão muito preocupadas em acumular este tipo de valor. O foco está na diferenciação, na tecnologia, na inovação, no potencial intelectual dos gestores e de seus colaboradores.

Como todo o processo de inovação, é de extrema importância que os colaboradores, e demais participantes do processo estejam engajados junto à empresa. A chave para o sucesso desse processo pode estar na forma com que a organização irá preparar esses participantes para todo esse processo. Portanto, a organização deve estar atenta a possíveis obstáculos e objeções apresentados pelos envolvidos, e atentamente minimizar esses problemas de forma menos impactante possível.

Como mencionado, os colaboradores são parte da empresa, e eles também devem estar preparados física e psicologicamente para conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas. Dessa forma, é importante que a empresa busque sempre valorizar e promover o desenvolvimento de cada um deles.

Para as empresas que possuem uma equipe de alto desempenho, com capacidades técnicas bem desenvolvidas e um alto nível de inteligência, o investimento nas pessoas se torna algo muito importante, visto que as características da equipe não garantem

engajamento. Ter o propósito bem definido por parte dos gestores, comunicar a todos de forma clara, informar as expectativas da empresa com relação a cada um e o futuro da organização são tarefas estratégicas inerentes a qualquer tipo de organização.

Para as grandes empresas, em função da maior disponibilidade de recursos financeiros, o acesso a possibilidades que auxiliam na execução de ações de endomarketing é maior. Cada vez mais, profissionais da área de Recursos Humanos estão se especializando e desenvolvendo habilidades para implementar ações para o desenvolvimento interno da equipe. Além disso, Agências de Publicidade e Propaganda também estão percebendo a necessidade em suprir a demanda de clientes que precisam expandir ou simplesmente aumentar os seus resultados internos, e estão focando também nesta área. Há, inclusive, agências específicas de endomarketing.

Para que o planejamento do marketing interno seja efetivo, tanto o setor de marketing quanto o de RH da empresa devem trabalhar em conjunto. Enquanto o primeiro tem o *know-how* de como conduzir projetos, o outro conhece o público-alvo. Mesmo assim, independente de quem for coordenar e planejar o plano de endomarketing, o mesmo deve estar alinhado com as diretrizes propostas pela empresa (Missão, Visão e Valores).

Preocupadas com o clima organizacional e a comunicação interna, as empresas buscam, por meio de ferramentas, o fortalecimento e a construção da relação entre a organização e os colaboradores.

As principais ferramentas listadas pela Agência VM2, utilizadas pelas empresas são:

a) folders; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais;
b) vídeos – institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;

c) manuais – técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou para reforçar algum aspecto da cultura organizacional; revistas com histórias em quadrinhos;
d) jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários;
e) cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
f) canais diretos – reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
g) palestras internas – têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
h) grife interna – registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
i) Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
j) rádio interno;
k) videojornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
l) convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

Sabe-se que nem todas as ferramentas listadas acima podem ser interessantes para algumas empresas, portanto, existem atributos relacionados a elas que podem ajudar o coordenador a escolher quais podem ser mais efetivas e adequadas de acordo com o seu custo, envolvimento da coordenação, abrangência e durabilidade, conforme mostra o quadro a seguir.

INSTRUMENTO	CUSTO	ENVOLV. DA COORDENAÇÃO	ABRANGÊNCIA	DURABILIDADE
Confecção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Médio
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Revistas de quadrinhos	Médio	Médio	Alto	Alto
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Grife interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Memória	Alto	Alto	Alto	Alto
Rádio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Videojornal	Alto	Alto	Alto	Baixo
Manuais de integração	Médio	Médio	Médio	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo
Newsletters	Baixo	Baixo	Alta	Média

Fonte: Adaptado de Agência VM2.

Desta forma, empresas que não querem investir muito podem escolher ações menos custosas. Já organizações que possuem pouca disponibilidade de tempo, podem escolher ferramentas que dependem de pouco envolvimento por parte da coordenação e/ou com menor durabilidade.

No universo corporativo as organizações que investem no potencial do endomarketing criam um diferencial muito positivo, pois vantagens competitivas baseadas em pessoas são difíceis de copiar e difíceis de transferir. Ao contrário do que se pensa, o sucesso de algo novo que está sendo implementado nem sempre depende de grandes investimentos financeiros. Além disso, as empresas que investem em pessoas produzem vantagem competitiva de modo constante e permanente, contribuindo para a empresa se revitalizar e arejar, condições fundamentais para esta arena competitiva do mercado.

REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **O jeito Harvard de ser feliz**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

CARVENALLI, V.M.L.; TÓFANI, F. **Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/endomarketing-como-ferramenta-estratgica-de-valorizao-do-cliente-interno/> Acesso em: 09 de outubro de 2017.

ENDEAVOR. **Os cinco passos para construir a equipe dos seus sonhos**. PDF. E-book. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ebook-5-passos-para-construir-a-equipe-dos-seus-sonhos/> Acesso em: 09 de outubro de 2017.

GONÇALVES, J.E.L.; GOMES, C.A. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 106-121, jan./fev. 1993.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2008.

VM2. **Endomarketing**. Disponível em: <http://www.vm2.com.br/endomarketing> Acesso em: 16 de novembro de 2017.

GIANE CAUZZI BROCCO

Empresária e integrante do Comitê de Jovens Empreendedores

BIOMIMÉTICA: A NATUREZA COMO INSPIRAÇÃO PARA A INOVAÇÃO DISRUPTIVA

INTRODUÇÃO

Em 2030 está previsto que os produtos e serviços bioinspirados irão gerar $1,6 trilhão no Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Surge, então, a oportunidade de reimaginar o futuro, de pensar as relações estabelecidas com o ser humano, com as empresas e com a natureza. Enquanto a disponibilidade de recursos naturais é comprimida pelo crescimento populacional e por padrões de produção inadequados, as organizações procuram referências para crescer de modo sustentável. Para isso, é necessário readequar as indústrias, repensar as lideranças e o impacto de cada ação para o planeta. Os negócios dependem direta ou indiretamente da natureza, e a busca por soluções sustentáveis é, além de uma boa prática, uma condição necessária para a manutenção da competitividade.

Os desafios para superar a crise que se enfrenta ao estar inserido em uma economia de extração, produção, distribuição e descarte clama por novos valores e propósitos industriais que apresentem soluções não mais individuais, mas sistêmicas, e, portanto, inter-relacionadas. Para que um sistema exista dentro de outro, deve respeitar os limites do primeiro; além disso, sabe-se na natureza que uma espécie não pode ocupar um nicho que se aproprie de todos os recursos naturais. No entanto, nos negócios ainda há quem não entenda essa lógica natural.

Para que um negócio seja sustentável deve operar de modo que ajude e permita o funcionamento a longo prazo tanto da

economia quanto dos sistemas vivos da Terra. A fim de alcançar essa sustentabilidade, precisa-se mais do que apenas aprender com a natureza, é necessário projetar como a natureza. A biomimética, por sua vez, constitui a disciplina para mudar a maneira que projetos e negócios são conduzidos.

Sob a ótica da biomimética é possível aprender o que se pode fazer por intermédio do que a natureza faz para existir há bilhões de anos. Janine Benyus, cofundadora do Biomimicry 3.8 e quem cunhou o termo biomimética, afirma que a vida cria condições propícias à vida, ou seja, condições que permitam a vida prosperar. A biomimética ensina como aprender com a natureza e, então, emular as formas naturais, os processos e os ecossistemas para criar projetos sustentáveis que se adaptem e se adéquem diante dos seus propósitos e necessidades, contribuindo para um planeta saudável.

No entanto, para aprender com a natureza, é necessário trocar as lentes antigas por novas, mais sustentáveis e mais adequadas ao espírito do tempo atual. É um tempo de transição em que é preciso readequar e reavaliar as indústrias e os serviços, e no qual precisamos repensar a lideranças e o impacto no mundo, onde constantemente deve-se metamorfosear o que se faz.

O equilíbrio ambiental será possível apenas se houver um desenvolvimento sustentável da empresa ou organização. Em 1980, pela World Conservation Union, no documento *World's Conservation Strategy* foi abordado primeiramente o tema desenvolvimento sustentável. Segundo este documento, para que o desenvolvimento seja sustentável, devem ser considerados os aspectos referentes às dimensões social e ecológica, assim como fatores econômicos, os recursos vivos e não vivos e as vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas.

A transformação radical geralmente sugere focar no longo prazo em vez de no curto prazo. No entanto, a natureza não faz essa escolha. Na natureza, o curto prazo constrói através do longo prazo, ou seja, o longo prazo deve apoiar o curto prazo para que haja desenvolvimento. O desenvolvimento sustentável possui

dois significados, o primeiro sendo estático, que significa suportar, conservar, apoiar, proteger e manter; e o segundo, dinâmico e positivo e significa auxiliar, favorecer, incitar, instigar e estimular. A biomimética permite o desenvolvimento sustentável tanto no âmbito estático quanto no âmbito dinâmico.

A NATUREZA COMO FERRAMENTA NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DA EMPRESA

A natureza tem um *benchmark* de aproximadamente 3,8 bilhões de anos de experiência para encontrar soluções inovadoras. As empresas adaptaram-se a buscar benchmarks de 30, 40 ou 50 anos, mas tem à disposição a fonte de todas as criações, a natureza, que há bilhões de anos aprendeu o que funciona e o que é apropriado na Terra. Logo, a natureza ensina lições poderosas sobre como as coisas devem ser construídas, se feitas para durar. Inclusive, a *Revista Forbes* citou a biomimética como uma das cinco tendências tecnológicas que podem levar uma empresa ao sucesso.

Traduzida do inglês *biomimicry*, que por sua vez surge do grego *bios*, vida, e *mimesis*, imitação, biomimética significa, de forma literal, "imitar a vida". Através da imitação mais profunda e consciente da vida, surge a possibilidade de criar novas tecnologias inspiradas pela natureza, o que significa inovar em serviços, produtos, processos e sistemas.

A biomimética é, portanto, a ciência que ensina a utilizar a natureza como modelo, medida e mentora. A natureza como modelo ensina através da imitação dos modelos da natureza, inspirando-se neles ou em seus processos para solucionar os problemas humanos. A natureza como medida traz o padrão ecológico como instrumento para avaliar a "correção" das nossas inovações. Após 3,8 bilhões de anos de evolução a natureza aprendeu o que funciona, o que é adequado e o que é durável. A natureza como mentora é uma nova forma de considerar e

valorizar a natureza, a biomimética inaugura uma era baseada não no que podemos extrair da natureza, mas no que podemos aprender com ela.

O objetivo da biomimética é o estudo das estruturas biológicas e das suas funções para, dessa forma, aprender com a natureza através das suas estratégias e soluções e utilizar esse conhecimento em diferentes domínios da ciência como: engenharia, biologia, design, administração, medicina, futurismo, tecnologia, e muitas outras. Utilizando, portanto, a natureza como fonte de criação e inovação, permitindo a vida prosperar na Terra. A natureza é abundante em recursos e inspirações.

A biomimética possui uma abordagem transdisciplinar, que conecta natureza e tecnologia, biologia e inovação, vida e design. Ademais, a biomimética permite obter materiais com propriedades diferenciadas e inovadoras como, por exemplo, revestimentos autolimpantes, que funcionam como as folhas da flor de lótus, plásticos que se autorregeneram que funcionam como a pele humana, fibras inspiradas nas teias de aranha que são mais resistentes que o náilon, materiais que crescem em temperatura ambiente mais resistentes que a cerâmica, adesivos super aderentes baseados nas microestruturas dos filamentos das patas de uma lagartixa, e inúmeros outros.

A biomimética possui três valores fundamentais, os elementos essenciais da biomimética: Ethos, Reconectar e Emular. A seguir serão apresentados os elementos essenciais da biomimética.

OS ELEMENTOS ESSENCIAIS DA BIOMIMÉTICA

A prática da biomimética incorpora três esferas interconectadas, mas únicas. Os três elementos essenciais da biomimética, Ethos, Reconectar e Emular, representam não só os valores principais e a essência da disciplina, mas também descrevem três diferentes formas nas quais uma pessoa pode usar a biomimética em sua realidade, já que as motivações e interesses

sobre o tema são variados. A seguir, serão apresentados os três Elementos Essenciais da biomimética, que representam a base desta disciplina.

Ethos

Ethos é sobre a essência da ética, das intenções, e a filosofia do porquê praticar a biomimética. Na sua forma mais simples pode ser definido como o desejo de encaixar-se nesse planeta. Além disso, representa o nosso respeito, gratidão e responsabilidade em relação a outras espécies e ao nosso planeta.

Por exemplo, ao realizar o projeto de um novo produto, é imprescindível ter um momento de reflexão sobre o porquê de criar o produto, entender qual a importância e o impacto que esse produto vai ter no mundo. Questionar se o mundo precisa de mais esse produto. Algumas perguntas como: "Qual a necessidade, a utilidade, o impacto, a relevância desse produto?" Podem auxiliar também no processo.

Se o produto já existe, deve-se questionar se precisa seguir existindo. Assim como questionar como o produto pode ser melhorado e otimizado. Além disso, perguntas como quais materiais podem ser substituídos e como o processo de produção pode ser mais sustentável também se tornam importantes. Isso deve ser feito tanto para produtos como para processos, sistemas e outros.

Ao fixar esse elemento, Baumeister (2013) afirma que chegaremos às soluções que criam condições propícias à vida, ou seja, as condições que permitem a vida prosperar. O Ethos age como um guia e cria oportunidade de escolha sobre onde, como e quando a prática da biomimética ocorre.

Reconectar

Reconectar significa ressignificar, reconhecer e entender que não existe nós e eles quando se trata de pessoas e elementos da natureza. Todas as espécies são natureza, o que inclui a

espécie humana. Reconectar é uma prática e uma mudança de pensamento que explora as relações dos seres humanos e dos outros seres da natureza.

Dessa forma, o homem pode se conectar e descobrir a inteligência da natureza e começar a explorar a biologia inerente à prática da biomimética. Assim, os laços são estreitados e as habilidades para observar e aprender através da natureza são reforçadas.

Emular

O elemento emular representa a intenção de continuar nesse planeta de forma apropriada – tendo a natureza como modelo, medida e mentora. Emular é quando há a resolução de problemas por meio da bioinspiração e, consequentemente, a minimização dos impactos negativos no planeta.

O elemento emular é a ação da biomimética, e engloba os princípios, padrões e estratégias encontradas na natureza para criar e inovar. Emular está diretamente relacionado à prática e utilização do Método de Pensamento Biomimético (*Biomimicry Thinking*).

A fim de conduzir o desenvolvimento de projetos, a biomimética apresenta a metodologia chamada Pensamento Biomimético. O Pensamento Biomimético tem a intenção de ajudar as pessoas a aplicar a biomimética em qualquer tipo de projeto. Aplicar o Pensamento Biomimético permite encontrar uma solução final que possa emular os Princípios de Vida e, então, encaixar-se no contexto geral e no padrão de desempenho do planeta.

Os Princípios da Vida representam as estratégias da natureza que permitiram a vida prosperar na Terra por 3,85 bilhões de anos. Essa ferramenta integra a inteligência da natureza no trabalho que está sendo realizado, e é também uma ferramenta visionária que ajuda a determinar as prioridades do projeto para que este funcione como a natureza. Ao adotar os Princípios da Vida há uma mudança de paradigma. Realizar projetos com base

nos Princípios da Vida permite sustentar a vida na Terra e realizar projetos com princípios sustentáveis.

Neste artigo não se entrará em detalhes quanto as etapas do Método de Pensamento Biomimético (*Biomimicry Thinking*).

CASES DE SUCESSO UTILIZANDO A BIOMIMÉTICA

O Pensamento Biomimético permite encontrar soluções para os desafios industriais e humanos baseando-se nas soluções da natureza. Um exemplo de aplicação de biomimética são os vidros Ornilux, da empresa alemã Arnold Glass, nos quais há um filamento que reproduz uma teia de aranha que torna o vidro visível aos pássaros, mas que o faz permanecer transparente aos olhos humanos. Os testes realizados com esse vidro juntamente com a American Bird Conservancy apresentaram uma redução de 75% no número de colisões de pássaros em arranha-céus.

Outra empresa é a Ecovative, uma indústria americana que tem como foco substituir materiais como plástico e isopor e, para isso, produz embalagens e também diversos produtos como cadeiras e isolantes acústicos utilizando o micélio (raiz dos cogumelos) como matéria-prima principal, além de restos orgânicos das fazendas dos produtores locais. A Ecovative é hoje líder mundial em biomateriais criando e ampliando produtos ecológicos. Os materiais são 100% biodegradáveis e têm custo e desempenho competitivo com os materiais convencionais. A Ecovative inclusive fechou parceria com gigantes como Dell e Ikea.

Do que começou como um impulso para a sustentabilidade em 1994 e o uso da biomimética como uma abordagem chave de projeto sustentável mais tarde, na década de 1990, a Interface adotou o conceito de projetos de carpetes modulares e, ao aplicar os princípios da biomimética, criou uma empresa que lidera a revolução sustentável entre os fabricantes de tapetes.

Inspirada pelo chão da floresta no meio do outono, com folhagens que cobrem o chão da floresta em sua série de cores

erráticas, o carpete modular da Interface tem cada seção visivelmente diferente das outras seções, mas quando vistas como um todo, as cores parecem desaparecer e se misturar de forma coerente e uniforme como ocorre no chão da floresta.

Foi essa ideia, juntamente com a otimização do carpete, o qual não utiliza colas tóxicas devido ao seu caráter modular, que permitiu à Interface revolucionar a indústria do carpete, imitando o padrão não direcional do chão da floresta em seu design têxtil. O resultado é um tapete que limita os resíduos e incorpora a variedade.

No Japão, há o trem-bala inspirado no pássaro martim-pescador. O trem-bala pode alcançar velocidade de 300 km/h, mas o som emitido por ele extrapolava os padrões ambientais de poluição sonora. Parte do problema estava no design da parte frontal do trem. Ademais, ao entrar em túneis, o veículo enfrentava uma mudança drástica na resistência do ar. Encontraram, então, um exemplo na natureza de um animal que passasse por condições semelhantes, o martim-pescador. O pássaro precisa mergulhar para se alimentar, e troca rapidamente de um ambiente de baixa resistência (ar) para um com muita resistência (água), logo, possui a aerodinâmica perfeita para essa situação. Então, remodelaram a parte frontal do trem-bala para um formato similar ao bico do martim-pescador, e os trens não passaram apenas a viajar de maneira mais silenciosa, mas também se tornaram 10% mais rápidos e 15% mais econômicos.

Pesquisadores conceituados, como Stephen Wainwright, afirmam que a biomimética em breve ultrapassará a biologia molecular e a substituirá "como a mais desafiadora e importante ciência biológica do século XXI". O que complementa a visão de Mehmet Sarikaya, que afirma que "estamos no limiar de uma revolução de materiais equivalente à que houve na Idade do Ferro e na Revolução Industrial e a biomimética será o mais importante agente que modificará profundamente a forma de como nos relacionamos com a natureza e com nós mesmos".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, conforme afirmou E. F. Schumacher, "a sabedoria demanda da ciência e da tecnologia uma nova orientação em direção ao orgânico, ao gentil, ao elegante e ao belo". Se o século XX foi voltado para a economia, neste século XXI compreende-se que as pessoas estão mais conectadas com a natureza, mais conscientes da importância da ecologia e do pensamento sistêmico em vez do linear. Ainda que a mudança, por vezes, pareça distante da realidade, observa-se que as transformações são exponenciais e, portanto, rapidamente a realidade que se conhece hoje vai ser impactada por algum tipo de inovação e tecnologia que pudesse parecer distante de atingir o seu negócio.

Compreender a interdependência das relações é essencial para a existência dos seres humanos e para a existência das empresas. Quanto mais se otimizam os recursos e energia e se produz em ciclos fechados, mais se reconhece o impacto das ações individuais no tempo e no espaço, e mais consciente fica-se do impacto que estas causam ao planeta.

Fritjof Capra afirma que "...a emergência espontânea da complexidade e de ordem induz à tendência inerente da vida que é criar novidades". Uma empresa saudável financeiramente, uma vida saudável, e um planeta saudável são possíveis. O que um ecossistema ecológico pode ensinar sobre a estratégia organizacional adaptativa? Como as florestas podem ajudar a aprender sobre relacionamentos que sejam mutuamente benéficos? Como uma empresa pode funcionar como uma floresta? E se as empresas pudessem ensinar seus líderes a partir de regras simples, que orientam e coordenam os indivíduos para realizar tarefas complexas?

As lições da natureza são vastas e abordam também sobre o poder das relações mútuas e simbióticas. A natureza promove a cooperação em vez da concorrência. Além disso, a fusão da biomimética na inovação social pode ajudar as empresas a alavancar os relacionamentos para promover inovações produtivas e orientadas

a resultados que criem culturas de empresas prósperas. O mundo está repleto de relacionamentos, desde cadeias de negócios até cadeias de suprimentos; devido os 3,8 bilhões de anos de evolução do ecossistema, a natureza tem muito para ensinar sobre como as relações cooperativas podem criar maneiras mais sustentáveis e resilientes de fazer negócios.

Logo, ao imitar a natureza em todos os três níveis – forma natural, processo natural e sistema natural – criam-se condições propícias à vida. Ou seja, permite-se a vida prosperar na Terra. Criar condições propícias à vida não é opcional; é um rito de passagem para qualquer organismo e empresa que queira se existir no longo prazo. Quando a pergunta "O que a natureza faria aqui?" é feita, entende-se, de fato, como a abordagem da biomimética pode orientar CEOs e líderes de organizações de todo o mundo a serem comprometidos com a meta de uma economia circular.

Sendo assim, considerando as grandes mudanças que ocorrem constante e exponencialmente, acredita-se que a biomimética é capaz de promover esse tipo de transformação em empresas e na sociedade com impactos revolucionários e positivos. Os riscos de se trabalhar com inovação sempre existirão, no entanto, deve-se ousar corrê-los se a empresa tem como objetivo progredir, evoluir e continuar existindo.

Os líderes visionários que entenderem antes os conceitos de inovação, sustentabilidade e tecnologia, conectá-los e, principalmente, praticá-los, estarão e permanecerão em destaque, à frente de seu tempo, e a frente de uma empresa sadia em um planeta saudável.

REFERÊNCIAS

BAGLEY, R.O. Five tech trends that can drive company success. **Forbes**, [S.l.], Apr. 1, 2014. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2014/04/01/5-tech-trends-you-should-pay-attention-to/>. Acesso em: 14 out. 2017.

BAUMEISTER, D. **Biomimicry resource handbook**: a seed bank of best practices. Missoula: Printed in the United States of America, 2013.

BELLEN, H.M. van. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BELLIA, V. **Introdução à economia do meio ambiente**. Brasília, DF: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1996.

BENYUS, J. **Biomimética, inovação inspirada pela natureza**. São Paulo: Cultrix, 2006.

Biomimicry: innovation inspired by nature. In: BENYUS, J. M. **Echoing nature**. New York: Harper Collins, 1997.

Biomimicry: what would nature do here? In: AUSUBEL, K.; HARPIGNIES, J.P. **Nature's operating instructions**: the true biotechnologies. San Francisco, CA: Sierra Club Books, 2004. p. 3-16. (The Bioneers Series)

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2008.

O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 2007.

CARVALHO, M. Vidro que evita a colisão de pássaros: você sabia que existe vidro que evita a colisão de pássaros?! existe sim!!. **All about that glass**, [S.I.], Out. 19, 2017. Disponível em: <http://allaboutthatglass.com/vidro-que-evita-a-colisao-de-passaros/>. Acesso em: 15 set. 2017.

DELUCA, D. [Re] **Aligning with nature**: ecological thinking for radical transformation. Ashland, Oregon: White Cloud Press, 2016.

FRIEND, G.; KORDESCH, N.; PRIVITT, B. **The truth about green business**. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press, 2009.

KANSO, M.A. **Biomimética – a inovação inspirada na natureza**. [S.I.]: [s/e], [s/d]. Disponível em: <https://hypescience.com/biomimetica-a-inovacao-inspirada-na-natureza/>. Acesso em: 18 out. 2017.

LEONARD, A. **A história das coisas**: da natureza ao lixo, o que acontece com tudo o que consumimos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

LIYANAGE, A.N. **Biomimicry as a metaphor for perfect integration in sustainability**: nature, biomimicry, perfect integration, sustainability. Saarbrücken: Lap Lambert Academic Publishing, 2010.

PAULI, G. **A economia azul**: 10 anos, 100 inovações, 100 milhões de empregos. Curitiba: IESDE Brasil, 2014.

SCHUMACHER, E.F. **Small is beautiful**: a study of economics as if people mattered. Vancouver: Hartley & Marks Publishers, 1999.

JÉSSICA BRANDALISE

Estudante de Economia

O DNA EMPREENDEDOR DE NOVO HAMBURGO E A PERCEPÇÃO DOS SEUS EMPRESÁRIOS

INTRODUÇÃO

Empreender não é moda. Sim, é isso mesmo. Ter seu próprio negócio, lidar diariamente com fornecedores, clientes e toda a cadeia de contatos não é mais exclusividade de um grupo seleto de pessoas na sociedade. Todos os dias, há pessoas inovadoras com novas ideias para solucionar problemas diários.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor 2016, 36% da população brasileira possui seu próprio negócio ou fizeram algum projeto para se tornar donos de empresas. Isso mostra, essencialmente, que o Brasil, assim como outros lugares do mundo, tem sede por empreender. Principalmente porque o empreendedorismo, em linhas gerais, é a possibilidade de estar ativo no mercado de trabalho sem estar formalmente empregado e também essa atividade exerce uma "crescente importância para a manutenção do nível de atividade econômica no Brasil, uma vez que a atividade de empreender correlaciona-se diretamente ao PIB e ao contexto socioeconômico nacional". (GEM, 2016, p.24).

Engana-se quem imagina que ser empreendedor é fácil. Na verdade, é um trabalho árduo e ultrapassa as habituais seis ou oito horas de trabalho. É estar em constante crescimento profissional, buscando o conhecimento necessário para avançar um passo adiante do sucesso. Além disso, para que esses novos negócios tenham sucesso sustentável o ambiente além da empresa

é essencial, ou seja, a economia, a política e a cultura permitem a maturação dessas empresas.

Assim, tendo esses pontos em ênfase, o objetivo deste artigo é trazer ao debate a percepção das pessoas empreendedoras sobre o ambiente atual de negócios em Novo Hamburgo. Ademais, além desta introdução, este trabalho tem quatro seções: uma breve análise sobre a estrutura do mercado de trabalho de Novo Hamburgo, as premissas do questionário aplicado para os associados da ACI sobre o DNA Empreendedor de Novo Hamburgo, os respectivos resultados da pesquisa e, por fim, as conclusões que podemos ter a partir dos dados apresentados.

O MERCADO DE TRABALHO EM NOVO HAMBURGO

Esta seção tem o objetivo de introduzir a principal questão discutida no questionário que foi aplicado: "Como os empreendedores percebem a possibilidade de criar novos negócios em Novo Hamburgo"? Não é novidade que o Brasil, desde 2015, está passando por uma das maiores crises de sua história; dessa maneira, em algum grau, todas as cidades foram afetadas. Um dos indicadores para acompanhar a trajetória de crescimento de um país é a evolução do emprego, porque ele é considerado uma variável pró-cíclica. Isto é, quando a economia está aquecida, o mercado de trabalho acompanha esse movimento, sendo o mesmo válido em momentos de desaceleração e estagnação econômica.

No cenário geral pode-se dizer que em 2016 o estoque de empregos formais em Novo Hamburgo foi de 75.885 postos de trabalho. Comparativamente com 2012, houve um decréscimo médio anual de 1,71%. Isso mostra que, como já citado, a crise generalizada no Brasil afetou negativamente o crescimento econômico.

Também para identificarmos os setores que possuem os maiores estoques de emprego na cidade, teremos a tabela abaixo.

A classificação utilizada foi a CNAE 2.0 Grupo, assim a desagregação permite uma análise mais completa do panorama da cidade. Salienta-se que os dados fechados de emprego são datados de 2016, disponibilizados pelo Ministério do Trabalho – Sistema RAIS.

Tabela 1: Estoque de emprego formal por categoria seleciona – 10 maiores – 2012-2016, número de empregos formais

CATEGORIA	2012	2013	2014	2015	2016	Taxa Média Anual de Crescimento
Fabricação de Calçados	7.228	6.342	5.923	5.506	5.112	-8,3
Atendimento Hospitalar	2.927	3.348	3.582	3.857	3.981	8,0
Supermercados e Armazéns	3.298	3.371	3.431	3.292	3.358	0,5
Comércio Varejista Não Especificado	2.799	3.427	3.366	2.994	2.719	-0,7
Fabricação de Produtos Plásticos	2.821	2.707	2.476	2.585	2.360	-4,4
Fabricação de Componentes de Calçados	2.866	2.418	2.207	1.967	2.314	-5,2

CATEGORIA	2012	2013	2014	2015	2016	Taxa Média Anual de Crescimento
Restaurantes, Bares e Lanchonetes	2.244	2.247	2.351	2.272	2.213	-0,3
Comércio de Equipamentos de Informática	1.471	1.460	1.661	1.599	1.542	1,2
Educação Superior	1.428	1.459	1.577	1.640	1.504	1,3
Transporte de Carga	1.774	1.714	1.738	1.635	1.491	-4,3
Demais Categorias	52.463	53.960	52.072	49.560	49.291	-1,5

Fonte: Elaboração própria com dados da RAIS/MTE.

A primeira observação sobre o emprego em Novo Hamburgo é que o título de "Capital Nacional do Calçado" ainda permanece vívido na estrutura do mercado de trabalho. Pois, ao somar a quantidade de postos em Fabricação de Calçados e Fabricação de componentes há 7.426 pessoas empregadas nesse setor. Também se percebe uma tendência de queda, já que a taxa média anual é negativa, -8,3% e -5,2%, respectivamente.

Outros setores de destaques são: serviços hospitalares (3.981 postos) e o comércio varejista não especificado (2.719 postos).

Nesse último estão agregadas as atividades de negócio relacionadas à venda de varejo de calçados, artigos para viagem, joalherias, objetos de arte, entre outros. É interessante denotar que assim como as demais cidades do Sul do Brasil, a população está envelhecendo, sendo assim, é visível que em Atendimento Hospitalar houve um crescimento médio anual de 8% entre 2012 e 2016 – uma das atividades com maior aumento em comparação com todas as categorias. Entretanto, o comércio varejista não especificado manteve uma tendência de leve redução, em torno de 0,7% ao ano.

Ao analisar o ciclo de emprego na economia, mostra-se igualmente interessante observar o que ocorre com a renda da sociedade. Portanto, com o propósito de embasar ainda mais este estudo, a seguir a remuneração média real para as categorias apontadas anteriormente.

Tabela 2: Salário médio do estoque de emprego formal por categoria selecionada – deflacionado pelo IPCA, 10 maiores, a preços de 2016-2012 – Reais (R$)

CATEGORIA	2012	2013	2014	2015	2016
Fabricação de Calçados	1.560,14	1.635,67	1.665,02	1.701,84	1.723,39
Atendimento Hospitalar	2.881,21	3.141,91	3.209,08	3.155,35	2.960,53
Supermercados e Armazéns	1.376,53	1.449,23	1.498,74	1.542,91	1.535,63
Comércio Varejista Não Especificado	1.495,12	1.597,11	1.648,25	1.764,79	1.768,23

CATEGORIA	2012	2013	2014	2015	2016
Fabricação de Produtos Plásticos	1.752,08	1.845,41	1.976,30	1.982,73	1.971,01
Fabricação de Componentes de Calçados	1.568,19	1.624,91	1.687,05	1.751,99	1.713,68
Restaurantes, Bares e Lanchonetes	1.338,05	1.427,75	1.456,38	1.592,60	1.506,90
Comércio de Equipamentos de Informática	1.734,63	1.741,88	1.786,89	1.854,72	1.852,37
Educação Superior	5.134,22	5.112,60	5.140,66	5.300,85	5.493,01
Transporte de Carga	2.161,01	2.185,33	2.192,08	2.147,10	2.033,03
Média de Todas Categorias	1.839,03	1.889,62	1.928,26	1.968,07	1.949,46

Fonte: Elaboração própria com dados da RAIS/MTE.

Em contraponto com a tabela do número de empregos formais, a Tabela 2 mostra que na maioria das categorias o salário tem um pico em 2015 e começa a decrescer em 2016. A remuneração média total foi de R$ 1.839,03 em 2012, para R$ 1.968,07 em 2016. A única categoria que teve aumentos anuais em todo o período analisado foi a Fabricação de calçados, a uma taxa média anual de 2,5%.

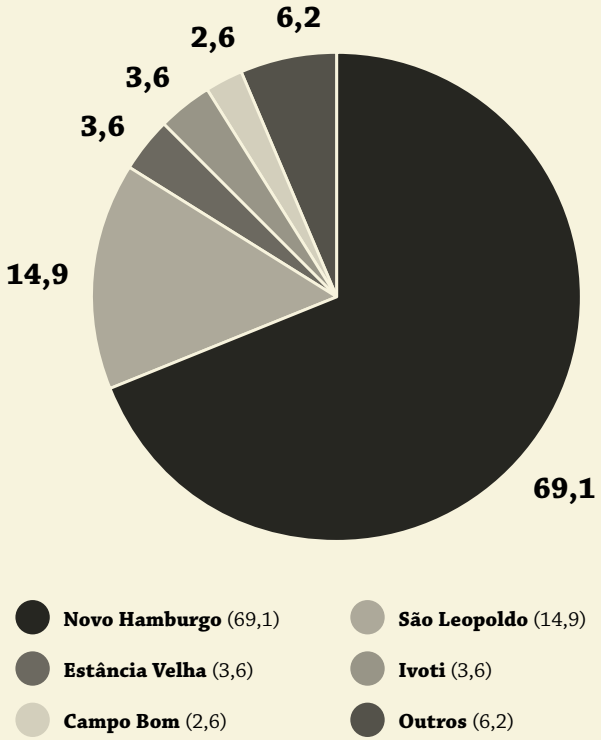
Quanto as categorias, o maior salário que encontramos é o da Educação Superior que em 2016 foi de R$ 5.493,01, ou seja, um crescimento médio de, aproximadamente, 1,7% ao ano. Por outro lado, percebemos que a despeito do Atendimento Hospitalar ter uma alta representatividade no estoque de emprego, no indicador de remuneração o salário médio recebido pelos trabalhadores é superior à média total, porém em queda desde 2015. Já a remuneração que teve perdas reais no período analisado foi Transporte de Carga, passando de R$ 2.161,01 em 2012 para R$ 2.033,03 em 2016, um decréscimo anual médio anual de -1,5%.

Nessa seção observamos qual é a atual dinâmica do emprego em Novo Hamburgo, e com isso fizemos algumas observações de extrema relevância para entender a percepção das pessoas quanto ao perfil de empreendedorismo na cidade. À luz disso, a próxima seção explana os aspectos metodológicos e curiosidades sobre a pesquisa aplicada pelo Comitê de Jovens Empreendedores.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A elaboração de um questionário nunca é fácil, é preciso tempo, atenção, dedicação e, principalmente, vontade de conhecer algo novo. Inovar é o norte do Comitê de Jovens Empreendedores da ACI, por isso esta pesquisa é tão importante. Observa-se aqui a percepção dos respondentes sobre temas tão atuais como desenvolvimento econômico, incentivos a empreender e pensar o futuro da cidade. Dessa maneira, a pesquisa teve como público-alvo os participantes da associação, sendo ao todo 194 respostas obtidas durante o período de dois meses, entre final de agosto de 2012 e outubro do mesmo ano. Também veremos uma visão predominantemente de donos e sócios-diretores de empresas (64,4% das respostas vieram desses grupos). Abaixo é ilustrada a distribuição geográfica das pessoas que responderam à pesquisa.

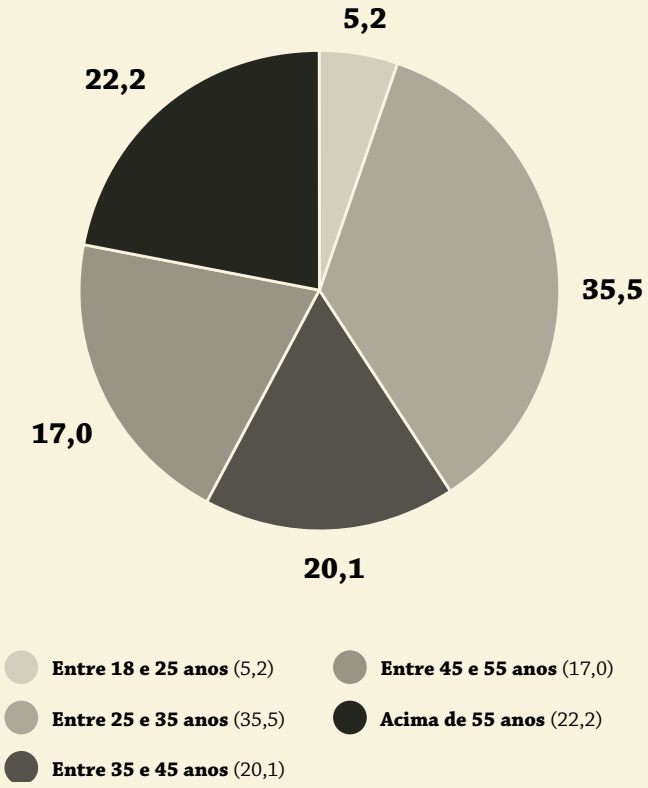
Gráfico 1: Distribuição geográfica dos respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

Ao observar o Gráfico 1, percebe-se que aproximadamente 69,1% das pessoas que responderam à pesquisa residem na cidade analisada. A segunda maior contribuição veio de São Leopoldo, cidade vizinha a Novo Hamburgo. Assim, quanto as demais características dos respondentes podemos analisar com a ajuda dos gráficos a seguir.

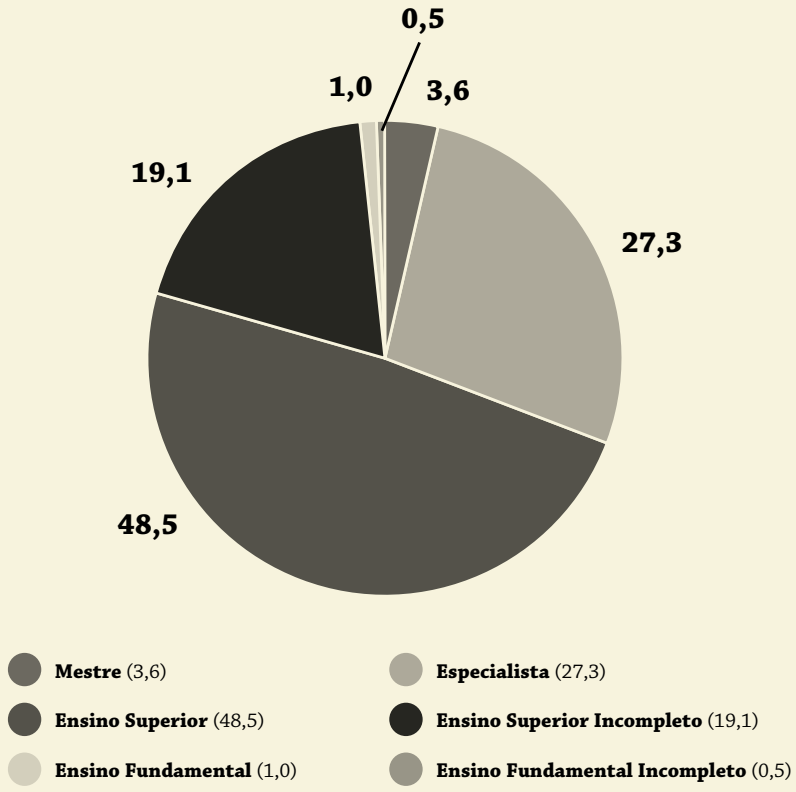
Gráfico 2: Faixa etária dos respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a maior parte das pessoas que responderam ao questionário tem entre 25 e 35 anos, não obstante os demais grupos estão equilibrados por volta de 20%. Com exceção para a faixa etária de 18 até 25 anos, isso ilustra que ainda é muito difícil que os jovens que entram no mercado de trabalho tenham a possibilidade de gerir o próprio negócio. Agora analisaremos o nível escolar dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

Sobre a escolaridade do grupo de respondentes, percebeu-se que quase toda a amostra possui faculdade ou título superior. A maior concentração está em Ensino Superior, mostrando que a procura por conhecimento teórico permita que os empreendedores tenham uma visão mais técnica do seu negócio.

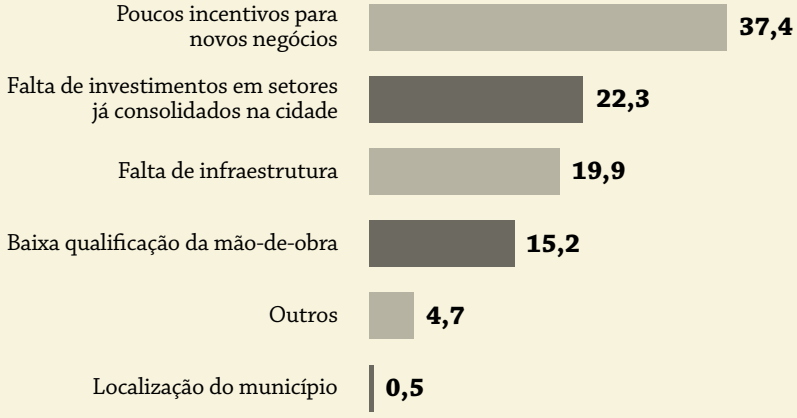
Na próxima seção discutiremos os resultados obtidos a partir do questionário aplicado. O escopo desta seção será interligar o desenvolvimento econômico com o empreendedorismo e como essas duas variáveis estão relacionadas.

RESULTADOS OBTIDOS

Ao realizar uma pesquisa, temos que levar em consideração que estamos trabalhando com a percepção das pessoas sobre determinado assunto. Por isso, é essencial compreender o ambiente que está sendo aplicado o questionário. No caso particular da pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo, os indicadores de salário e emprego permitem que tenhamos uma introdução sobre os resultados que obtivemos durante o período de aplicação da pesquisa.

Dentre as perguntas estava como as pessoas viam o desenvolvimento econômico de Novo Hamburgo, e como respostas "Muito Desenvolvido" foi a menos citada (apenas 5,7%). Enquanto "Pouco Desenvolvido" e "Em Desenvolvimento" tiveram, respectivamente, 36,1 e 58,2%. Para vermos os motivos mais mencionados pelo público, analisamos o gráfico a seguir.

Gráfico 4: Barreiras para o Desenvolvimento Econômico de Novo Hamburgo segundo respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

Segundo o gráfico acima, "Poucos Incentivos para Novos Negócios" seria o maior entrave para o crescimento da cidade (37,4%). Contudo, a falta de investimentos em setores já consolidados (22,3%) e falta de infraestrutura (19,9%) também foram muito citados. A opção Outros era livre para que as pessoas comentassem quais eram as barreiras e, de maneira geral, a especialização do município foi vista como um problema:

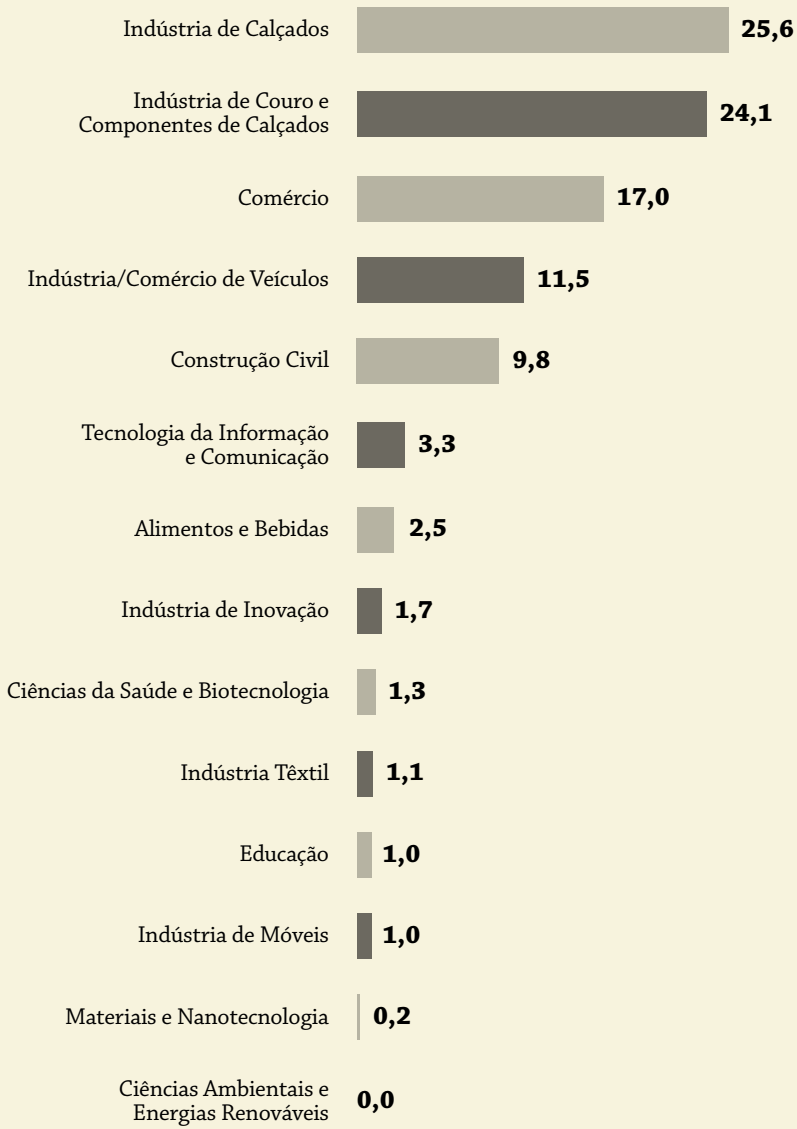
"Cidade muito focada no calçado, não sendo atrativa para atividades intelectuais, que são as que realmente movimentam dinheiro e oferecem vantagem competitiva."

"Crise da Indústria Calçadista e da economia atual."

Ao fazer o link entre o emprego em Novo Hamburgo e o resultado da pesquisa, podemos dizer que os setores consolidados seriam aqueles referentes à cadeia de fabricação de calçados e similares. Porém, segundo a visão dos respondentes, ao focar nesse setor, há perdas de vantagem competitiva em indústrias nascentes.

Dessa maneira, também foram questionados sobre quais seriam os setores mais reconhecidos da cidade de Novo Hamburgo e quais seriam os setores que precisam de maior fomento para prosperarem. Veremos no gráfico a seguir as respostas obtidas.

Gráfico 5: Setores mais reconhecidos da cidade segundo respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



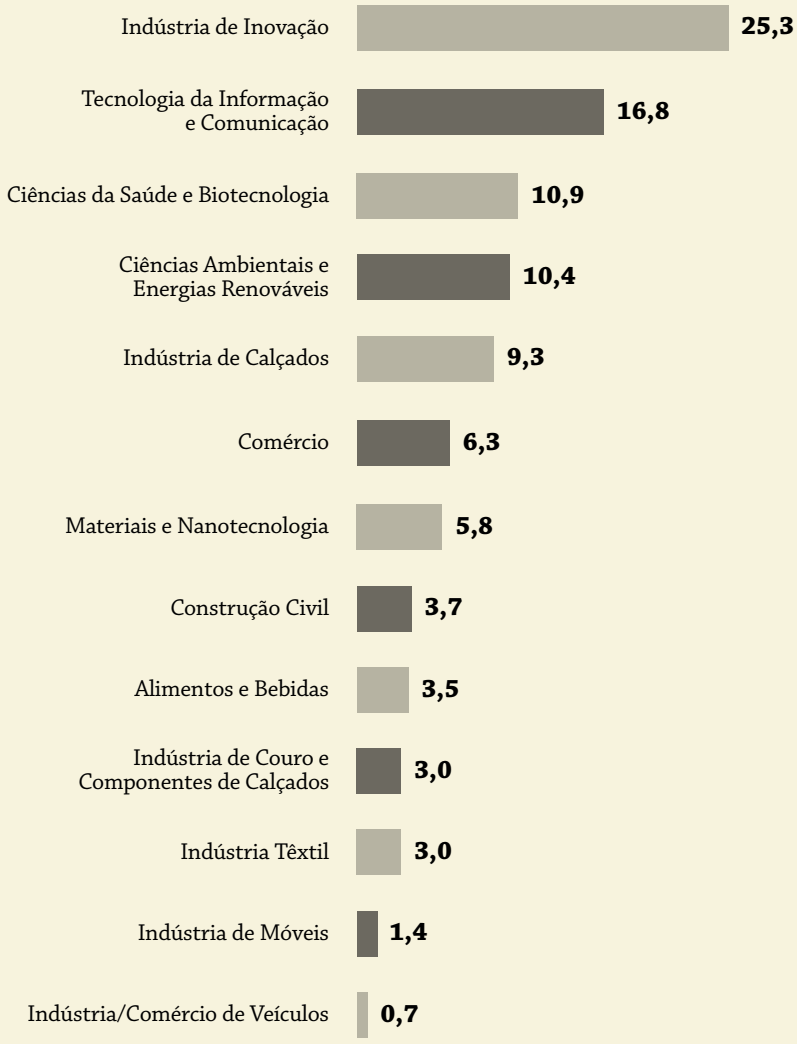
Fonte: Elaboração própria.

Novamente vemos que a Indústria de Calçados, de Couro e Componentes de Calçados são vistas como as mais reconhecidas de Novo Hamburgo, aproxima-se de 50% do total de respostas obtidas, o que converge com os resultados obtidos em emprego e renda. Logo após, o Comércio (17,0%) e Indústria/Comércio de Veículos (11,5%) aparecem como mais citadas. Um ponto interessante é que o setor educacional não foi incluído como uma opção, porém 1,0% dos entrevistados apontou que o ensino do município é importante e consolidado. Também foi observado isso em outro comentário:

> *"Uma das barreiras para o desenvolvimento econômico é a falta de parceria entre Universidades/Escola."*

Com esse resultado, pode-se esperar que os setores consolidados não necessitam de investimentos, mas será que isso é uma verdade? Por isso, é necessário pensar a respeito de quais setores precisam de auxílio para se tornarem grandes e prósperos na cidade. Assim, a seguir os setores que mais precisam de fomento, segundo os respondentes.

Gráfico 6: Setores que mais precisam de fomento e auxílio para prosperarem na cidade, segundo respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

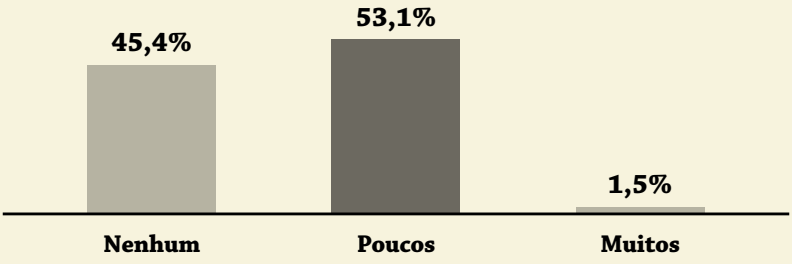
A tecnologia mudou nosso relacionamento interpessoal com tudo, hoje é só dar um clique e toda a informação está disponível na tela do seu celular. E pelo que foi respondido, vemos que essa necessidade tecnológica é percebida pelos empreendedores de Novo Hamburgo. Vemos que o ranking dos cinco setores mais citados foram aqueles associados à inovação e geração de novos conhecimentos.

Também se sabe que o Parque Tecnológico da Feevale, situado na cidade, permite que essa nova cultura seja disseminada com maior facilidade. Em outras palavras, a inserção de uma Universidade no dia a dia da população mostra que o crescimento está muito associado aos níveis educacionais. Países desenvolvidos têm mais empresas de sucesso, por permitirem um processo menos burocrático com maiores resultados entre as empresas e universidades.

No gráfico, ao mesmo tempo que se observa a essa tendência, existe uma preocupação com investimentos em setores já consolidados como a indústria de calçados. A falta de infraestrutura, segundo os respondentes, poderia ser reduzida se houvessem mais investimentos em construção civil, apontado por 3,7% dos respondentes.

Mas e os jovens? Qual é o ambiente que eles encontram para empreender? Existem os incentivos necessários em Novo Hamburgo na percepção dos empreendedores associado a ACI? Essas perguntas tentarão ser discutidas pelo próximo gráfico.

Gráfico 7: Incentivos para os jovens empreenderem na cidade, segundo respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

De todos os dados apresentados, esse é o mais preocupante do ponto de vista de longo prazo. Vemos que os respondentes, a maioria entre 25 e 35 anos, não veem a cidade de Novo Hamburgo com potencial para ser o "berço" de novos negócios. Praticamente 100% das pessoas marcaram que não existem ou são poucos os incentivos para os jovens empreenderem, segundo eles, os jovens precisam de:

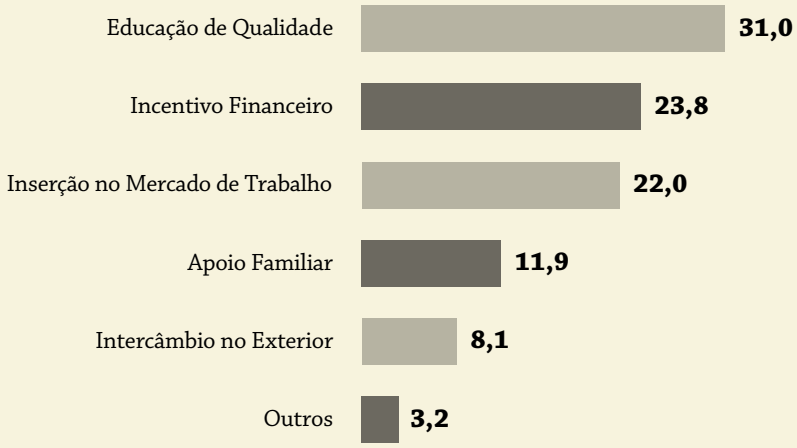
"Educação Financeira."

"Ambiente favorável para iniciar negócios."

"Centros de apoio, como incubadoras."

Ou seja, os pontos específicos apontados convergem com o que foi explanado até o momento. Empreender não é fácil, mas há maneiras de contribuir para diminuir a burocratização que ocorre em todas as esferas sociais. O jovem precisa de apoio e os maiores incentivos citados pelos respondentes serão abordados no Gráfico 8.

Gráfico 8: Incentivos para os jovens empreenderem na cidade, segundo respondentes na pesquisa DNA Empreendedor de Novo Hamburgo



Fonte: Elaboração própria.

Conforme já comentado, a educação é um pilar que contribuir para ganhos de longo prazo, isto é, ela é a base para um crescimento sustentável e a possibilidade contribuir de forma positiva para a sociedade. No gráfico vemos que esse mecanismo é o mais citado e representou 31,0% das respostas, seguido de incentivos financeiros (23,8%) e inserção no mercado de trabalho (22,0%). Esses resultados mostram que o jovem precisa de um ambiente econômico para ter suas ideias se transformando em empresas rentáveis e de sucesso.

Esta pesquisa teve o objetivo de elucidar o debate sobre temas que, apesar de diferentes entre si, tendem a convergir e estarem inter-relacionados. Aqui foram apresentados alguns dos indicadores que fizeram parte do questionário e pensa-se que, no futuro, a reaplicação da pesquisa permitirá uma comparação entre dois momentos da economia de Novo Hamburgo. Por isso, espera-se uma reaplicação no futuro.

CONCLUSÕES

Dentre as conclusões que podemos chegar a partir desta pesquisa é que a cidade de Novo Hamburgo tem espaço para o crescimento de empresas de sucesso, mas é necessário ter um ambiente favorável para o desenvolvimento e maturação desses negócios. No passado, a cidade de Novo Hamburgo tinha como o pilar da sua estrutura produtiva a cadeia do setor calçadista, porém com a entrada dos produtos chineses e o ambiente competitivo do exterior, essa estrutura acabou se descentralizando.

Isso gerou uma grande oportunidade para o surgimento de uma nova matriz, agora, principalmente voltada à Tecnologia de Informação e suas ramificações. *Startups*, incubadoras, aplicativos móveis, podem ser a resposta para um desenvolvimento sustentável para os próximos anos, não obstante que a indústria calçadista precisa acompanhar essas mudanças ao introduzir novas tecnologias e processos. Pois um setor pode coexistir com outro, é a chamada diversificação produtiva.

Claro que o pensamento juvenil e a vontade de crescer estão implícitos em toda a narrativa, dito que são os jovens de hoje que terão de enfrentar este ambiente competitivo, e faz parte de todas as entidades públicas e privadas incentivar o empreendedorismo social e econômico.

Essa pesquisa serviu para compreender apenas uma peça do quebra-cabeça. O DNA Empreendedor de Novo Hamburgo está em cada empresário que decide enfrentar a burocracia, a opinião pública e acaba tentando algo novo. Sim, a composição atual de negócios em Novo Hamburgo pode não ser o suficiente, porém é com ela que os primeiros passos podem ser dados. Inovação não possui nome e nem lugar, invés disso, ela possui pessoas destemidas com ideias incríveis e oportunidades de executá-las para prosperarem.

BIBLIOGRAFIA

Monitor, Global Entrepreneurship. "empreendedorismo no Brasil." *Relatório Executivo* (2012).

Wennekers, Sander, et al. "Nascent entrepreneurship and the level of economic development." *Small business economics* 24.3 (2005): 293-309.

JOSÉ FLÁVIO BUENO FISCHER

Tabelião e Presidente da Fundação Semear

O EMPREENDEDORISMO SOCIAL, A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE NOSSA REGIÃO

Falar da importância do empreendedorismo social no desenvolvimento de nossa região requer abordar, primeiramente, a importância de empreender. A palavra empreendedor tem origem no termo francês *entrepreneur*, que significa fazer algo novo. Nesse contexto, ser um empreendedor é muito mais que ser um empresário. Empreendedor é aquele indivíduo que sabe identificar as demandas e oportunidades que aparecem e consegue transformá-las em um negócio novo e de relevância para o seu meio.

O empreendedorismo é diretamente responsável por produzir as riquezas de um país; no entanto, a palavra "empreender" nem sempre vem acompanhada de "lucro" ou "ganhos financeiros". No contexto social, por exemplo, empreender significa transformar a realidade na qual se está inserido, buscando o sucesso por meio da mudança e do desenvolvimento social. Isso se traduz pelo senso de comunidade, na atuação com grupo de pessoas ou organizações específicas, sem visar ao lucro monetário imediato. Desse empreendedorismo social resulta algo com valor inestimável, como a construção de conhecimento e a oportunidade de exercício da cidadania, a produção concreta de melhorias nas condições de vida de pessoas e, consequentemente, da sociedade.

Com ou sem fins lucrativos, o empreendedorismo é extremamente importante para a sociedade, pois o ato de empreender está diretamente ligado a atitudes criativas e inovadoras, que também envolvem a capacidade de organizar, gerar recursos e movimento.

O fenômeno do empreendedorismo é imprescindível para o desenvolvimento econômico, já que o surgimento de novas empresas e entidades acarreta a geração de novos empregos e, consequentemente, novas demandas, comparações, competitividade e novas oportunidades para a região. Além disso, novas empresas, ideias e entidades geram uma série de valores que têm impacto no âmbito social como, por exemplo, as ações de responsabilidade social corporativa, que surgem primeiramente como opção de valor agregado e marketing social.

É importante esclarecer a diferença entre o empreendedorismo social e a responsabilidade social, assim como o desenvolvimento sustentável, visando a evitar equívocos. A responsabilidade social é caracterizada por produzir bens e serviços que irão beneficiar a comunidade, mas também a si próprio, e possui como foco o mercado e atende a comunidade, conforme a sua missão. Além disso, a medida de desempenho utilizada é o retorno aos envolvidos e *stakeholders* (partes interessadas). Outra característica importante da responsabilidade social é que ela visa a agregar valor estratégico ao negócio, atende expectativas do mercado e da percepção da sociedade e dos consumidores. Já o empreendedorismo social produz bens e serviços visando a beneficiar a comunidade local e global, e tem seu foco na busca de soluções para os problemas sociais e as necessidades que a comunidade enfrenta. A medida de desempenho utilizada é o impacto e a transformação social gerados pela sua ação.

> Responsabilidade social é o conjunto amplo de ações que beneficiam a sociedade e as corporações que são tomadas pelas empresas, levando em consideração a economia, educação, meio ambiente, saúde, transporte, moradia, atividade locais e governo, essas ações otimizam ou criam programas sociais, trazendo benefício mútuo entre a empresa e a comunidade, melhorando tanto a qualidade de vida dos funcionários, quanto da sua atuação da empresa e da própria população. Responsabilidade Social Corporativa é a forma de gestão ética

> e transparente que tem a organização com suas partes interessadas, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. Ser ético e transparente quer dizer conhecer e considerar suas partes interessadas objetivando um canal de diálogo. (ETHOS, ano).

Já uma organização voltada para o desenvolvimento sustentável planeja em seus negócios um horizonte multidimensional, que englobe e assegure os direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais, à medida que todos fizerem parte de um sistema de obtenção de uma economia solidária.

Tendo ciência dessas questões, pode-se dizer que, além da movimentação econômica, atitudes empreendedoras também podem produzir bem-estar social apresentando solução para muitos desafios sociais, já que o conceito de empreendedorismo é muito mais amplo que a simples ideia de um novo negócio. Atitudes empreendedoras podem estar ligadas à concepção de encontrar soluções para problemas de uma sociedade e podem partir tanto da iniciativa privada, do mercado por meio de suas políticas de responsabilidade social, quanto da sociedade civil com a criação de instituições com objetivos sociais. Para proporcionar uma compreensão maior da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia e como instrumento de solução de problemas sociais, é interessante analisar separadamente esses dois vieses, refletindo que todo empreendedor é responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social, pois, por meio da inovação, surgem ideias criativas, seguidas de ação. Nesse contexto, gera-se competitividade e a economia se torna dinâmica, portanto pode-se dizer que empreendedorismo é uma grande arma contra o desemprego e, consequentemente, favorável à sustentabilidade, estabilidade, para o exercício da responsabilidade social, para a melhoria das políticas e sistema de saúde, geração de conhecimento e garantia de segurança dos indivíduos, empresas, bairros, comunidades, cidade e país.

O empreendedorismo social, muitas vezes, surge em contextos turbulentos, de crise e desafios econômicos, sociais e ambientais. Apesar de ser considerada uma nova vertente do empreendedorismo, os empreendedores sociais estão presentes na sociedade há muito tempo e podem ser encontrados ao longo da história. Os empreendedores sociais são motivados a promover o bem-estar da sociedade, tendo assim uma missão social.

Antes de tudo, o empreendedor social trata de ação inovadora voltada para o campo social, cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual se procura, em seguida, elaborar uma alternativa de enfrentamento. Visa à maximização do capital social (relações de confiança e respeito) existente para concretizar iniciativas, programas e ações que permitam que uma comunidade, cidade ou região se desenvolvam de maneira sustentável. Produz esses avanços por meio da disseminação de tecnologias produtivas, aumentando a articulação de grupos produtivos e estimulando a participação da população na esfera política, ampliando o "espaço público" dos cidadãos em situação de exclusão e risco, favorecendo a mobilidade social. Para tanto, utiliza técnicas de gestão, inovações produtivas, técnicas de manejo sustentável de recursos naturais e criatividade para fornecer produtos e serviços que possibilitem a melhoria da condição de vida das pessoas envolvidas e beneficiadas por meio da ação dos empreendedores sociais externos e internos a comunidade.

O empreendedorismo social surge com o aumento de diversos fatores que afetam a sociedade, como as crises humanitárias e ambientais, e com a dificuldade do Estado em garantir os direitos estabelecidos a todas as necessidades sociais existentes. Isso tem despertado iniciativas da sociedade civil na busca de alternativas que respondam às necessidades da mesma, que não são atendidas pelo Estado ou pelo mercado.

A grande diferença entre empreendedores e empreendedores sociais reside tão somente na escala e no alcance do impacto social que os últimos conseguem gerar, bem como na multiplicidade de

abordagens que são aplicadas para resolver os problemas sociais. Assim como os empreendedores em geral buscam inovar nos mais variados tipos de negócios, os empreendedores sociais não fogem dessa vertente. Eles, porém, aproveitam as oportunidades a fim de melhorar os sistemas e buscam formas de modificar aspectos da sociedade que podem ser melhorados. É característico que um empreendedor social proponha soluções para problemas sociais, com responsabilidade social, visando a promover a qualidade de vida dos envolvidos, além de verificar a viabilidade que esse negócio tem de ser escalável.

É de extrema importância para a sociedade que existam iniciativas sociais que busquem promover o empreendedorismo, visando a criar valores para a sociedade e, para isso, é importante observar alguns passos fundamentais antes da implementação de empreendimento social. Primeiramente, é necessária uma ideia e ela deve apresentar algumas características fundamentais, tais como:

a) ser inovadora;
b) ser realizável;
c) ser autossustentável;
d) envolver várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida;
e) provocar impacto social e permitir que seus resultados possam ser mensurados e avaliados.

Depois disso, os passos seguintes são: colocar essa ideia em prática, institucionalizar e gerar um momento de maturação até que seja possível a sua multiplicação por outras localidades, criando, assim, um processo de rede de atendimento, até se tornar política pública.

Alguns autores definem empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Segundo eles, essa onda de criatividade e recursos, tanto em empresas quanto no

terceiro setor da economia (organizações da sociedade civil sem fins lucrativos) beneficia economicamente o país, ou seja, movimenta recursos, direta e indiretamente. Nas últimas décadas, o terceiro setor vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil. Para se ter uma ideia, estimativas apontam que 12 milhões de pessoas estejam envolvidas de algum modo com essa área. Outro número que simboliza o crescimento desse universo é a quantidade de organizações privadas, sem fins lucrativos, existentes no nosso país: mais de trezentas mil.

O aumento da representatividade do terceiro setor vem abrindo margens para um olhar mais profissional sobre a área. Uma demonstração disso é que pela primeira vez, em 2007, o Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE) aferiu a importância desse setor na economia brasileira. Dados apurados recentemente pelo IBGE apresentam o terceiro setor com participação oficial de 1,4% na formação do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que significa um montante de aproximadamente 32 bilhões de reais. Outro dado relevante é que, em 2002, 1,5 milhão de pessoas já haviam exercido atividades profissionais nesse setor. Esses dados apontam que o empreendedorismo social, embora não tenha fins lucrativos imediatos, tem muito mais valor para a sociedade do que se pode imaginar, pois movimenta recursos, gera empregos e tem grande impacto no desenvolvimento do país.

Não podemos deixar de observar e reconhecer as inúmeras iniciativas empreendedoras por parte da sociedade civil. De norte a sul do país, as ações e os projetos inovadores passam a fazer parte do cenário público, beneficiando um número grande de pessoas.

Apesar da forte tradição cultural de um Estado patrimonialista e de uma sociedade civil tutelada por esse Estado, novas ações coletivas apontam para mudanças e inovações no que diz respeito a uma agenda local de participação e inovação na solução dos problemas sociais. A sociedade civil tem mostrado a capacidade de construir variadas formas de organização, de identidade, de solidariedade, bem como de organização democrática. Neste cenário, as ações nascem a partir de uma ideia, do um

sonho de uma pessoa ou de um grupo de pessoas e passam a ser compartilhadas em benefício público.

É a inquietação e a vontade de fazer algo frente às questões sociais que ultrapassa a ideologia individualista capitalista para a construção de uma sociedade mais justa. Como dizia um velho sábio árabe: "Ter uma ideia que traga o bem ao outro independe do sistema em que vivemos".

Um dos casos inovadores e de empreendedorismo social que merece destaque é o da Fundação Semear. Criada em 17 de outubro de 1996, a Fundação Semear é uma organização comunitária, de origem empresarial e sem fins lucrativos. Sua inspiração surgiu quando o segmento empresarial da região do Vale do Rio dos Sinos (RS) começava a delinear uma nova forma de entendimento das questões sociais, e percebeu que a participação das empresas constitui parte fundamental no processo de desenvolvimento social. Nesse contexto, 33 empresários perceberam que várias organizações sociais os procuravam repetidamente para pedir recursos, sem formalização de projetos, planejamento ou indicadores de resultados. As doações eram feitas, porém não se tinha ideia do impacto desses investimentos na comunidade e nem conhecimento sobre a forma como os recursos doados eram gerenciados pelas entidades.

A partir dessa demanda, os empresários, em parceria com a Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI NH/CB/EV), idealizaram uma organização que pudesse ser referência nas relações de responsabilidade social entre o empresariado e a comunidade, focando no conceito de investimento social privado, substituindo as doações pontuais e meramente assistencialistas.

> Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público. Incluem-se no universo do investimento social privado as ações sociais protagonizadas por empresas,

> fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos. Os elementos fundamentais – intrínsecos ao conceito de investimento social privado – que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: Preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; Estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; Envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação. O Investimento Social Privado pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e também pela alocação de recursos não-financeiros e intangíveis. (<https://gife.org.br/investimento-social-privado/>).

A Semear tem por fim atuar diretamente na promoção, qualificação e capacitação dos programas sociais e culturais de iniciativa própria, de empresas ou de organizações da sociedade civil, atendendo a demandas da comunidade local e atuando no campo do desenvolvimento social para a consolidação da cidadania. Tem como missão "Proporcionar a participação da sociedade em ações de responsabilidade social" e tem como valores a Transparência, Respeito e valorização de pessoas, Eficácia das ações, Inovação e Entusiasmo.

Atualmente a Fundação Semear trabalha com quatro grandes focos de atuação:

1) Transformação Social – Tem como objetivo identificar e propor ações eficazes, em uma ação conjunta com a comunidade, mobilizando e potencializando as iniciativas e recursos locais, a fim de promover a cidadania e o desenvolvimento comunitário. No foco Transformação Social estão os seguintes programas e projetos:

   • Programa Centro de Vivência Redentora (que será citado a seguir como programa de empreendimento estratégico desenvolvido pela Fundação Semear);

- Programa de Qualificação Profissional para Jovens;
- Programa de Inclusão Produtiva para Mulheres.

2) A Assistência Social – propõe estratégias inovadoras de assistência às organizações que compõem o terceiro setor no Estado do Rio Grande do Sul. Para isso, fortalece as redes de atendimento, desenvolve tecnologias de cooperação entre as organizações sociais, apoia e viabiliza projetos em parceria com a iniciativa privada por meio do investimento social. Os seguintes programas e projetos fazem parte do foco da Assistência Social:

- Banco de Investimento Social (BIS);
- Balcão de Doações;
- Balcão de Projetos;
- Conexão Semear;
- Programa Padrinho Legal;
- Programa Troca de Carinho.

3) Promoção da Responsabilidade Social – O eixo Promoção da Responsabilidade Social visa a sensibilizar, reconhecer e mobilizar a sociedade empresarial para a prática da responsabilidade social. Principais ações realizadas:

- Publicação anual do relatório financeiro e de atividades, divulgado para reafirmar a transparência com que a Fundação Semear gerencia seus recursos e desenvolve suas ações. Tem o objetivo de apresentar para investidores e parceiros da organização, bem como para a sociedade em geral os investimentos realizados e as metas alcançadas.
- Encontro Gaúcho do Terceiro Setor: é um evento bienal, de expressão estadual. O Encontro é um espaço para discussões sobre a atuação do Terceiro Setor, sua prática e sua realidade, buscando contribuir para o desenvolvimento social do Estado.

- Jantar Tributo à Cidadania Empresarial: Evento de fomento e celebração da prática do investimento social privado com reconhecimento público aos mantenedores da Fundação Semear. O Tributo à Cidadania Empresarial vem homenagear, certificar e premiar todos aqueles que contribuem para o desenvolvimento e o sucesso do trabalho da Semear.

4) Capacitação e Consultoria: O Centro de Capacitação e Consultoria RS visa a aprimorar os programas sociais e as formas gerenciais das organizações do terceiro setor, por meio de cursos, palestras e consultorias oferecidos pela Semear a organizações da sociedade civil e empreendedores sociais que desejam implementar programas e ou gestão social corporativa.

- Os cursos de capacitação são desenvolvidos para proporcionar a profissionalização das formas gerenciais e operacionais das ONGs, por meio de encontros dinâmicos e vivenciais que estimulam o desenvolvimento, aliando teoria e prática. Alguns cursos já realizados são: Associações e Cooperativas, Geração de Renda e Sustentabilidade, Elaboração de Projetos Sociais, Captação de Recursos, Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais, Comunicação e Marketing e Relatório de Atividades e Balanço Social.

Em seus 21 anos de Fundação Semear e 19 do Programa de Atendimento Direto, Centro de Vivência Redentora, muitas foram as demandas apresentadas por uma comunidade vulnerável. Essas demandas, que sofrem alterações conforme as dinâmicas sociais, políticas e econômicas da sociedade, exigem dinamismo e inovação na gestão da Fundação Semear.

O Centro de Vivência Redentora – CVR é um programa de convivência e fortalecimento de vínculos de crianças e adolescentes com a comunidade. O espaço, localizado na Vila Diehl, em Novo Hamburgo, oferece um ambiente de estímulo ao desenvolvimento de habilidades e saberes artístico-cultural e de conscientização socioambiental de seus educandos. Inaugurado em 10 de outubro de 1998, o CVR atende mais de 180 crianças e adolescentes entre 6 e 16 anos em situação de vulnerabilidade social. As atividades oferecidas no contraturno escolar são desenvolvidas com foco no sociocultural e contemplam várias oficinas oferecidas gratuitamente: Artes, Ballet, Canto, Clube do Livro, Hip Hop, Jazz, Judô, Teatro, Trocando Ideias e Violão, Educação Social e Ambiental. O CVR também disponibiliza atendimento médico, assistência social e psicológica; lanches; empréstimo de livros; entre outros atendimentos. O CVR está localizado na Rua Roquete Pinto, 60, Bairro Vila Diehl, Novo Hamburgo. Para mais informações, entre em contato por telefone: 51 3524.6435 ou e-mail: semear@fundacaosemear.org.br

O início das atividades no Centro de Vivência Redentora (em 1998) foi marcado por uma fase de compreender e atender às necessidades mais básicas da comunidade, respeitando a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em seu artigo 25, que prevê: "toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e à sua família saúde e bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação...". Nesse início, foi necessário atender às necessidades mais urgentes para se alcançar os objetivos propostos no programa. Naquele período, os desafios maiores no território atendido, no bairro Kephas, periferia de Novo Hamburgo, ficavam no campo da alimentação, moradia, vestuário e saúde. Como orientar, informar sobre a importância da higiene pessoal, do banho diário a uma criança de 6, 7 anos, num frio de 6 ºC, quando ela não dispunha de energia elétrica, água, sanitários e o chão da sua casa era feito de terra?

O contexto exigia inovação e visão empreendedora diferente do ambiente de um empreendimento empresarial. É impossível não recordar de um episódio em que um adolescente estava sendo discriminado por seus colegas por apresentar reduzidos hábitos de higiene pessoal. Ao estudar o contexto, foi identificado pelo serviço social do Centro de Vivência Redentora que o problema era a falta de ter o que vestir. O adolescente que fazia aula de dança no período da manhã no Centro de Vivência Redentora e emprestava a mesma roupa para o seu irmão usar à tarde na oficina.

Atualmente, as famílias atendidas no CVR são monitoradas sistematicamente em suas vulnerabilidades. A maioria possui energia elétrica em suas moradias, abastecimento de água (grande parte não potável), vestuário e sanitários, embora as moradias ainda sejam bem precárias e localizadas em áreas comprometidas e de risco ambiental, e as condições financeiras das famílias permaneçam desfavoráveis.

Os desafios sempre existiram, os gestores da Fundação Semear estudam, pesquisam e buscam condições para superá-los, ao mesmo tempo que assumem outros tantos desafios, assim como na gestão empresarial. É nisso que consiste o trabalho de um empreendedor social: atuar no enfrentamento dos problemas sociais para melhorar as condições de vida e oferecer oportunidades para centenas, milhares de pessoas.

Os indicadores da Fundação Semear registram que mais cem entidades foram capacitadas e mais de sessenta são beneficiadas sistematicamente por meio de seus programas como o Banco de Investimento Social (BIS). Mais de meio milhão de ATENDIMENTOS foram realizados pelo programa Centro de Vivência Redentora nos seus 19 anos, o que demonstra que a Fundação Semear, embora não tenha fins lucrativos, é um empreendimento de sucesso e contribui silenciosamente para o desenvolvimento social e econômico de nossa região.

Casos como esse precisam ser conhecidos e destacados. Infelizmente, são casos que na maioria das vezes são desconhecidos,

mas que, com certeza, são singulares como exemplo de ações empreendedoras que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população. O valor dessas ações não pode e não deve ser analisado como sinônimo de ações filantrópicas individuais, mas como um exemplo de cidadania, de que é possível a sociedade civil criar alternativas que promovam o desenvolvimento.

MARCELI LUANA DA ROSA

Empresária e integrante do Comitê de Jovens Empreendedores

REFORMA TRABALHISTA

INTRODUÇÃO – BREVE ANÁLISE HISTÓRICA DO DIREITO DO TRABALHO

Independente da área que se aborde, o direito é o produto da evolução e da cultura do povo, sendo influenciado por fatores diversos: políticos, sociais ou econômicos. Importante frisar que o direito constitui um sistema de princípios, institutos e normas com o intuito de disciplinar a vida em sociedade. No caso do Direito do Trabalho, disciplinar as relações de emprego. Pertinente uma síntese e sucinta introdução à evolução do Direito do Trabalho.

Em um primeiro momento o trabalho era considerado punição, visto que era destinado somente aos escravos, os quais se distinguiam dos servos na chamada sociedade pré-industrial. Na sociedade moderna, todo indivíduo deve manter algum labor, incorrendo inclusive na infração contravencional positivada no artigo 59 do Decreto-Lei 3.688/1941, o qual estabelece pena de 15 dias a três meses para quem se entregar à ociosidade sem meios que lhe assegurem a sobrevivência (ALMEIDA, 2014).

Segundo Amauri Mascaro Nascimento, o direito do trabalho surge com a sociedade industrial do trabalho assalariado por razões econômicas, políticas e jurídicas. A Revolução Industrial do século XVIII foi uma das principais causas econômicas, junto com as transformações decorrentes da descoberta do vapor como fonte de energia e da sua aplicação nas fábricas e meios de transporte. Houve uma expansão do comércio e indústria, ocorrendo a substituição do trabalho escravo pelo trabalho assalariado em larga escala, da mesma forma que a manufatura cedeu lugar à fábrica, e, mais tarde, à linha de produção (NASCIMENTO, 2011).

Com a Revolução Industrial o trabalhador foi incorporado definitivamente ao processo produtivo por meio da subordinação

ao seu empregador, surgindo então a relação de emprego. A revolução decorrente do aparecimento da máquina transformou completamente o cenário até então existente. A produção industrial criou concentrações de trabalhadores ao redor de máquinas, os quais prestavam serviços sem limitação de jornada de trabalho, mediante pagamento de valores ínfimos. Neste ponto, constatou-se um agravamento na questão social, tornando se necessária a intervenção do Estado para garantir o equilíbrio da relação entre as duas classes, trabalhadores e empregadores (FREDIANI, 2011).

Nasce então o Direito do Trabalho que, conforme Evaristo de Moraes Filho, é: "o conjunto de princípios e normas que regulam as relações jurídicas oriundas da prestação de serviço subordinado e outros aspectos deste último, como consequência da situação econômica das pessoas que o exercem" (MORAES FILHO, 1960, p. 42).

Orlando Gomes e Nelson Gottschalk (2012, p. 228) definem como:

> O conjunto de princípios e regras jurídicas aplicáveis às relações individuais e coletivas que nascem entre os empregados provados – ou equiparados – e os que trabalham sob sua direção e de ambos com o Estado, por ocasião do trabalho ou eventualmente fora dele.

Portanto, Direito do Trabalho é um conjunto de princípios, regras e instituições que asseguram direitos e deveres para empregador e empregado.

As primeiras leis trabalhistas surgiram no cenário internacional com a Constituição mexicana no ano de 1917, Constituição Russa em 1917, e Constituição de Weimar, em 1919. A Constituição de Weimar foi importante, pois colocou o trabalho sob proteção do Estado, o que mais tarde levou à criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), representando a universalização do Direito do Trabalho. Em nosso país tiveram diversas iniciativas esparsas de leis trabalhistas, mas efetivamente a grande evolução

do Direito do Trabalho no Brasil ocorreu em 1930 a 1945, durante governo Presidente Vargas, que se inspirou na Carta Del Lavoro, editada na Itália por Mussolini, em 1927 (FREDIANI, 2011).

Entre os anos de 1917 a 1948 o Direito do Trabalho adquire *status* de novo ramo jurídico, com reconhecimento mundial, passando a exercer forte influência sobre as políticas sociais e constituições de vários países (GLASENAPP, 2015).

No dia 1º de maio de 1943 foi o marco na história da justiça social no Brasil, pois foi promulgada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conjunto de leis para disciplinar as relações individuais e coletivas do trabalho. O modelo adotado no Brasil foi de constante e permanente intervenção do Estado nas relações do trabalho. Tal interferência foi estendida às entidades sindicais e foi adotado um sistema judicial para solução dos litígios advindos do trabalho. Durante o regime militar, os direitos coletivos de greve na iniciativa privada foram coibidos e proibido nos serviços públicos e atividades essenciais. A partir do processo de redemocratização do país, em 1988 foi promulgada a nova Carta Magna, inspirada em ideais sociais. No preâmbulo e artigo 1º o legislador dispôs sobre os princípios da dignidade da pessoa humana, valor social do trabalho e da livre iniciativa. Quanto aos direitos do trabalhador, a Carta Magna trouxe inúmeras inovações, tais como: majoração da multa sobre o FGTS, redução da jornada de trabalho para 44 horas semanais, criação turnos ininterruptos com revezamento de jornada especial de 6 horas, hora extra com percentual de 50%, introdução 1/3 de férias... (FREDIANI, 2011). Destaca-se, também, que em relação às competências da Justiça do Trabalho inúmeras modificações ocorreram com a Ementa Constitucional 45/2004.

A CLT apresentou 497 modificações desde 1943, além das 67 disposições constitucionais de Carta Magna de 1988 que somou-se a ela. Muitas reformas foram propostas, como a Portaria 20, de 13 de setembro de 2001, que trouxe novas temáticas, tais como: proibição ao menor de 18 anos de trabalhar em algumas funções: afiação de ferramentas, construção civil, manuseio e

aplicação de produtos químicos, entre outras atividades perigosas. Salienta-se também a Emenda Constitucional 66/2012, que trouxe ao empregado doméstico, maiores garantias trabalhistas, igualando seus direitos aos demais trabalhadores.

No ano de 2017 a CLT completou 74 anos de existência, momento oportuno para uma renovação na legislação. O mundo moderno está progredindo muito rápido fazendo com que as relações se transformem, e dessa forma é essencial que a lei também acompanhe este processo evolutivo. Hoje a tecnologia está avançada, tudo mudou, a realidade é outra. Há 74 anos talvez nunca imaginássemos que um dia as pessoas poderiam trabalhar a distância, sendo monitoradas por sistemas de tecnologia.

A IMPORTÂNCIA DA REFORMA

O Brasil estava com uma legislação trabalhista ultrapassada e com muita burocracia, dificultando e onerando as relações empregatícias. Muitos investidores brasileiros e estrangeiros estavam sendo afastados do nosso território, uma vez que optavam por escolher países com um sistema com maior flexibilidade nas relações empregado/empregador para empreender. A lei sem atualização também contribuía muito para a existência de relações de trabalho informais no país.

Como qualquer nação, essencial a existência de empresas no país, pois elas geram empregos e desenvolvimento social. Para estimular o investimento são necessárias normas atualizadas, que disciplinem as relações de trabalho no contexto atual. Os empresários no Brasil são verdadeiros heróis ao empreender, pois se parassem para avaliar todos os riscos do negócio e toda burocracia necessária para iniciar as atividades, em muitos casos poderiam até desistir.

O trabalho é essencial não somente para auferir rendas ou para que as pessoas se sustentem financeiramente, mas também para dignificação da vida. Trabalhar constitui uma importante

fase, é também uma realização profissional, em se sentir útil e digno. Através do trabalho conseguimos satisfazer as nossas necessidades básicas, bem como revelar a nossa humanidade.

Precisamos de maior liberdade econômica no Brasil para que tenhamos crescimento e desenvolvimento e, consequentemente, uma qualidade de vida melhor. A grande mudança é permitir maior autonomia da vontade entre as partes. Atualmente, cada empresa tem uma demanda e necessidades diferentes na hora de contratar seus funcionários, portanto, imprescindível que vigore a liberdade de negociação entre empregado e empregador. A CLT de 74 anos atrás não condizia mais com necessidade do mundo atual. Hoje tudo é muito dinâmico e as contratações e relações de emprego precisam ser atualizadas da mesma forma.

Se conversarmos com empresários, grande parte deles já se deparou com ações trabalhistas, raras são as empresas que não tenham recebido uma reclamatória trabalhista. O sociólogo José Pastore (UOL, 2017, on-line), professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), afirma que o Brasil é o campeão no quesito e levantou números de 18 países para sustentar a informação. Abaixo lista de dos países e quantidade de processos referente ao ano:

Brasil: 3,9 milhões (2016)
Alemanha: 593 mil (2007)
Itália: 324 mil (2001)
Polônia: 302 mil (2002)
Espanha: 199 mil (2002)
Holanda: 139 mil
Estados Unidos: 110 mil (2016)
Reino Unido: 98 mil (2003)
Portugal: 75 mil (2004)

Devido à dificuldade de reunir esses dados, Pastore não conseguiu pegar o número de ações do mesmo ano para termos um quadro mais comparativo, mas mesmo assim podemos ter uma ideia de como nosso país lidera este quadro.

A Justiça do Trabalho é constituída pelo Tribunal Superior do Trabalho, por 24 Tribunais Regionais do Trabalho e por 1.587 Varas do Trabalho. São 3.955 cargos de magistrado e 43.210 de servidor (TST, 2017a, on-line). Dados mais específicos do Relatório de 2016 (TST, 2017b, on-line) demonstram que no respectivo ano foram ajuizados 3.700.642 novos casos na Justiça do Trabalho. A cada cem mil habitantes do país, 88 ingressaram com ação ou recurso no Tribunal Superior do Trabalho, 386 nos Tribunais Regionais do Trabalho e 1.321 nas Varas do Trabalho (TST, 2017c, on-line).

É preciso ter a Justiça do Trabalho no país, pois há empresas que realmente não pagam as verbas devidas aos seus funcionários, que consequentemente ingressam com ações para receber os seus direitos. Entretanto, infelizmente, há um número expressivo de ações com pedidos totalmente incongruentes e impetrados contra empresas que muitas vezes pagaram todas as verbas corretamente. Ingressar com uma ação na Justiça do Trabalho se tornou uma aventura processual, onde o funcionário busca ganhar um algo "a mais".

O que gerava essa demanda de ações era o fato de que a maioria dos reclamantes[1] nas ações trabalhistas estavam amparados pelo instituto da assistência judiciária gratuita, não tenho custo algum para propositura da demanda, bem como em caso de eventual perda da ação. O fato de os reclamantes não terem custo na ação fazia com que muitos pensassem da seguinte forma: não tenho nada para perder, mas posso ganhar.

1 Reclamante: Pessoa que reclama de algo, contra alguém, por exemplo na justiça trabalhista o empregado é o reclamante e o empregador a reclamada. RECLAMANTE. Dicionário Informal. Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/reclamante/> Acesso em: 08 de outubro de 2017 mês 2017.

A nova lei mudou questões processuais, e agora o reclamante passará a correr o risco de arcar com custos nas ações trabalhistas. A incerteza das empresas perante à Justiça do Trabalho era tão grande, que os empregadores tinham que programar no seu custo e no seu fluxo de caixa valores para possíveis futuros conflitos na Justiça de Trabalho, onerando desta forma o preço final do seu produto.

A publicação no Diário Oficial da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017, fez com que fosse alterada a CLT, bem como as Leis 6.019/1974 (Trabalho Temporário), 8.036/1990 (FGTS) e 8.212/1991 (Seguridade Social), com intuito de adequação do sistema normativo às novas relações de trabalho.

A "Reforma Trabalhista" traz um importante marco para o meio empresarial e ao próprio trabalhador. O projeto original enviado pela Presidência da República ao Congresso Nacional foi amplamente modificado e o texto aprovado trouxe 117 alterações à CLT. Esta legislação somente entra em vigor no dia 11 de novembro de 2017, ou seja, 120 dias a contar de publicação no Diário Oficial da União.

AS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES

A seguir elenquei as principais mudanças da Reforma Trabalhista conforme a redação final do Projeto de Lei (BRASIL, 2016):

Grupo econômico: A simples identidade de sócios não implicará mais a existência de grupo econômico para fins trabalhistas. Para que configure grupo econômico será necessário comprovar interesse integrado, efetiva comunhão de interesses e atuação conjunta das empresas. Uma vez que não seja comprovado o grupo econômico, o trabalhador cobrará os direitos trabalhistas apenas da empresa que o contratou. Art. 2º da CLT.

Responsabilidade do sócio retirante: O sócio que se retirar da sociedade responderá de forma subsidiária pelas obrigações trabalhistas somente referente ao período em que figurou como sócio. Em casos que for comprovado a fraude na retirada do sócio da sociedade, o mesmo responderá de forma solidária. Art. 10-A da CLT.

Sucessão empresarial: As obrigações trabalhistas contraídas na época em que o empregado trabalhava para a empresa sucedida serão de responsabilidade do sucessor. Só responderá a empresa sucessora casos em que ficar comprovada a fraude na transferência. Art. 448-A da CLT.

Prescrição intercorrente: A partir de dois anos que o exequente deixar de cumprir determinação judicial no curso da execução ocorrerá a prescrição intercorrente. A declaração de prescrição poderá ser feita de oficio pelo juiz, em qualquer grau de jurisdição. Art. 11 e 11-A da CLT.

Multa por não registrar empregado: Caso a empresa seja autuada, a multa de empregado não registrado passou para valor R$ 3.000,00 e caso seja microempresa o valor de R$ 800,00. Os valores aumentaram bastante, sendo antes disto o valor de R$ 402,53. Art. 47 e 47-A da CLT.

Horas “in itinere”: O tempo que o trabalhador despendia em trânsito de ida e volta entre sua residência e o trabalho, com transporte fornecido pela empresa, deixa de ser obrigatoriamente pago ao funcionário como horas “in itinere”. Alteração muito positiva, pois regulamentou muitos problemas que as empresas tinham, uma vez que custeavam o transporte aos seus funcionários beneficiando-os e ainda tinham que pagar o trajeto como jornada de trabalho. Art. 58, § 2º da CLT.

Tempo na empresa: A antiga CLT considerava jornada de trabalho todo o tempo do empregado à disposição do empregador. Agora deixa de estar na jornada de trabalho atividades como alimentação, higiene pessoal, descanso e troca de uniforme, desde que o empregado não seja obrigado a fazer a troca dentro da empresa. Só é considerada jornada de trabalho o serviço efetivo. art. 4º da CLT.

Descanso: O intervalo de alimentação e descanso em turnos acima de 6 horas poderão ter no mínimo 30 minutos, podendo ser negociado entre empregado e empresa. Caso não seja concedido este intervalo mínimo, ou concedido parcialmente, o funcionário terá direito à indenização no valor de 50% da hora normal de trabalho sobre o tempo não concedido. Antes, o intervalo mínimo era de uma a duas horas, e a indenização concedida era de tempo integral que deveria ter sido gozado. Art. 71, § 4º da CLT.

Banco de horas: Poderá ser pactuado por acordo individual por escrito, desde que a compensação ocorra em até 6meses. Antes o banco de horas tinha que ter autorização do sindicato dos empregados. Art. 59, § 5º da CLT.

Trabalho em regime de tempo parcial: O regime de tempo parcial poderá ser de até 30 horas semanais, sem horas extras ou de até 26 horas semanais, com até 6 horas extras. Antes nessa modalidade não poderia haver horas extras. Art. 58-A da CLT.

Prorrogação de jornada em local insalubre: Com o advento da nova lei os funcionários poderão trabalhar mais tempo em local insalubre (locais que apresentam risco à saúde). Acordo e convenção coletiva entre empregador e empregado poderão definir o aumento da jornada nesses locais. Antes precisaria de autorização do Ministério do Trabalho. Art. 611-A, XIII da CLT.

Férias: Se houver concordância do empregado, as férias poderão ser divididas em três períodos, desde que um dos períodos seja de no mínimo 14 dias e os outros dois não poderão ser inferiores a 5 dias. Anteriormente as férias poderiam ser divididas em 2 períodos, com exceção dos menores de 18 anos e maiores de 50 anos que deveriam gozar as férias em período único. Art. 134 da CLT.

Teletrabalho/Home Office: Legalização do trabalho realizado fora das dependências da empresa, com utilização de tecnologias de comunicação e informação. É considerando teletrabalho aquele que não se caracteriza como trabalho externo. O comparecimento deste trabalhador na empresa para atividades específicas não descaracteriza o regime em teletrabalho. O contrato de trabalho especificará as atividades que serão desenvolvidas, bem como as responsabilidades quanto a aquisição, fornecimento e manutenção dos equipamentos tecnológicos e estrutura necessária para o trabalho remoto. Art. 75-A, B, C, D e E da CLT.

Trabalho intermitente: O projeto cria o trabalho intermitente, em que os funcionários ganham de acordo com o tempo que trabalharam. É diferente do normal, que o salário é pago levando em conta 30 dias de trabalho. Não é garantido ao empregado uma jornada mínima, o mesmo só receberá pelas horas que for chamado e que efetivamente trabalhar. Além do pagamento pelas horas, ele tem direito ao pagamento proporcional de férias com acréscimo de 1/3, repouso semanal remunerado, FGTS, Previdência e 13º salário.

Considera-se como intermitente o contrato de trabalho no qual há prestação de serviços, com subordinação, de forma não contínua, ocorrendo com alternância de períodos trabalhados e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses. Esta modalidade pode ser utilizada em qualquer atividade, exceto para os aeronautas, que são regidos por legislação própria.

Este contrato deverá ser feito por escrito e deverá conter o valor da hora que não poderá ser menos do que o salário mínimo ou ao valor devido aos demais funcionários que exerçam mesma função na empresa. Nesta modalidade o empregador terá que convocar o empregado, por meio de comunicação eficaz, 3 dias antes do dia que precisar da prestação do serviço, devendo o empregado em até 1 dia útil responder ao chamado. No silêncio, entende-se que foi recusado. Se aceito o chamado, a parte que descumprir, sem justo motivo, pagará multa de 50% da remuneração que seria devida, no prazo de 30 dias. Arts. 443 e 452-A da CLT.

Contratação de autônomo: A lei trouxe uma nova figura às leis trabalhistas, o chamado "autônomo com ou sem exclusividade". Agora, um profissional poderá prestar serviços de forma contínua e exclusiva para uma empresa sem que isso seja caracterizado como vínculo empregatício. Antes, se um autônomo trabalhasse de forma exclusiva para uma empresa isto caracterizava vínculo de emprego e anulava o contrato autônomo entre as partes. Nesse aspecto, acredito que será bom para as empresas, mas teremos que ter cuidado para ver como esta questão será interpretada nos Tribunais. Art. 442-B da CLT.

Cargo de confiança gratificação: A gratificação de quem é cargo de confiança era incorporado ao salário do empregado por mais de 10 anos. Agora não existe mais esse lapso temporal, caso o empregado seja revertido para outro cargo a gratificação não ficará incorporada ao seu salário. Art. 468 da CLT.

Equiparação salarial: Afastou a equiparação de empregados que trabalhassem em empresas distintas, mas que pertenciam para o mesmo grupo econômico, e para empregados que prestem serviços em locais diferentes só que para mesma empresa. Agora a expressão "mesma localidade" passa exigir o mesmo estabelecimento empresarial.

Ademais, a equiparação salarial somente será possível entre empregados contemporâneos no cargo ou na função, ficando vedada a indicação de paradigmas remotos, ainda que o paradigma contemporâneo tenha obtido a vantagem em ação judicial própria. Art. 461 da CLT.

Arbitragem: Nos contratos individuais de trabalho cuja remuneração seja superior a duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social, poderá ser pactuada cláusula compromissória de arbitragem, desde que por iniciativa do empregado ou mediante a sua concordância expressa, nos termos previstos na Lei de Arbitragem (Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996). Caso pactuada esta cláusula, e houver alguma lide entre as partes, ambas recorrerão ao foro arbitral em vez da Justiça do Trabalho. Art. 444 e 507-A CLT;

Salário *in natura*: Não integrarão mais as verbas salariais, ou seja, não incidirão encargos trabalhistas e previdenciários sobre ajuda de custo, auxílio alimentação (vedado seu pagamento em dinheiro), prêmio, abonos e diárias de viagem. Art. 457 da CLT.

Empregada gestante: Sem prejuízo de sua remuneração, a empregada deverá ser afastada de suas atividades se insalubres em grau máximo e das atividades consideradas insalubres em grau médio ou mínimo quando apresentar atestado de saúde emitido por médico de confiança da mulher, que recomende o afastamento durante a gestação. No período de amamentação, independente do grau de insalubridade, será afastada quando apresentar atestado de saúde, emitido por médico de confiança da mulher, que recomende o afastamento durante a lactação.

Caberá à empresa pagar o adicional de insalubridade à gestante ou à lactante, efetivando-se da compensação nas guias de recolhimento das contribuições. Nos casos que a empresa não consiga que a gestante ou lactante exerça atividades em local salubre, a hipótese será considerada como gravidez de risco e ensejará a percepção de

salário-maternidade nos termos da Lei 8.213, de 24 de julho de 1991, durante todo o período de afastamento. Art. 394-A da CLT.

Os dois descansos de 30 min que a lactante tem direito até a criança completar 6 meses deverão ser definidos em acordo individual entre a mulher e o empregador. Art. 396 da CLT.

Uniforme: Cabe ao empregador definir o padrão de vestimenta no meio ambiente laboral, sendo lícita a inclusão no uniforme de logomarcas da própria empresa ou de empresas parceiras e de outros itens de identificação relacionados à atividade desempenhada. A higienização do uniforme é de responsabilidade do empregador, salvo nos casos em que forem necessários produtos ou procedimentos diferentes dos utilizados para a higienização comum de vestimenta. Este incremento na lei será muito benéfico, pois havia um número grande de reclamatórias trabalhistas com pedido indenizatórios em relação à lavagem no uniforme, inclusive pedindo horas extras pelo período que despendeu para lavar o uniforme. Art. 456-A da CLT.

Contribuição sindical: A contribuição era compulsória, não tendo opção pelo seu não pagamento. Agora a contribuição passa a ser facultativa, assim, para que haja o desconto na folha de pagamento do funcionário que participa de determinada categoria econômica ou profissional será necessária a sua expressa e prévia autorização. Art. 545, 578, 579, 582, 583, 587 e 602 da CLT.

Convenção coletiva: A lei nova no artigo 611-A disciplinou os assuntos que poderão ser negociados em acordo coletivo, tais como: pacto quanto à jornada de trabalho (observado limite constitucional); banco de horas anual; intervalo intrajornada (respeitado limite mínimo de trinta minutos para jornadas superiores a seis horas); adesão ao Programa Seguro-Emprego (PSE), plano de cargos, salários e funções compatíveis com a condição pessoal do empregado, bem como identificação dos cargos que se enquadram como funções de confiança regulamento empresarial;

representante dos trabalhadores no local de trabalho; teletrabalho, regime de sobreaviso, e trabalho intermitente; remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado, e remuneração por desempenho individual; modalidade de registro de jornada de trabalho; troca do dia de feriado; enquadramento do grau de insalubridade; prorrogação de jornada em ambientes insalubres, sem licença prévia das autoridades competentes do Ministério do Trabalho; prêmios de incentivo em bens ou serviços, eventualmente concedidos em programas de incentivo; participação nos lucros ou resultados da empresa.

Antes, havia as negociações, no entanto, traziam muita insegurança, pois não havia previsão que os acordos ou convenções coletivas iriam prevalecer sob a lei.

Por sua vez, o artigo 611-B elencou direitos que não poderão ser objeto de redução ou supressão nos acordos ou convenções coletivas, quais sejam: normas de identificação profissional, inclusive as anotações na CTPS; seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário; valor dos depósitos mensais e da indenização rescisória do FGTS; salário mínimo; valor nominal do décimo terceiro salário; remuneração do trabalho noturno superior à do diurno; proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa; salário-família; repouso semanal remunerado; remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em 50% (cinquenta por cento) à do normal; número de dias de férias devidas ao empregado; gozo de férias anuais remuneradas com pelo menos um terço a mais do que o salário normal; licença-maternidade com a duração mínima de 120 dias; licença-paternidade nos termos fixados em lei; proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei; aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei; normas de saúde, higiene e segurança do trabalho previstas em lei ou em normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho; adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas; aposentadoria; seguro contra acidentes de trabalho,

a cargo do empregador; ação quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho; proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador com deficiência, entre outros. Arts. 611-A e B, 614 e 620 da CLT.

Representação dos empregados: Nas empresas com mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de uma comissão para representá-los, com a finalidade de promover o entendimento direto com os empregadores. Empresas com mais de duzentos a três mil terão três membros; empresas com mais de três mil empregados e menos de cinco mil terão cinco membros; empresas com mais de cinco mil terão sete representantes. O objetivo desta comissão é representar os empregados perante a administração da empresa, buscando soluções de conflitos decorrentes da relação do trabalho de forma mais eficaz e rápida, assegurar tratamento justo e imparcial aos empregados, analisar o cumprimento das leis trabalhistas, previdenciárias e das convenções coletivas. O mandato é único e de um ano, com estabilidade de mais um ano. A comissão será eleita, podendo participar inclusive os não sindicalizados, não podendo votar empregados em aviso prévio, trabalhador temporário ou com contrato suspenso. Arts. 510-A a D da CLT.

Rescisão contratual comum acordo: Em comum acordo as partes podem extinguir a relação contratual. Dessa forma, o trabalhador receberá metade do valor do aviso prévio se indenizado e metade da indenização sobre o saldo do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. As demais verbas trabalhistas serão pagas na integralidade. A extinção do contrato desta modalidade permite que o funcionário saque até 80% do FGTS, no entanto, o mesmo não terá direito ao Seguro Desemprego. Art. 484-A da CLT.

Dispensa homologação sindicato: A lei nova dispensou a necessidade de homologação das rescisões nos sindicatos ou Ministério do Trabalho, obrigando ao empregador que faça as devidas anotações na CTPS do trabalhador, bem como comunique os órgãos competentes e pague o montante da rescisão dentro do prazo. Antes os empregados que trabalhavam por mais de um ano, deveriam ir no sindicato ou Ministério Público para homologar a rescisão, agora valerão somente as assinaturas firmadas entre empregado e empregador. Apesar da dispensa da nova CLT desta homologação, se estiver na convenção ou acordo coletivo esta e exigência é aconselhável que seja feita a homologação.

Destaca-se que as dispensas imotivadas individuais, plúrimas ou coletivas também não precisaram de autorização prévia de entidade sindical ou de celebração de convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho para que seja efetiva. Art. 477 e 477-A da CLT.

Termo anual quitação: Empregado e empregador poderão, anualmente, por meio do Termo de Quitação Anual, dar quitação às obrigações trabalhistas de uma para com outra parte, com ciência e homologação por parte do sindicato. Ademais, estabelece que as partes darão, uma vez firmado o respectivo termo, a eficácia liberatória das parcelas, ou seja, é o poder de dar cumprida a obrigação para todos os efeitos legais, extinguindo a relação jurídica em questão. O empregador que dispor do termo de quitação anual de débitos trabalhistas poderá se valer deste instrumento para se defender em caso de eventual reclamatória trabalhista, quando nela houver pedidos que já tenham sido objeto da quitação dada pelo empregado no Termo de Quitação Anual. Art. 507-B da CLT.

Homologação do acordo extrajudicial: Este processo de homologação extrajudicial deverá ser feito por petição conjunta, sendo as partes obrigatoriamente estarem representados por advogados distintos, facultado ao trabalhador ser assistido pelo advogado do sindicato. Art. 855-B, 855-C, 855-D e 855-E da CLT.

Custas processuais: Caso ausência do reclamante na audiência, este será condenado ao pagamento das custas calculadas na forma do art. 789 da CLT, ainda que beneficiário da justiça gratuita, salvo se comprovar, no prazo de quinze dias, que a ausência ocorreu por motivo legalmente justificável. Antes caso o reclamante tivesse AJG e o processo fosse arquivado pelo não comparecimento do mesmo não teria custo algum com a demanda judicial. Art. 843 § 2º e § 3º da CLT.

Depósitos recursais: Para que as empresas recorram na Justiça do Trabalho é preciso o pagamento do depósito recursal; entretanto, os valores são bens altos e não havia diferenciação de tabela para empresas grandes e micro e pequenas empresas. Com a nova lei as micro e pequenas empresas e empregadores domésticos terão redução de 50% do valor dos depósitos recursais. As entidades filantrópicas e empresas em recuperação judicial terão isenção.

Atualmente, o valor para recorrer na Justiça do Trabalho são de R$ 9.189,00 (nove mil, cento e oitenta e nove reais), no caso de interposição de Recurso Ordinário; e R$ 18.378,00 (dezoito mil, trezentos e setenta e oito reais), no caso de interposição de Recurso de Revista, Embargos e Recurso Extraordinário e no caso de interposição de Recurso em ação rescisória. Art. 899 da CLT.

Honorários advocatícios: Passam a vigorar os honorários de sucumbência ao advogado, ainda que atue em causa própria, serão devidos honorários de sucumbência, fixados entre 5 e 15% sobre o valor que resultar da liquidação da sentença, do proveito econômico obtido ou não, sendo possível mensurá-lo sobre o valor atualizado da causa. A estipulação de honorários também será devida nas ações contra a Fazenda Pública e nas ações em que a parte estiver assistida ou substituída pelo sindicato de sua categoria e na reconvenção. Em caso de procedência parcial, o juízo arbitrará honorários de sucumbência recíproca, vedada a compensação entre os honorários.

Caso a parte vencida seja beneficiária da justiça gratuita, e não obter nenhum crédito em juízo, ainda que em outro processo, as obrigações decorrentes de sua sucumbência ficarão sob condição suspensiva de exigibilidade e somente poderão ser executadas se, nos dois anos subsequentes ao trânsito em julgado da decisão que as certificou, o credor demonstrar que deixou de existir a situação de insuficiência de recursos. Se não for constatada esta situação, passado esse prazo tais obrigações extinguirão. Honorários sucumbência – Art. 791-A da CLT.

Honorários periciais: A parte que for sucumbente na pretensão do objeto da perícia terá a responsabilidade de arcar com os honorários periciais, mesmo que seja beneficiária de justiça gratuita. Caso o beneficiário da justiça gratuita não tenha obtido créditos suficientes para arcar com os encargos periciais, a União responderá. Anteriormente, se a parte fosse beneficiária da justiça gratuita não arcava com os custos dos honorários periciais. Acredito que isto será ótimo para o processo, pois os pedidos de insalubridade, periculosidade serão mais bem analisados pelo advogado da parte do reclamante antes de pleitear, pois, caso perca, a perícia terá que arcar com este encargo. Art. 790-B da CLT.

Litigância de ma-fé: Agora nas ações trabalhistas responderá por perdas e danos aquele que litigar de má-fé como reclamante, reclamado ou interveniente. Considera-se litigante de má-fé aquele que deduzir pretensão ou defesa contra texto expresso de lei ou fato incontroverso; alterar a verdade dos fatos; usar do processo para conseguir objetivo ilegal; opuser resistência injustificada ao andamento do processo; proceder de modo temerário em qualquer incidente ou ato do processo; provocar incidente manifestamente infundado; interpuser recurso com intuito manifestamente protelatório. A multa varia de 1 a 10% do valor corrigido da causa, para indenizar a parte contrária pelos prejuízos sofridos e para arcar com os honorários advocatícios despendidos. Aplica-se esta multa à testemunha que intencionalmente alterar a verdade dos

fatos ou omitir fatos essenciais ao julgamento da causa. Quem tem convívio com a Justiça do Trabalho sabe das reclamatórias que não condizem com a verdade dos fatos da relação de trabalho, isto se enquadraria como litigância de má-fé, no entanto, teremos que aguardar para ver como será a aplicação destes artigos. Art. 793-A a D da CLT.

Danos extrapatrimoniais: Mais como conhecido como dano moral sofrido pelo empregado, antes não havia estipulação de parâmetros para mensurar o dano sofrido, esta decisão ficava nas mãos dos juízes. Causa dano moral a ação ou omissão que ofenda a esfera moral ou existencial da pessoa física ou jurídica, as quais são as titulares exclusivas do direito à reparação. Se julgar procedente o pedido o juiz analisará os seguintes parâmetros para estipular o valor: ofensa de natureza leve (até 3 vezes o salário contratual); ofensa de natureza média (até 5 vezes o salário contratual); ofensa de natureza grave leve (até 20 vezes o salário contratual); ofensa de natureza gravíssima (até 50 vezes o salário contratual). Em caso de reincidência entre partes idênticas, o juízo poderá elevar ao dobro o valor da indenização. Art. 223-A a G da CLT.

Justa causa: A nova lei disciplinou que a perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado ensejará justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador. Art. 482 da CLT.

Contrato temporário: A Lei 13.429/2017 alterou a Lei 6.019/1974 e, além de modificar a contratação de trabalhadores temporários, nela também inseriu disposições sobre a *terceirização*. A Lei 6.019 permitia o prazo de 90 dias para o trabalho temporário, a nova lei passou para 180 dias, podendo ser prorrogado por mais 90 dias, desta forma esta modalidade poderá ter o prazo máximo de 9 meses.

Terceirização: A Lei 13.429/2017 permitiu que as empresas contratassem trabalhadores terceirizados para exercer qualquer função, até mesmo atividade-fim. Antes, as empresas só poderiam terceirizar atividade-meio, ou seja: limpeza e segurança.

A nova lei vem a atualizar uma relação de trabalho, legalizando o que na prática muitas vezes já ocorria. A lei não faz referência ao que seja atividade-meio ou atividade-fim, mas ela permite a terceirização independente do ramo de atividade da empresa contratante. Na hipótese de a prestadora não cumprir com as obrigações trabalhistas, a empresa tomadora de serviços responderá de forma subsidiária.

O empregado que for demitido não poderá prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado.

Esta lei assegurou aos trabalhadores terceirizados todos os direitos trabalhistas, principalmente com relação à segurança e à saúde. Em relação aos direitos trabalhistas, estes permanecem iguais, como férias, décimo terceiro salário e horas extras, que devem ser pagos conforme a lei. Ademais, um empregado que já tenha vínculo com a empresa não poderá ser terceirizado.

CONCLUSÃO

A reforma trabalhista foi publicada no Diário Oficial da União no dia 14 de julho de 2017 e começará a viger em 120 dias da sua publicação, ou seja, no dia 11 de novembro de 2017. Destaca-se que este artigo está sendo elaborado após a publicação da lei, momento que ainda não está vigorando em nosso país. Não se sabe ao certo como será a implementação desta nova legislação nas Varas Trabalhistas de todo o Brasil, bem como será a interpretação das normas. A partir de novembro de 2017 será um período de adaptação à nova lei. Importante ressaltar que em relação ao direito material os fatos anteriores à legislação continuaram

com a lei antiga e os fatos que acontecerem a partir do momento que a lei entrará em vigor será avaliado por sua ótica. Em relação à parte processual, a nova lei vai valer de imediato aos processos que já estão em andamento.

A reforma se faz essencial para atrair mais investimentos e gerar empregos em nosso país. Conforme analisado no presente artigo, as novas leis não trazem prejuízo significativo para os empregados, questão na qual a maioria dos críticos da reforma as engrandecem. Também não podemos ser ingênuos a ponto de dizer que a implementação das novas normas resolverá todos os problemas, gerando empregos a todos que estão desempregados. Entretanto, dará um equilíbrio nas relações de trabalho.

Tínhamos uma legislação que protegia os trabalhadores de um grupo em uma jornada única, não existia margem para negociações. No entanto, temos uma enorme gama de empresas, serviços novos que a nossa antiga CLT não os enquadrava. Devido às mudanças tecnológicas, alguns cargos e funções deixam de existir e novas ocupações surgem. Essencial a mudança na CLT como mecanismo de proteção social para adequá-la ao novo mundo do trabalho.

As negociações estão aí não para tirar os direitos, mas sim como instrumento de adequação às necessidades de cada segmento, onde há lei estabelece os parâmetros do que pode ser negociado e do que não pode. Os sindicatos patronais e de empregados terão que sair da sua zona de conforto para mostrar serviço à sua classe, uma vez que as contribuições deixam de ser obrigatórias e passam a ser optativas.

Convenientes as mudanças na utilização da Justiça do Trabalho, as novas normas trazem uma série de encargos o qual o trabalhador que recorre à ação trabalhista, possa ter que arcar como consequência de uma ação na qual os seus direitos já foram pagos. A nova lei incentiva a recorrer aos Tribunais apenas aos que merecem e sentem que sua relação de trabalho foi prejudicada, e não aos trabalhadores que muitas vezes ingressam na Justiça para extrair renda como oportunidade.

Acredito que a Reforma Trabalhista foi um grande avanço em nosso país, porém fico um pouco insegura sobre como será interpretado perante as Varas Trabalhistas e pelos Tribunais do Trabalho. A incorporação da nova lei será lenta, creio que a reforma enfrentará certa dificuldade, para em um curto prazo atingir o seu objetivo, mas acredito que assegurará um ambiente mais propício para as relações de empresa e empregado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.L.P. **Direito do trabalho**. 15. ed. São Paulo: Rideel, 2014

BRASIL. Câmara. **Projeto de Lei 6.787. 2016**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1550864&filename=Tramitacao-PL+6787/2016> Acesso em: 11 de outubro de 2017 2017.

FREDIANI, Y. **Direito do trabalho**. Barueri: Manole, 2011.

GLASENAPP, R.B. **Direito trabalhista e previdenciário**. São Paulo: Pearson Education, 2015.

GOMES, O.; GOTTSCHALK, N. **Curso de direito do trabalho**. 19. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

MORAES FILHO, E. **Tratado elementar de direito do trabalho**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1960.

NASCIMENTO, A.M. **Iniciação ao direito do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. 2017a. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/18640430/5a3b42d9-8dde-7d80-22dd-d0729b5de250>, p. 13.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. 2017b. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/18640430/5a3b42d9-8dde-7d80-22dd-d0729b5de250>, p. 41.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. 2017c. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/18640430/5a3b42d9-8dde-7d80-22dd-d0729b-5de250>, p. 43.

UOL. Brasil é campeão no mundo de ações trabalhistas. 27.06.2017. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/confere/ultimas-noticias/2017/06/27/brasil-e-campeao-de-acoes-trabalhistas-no-mundo-dados-sao-inconclusivos.htm?cmpid=copiaecola> Acesso em: 11 de outubro de 2017 mês 2017.

MIGUEL MARQUES VIEIRA

Advogado e Vice-Presidente de Governança Corporativa da ACI-NH/CB/EV

ASPECTOS JURÍDICOS E SOCIETÁRIOS DA EMPRESA FAMILIAR

INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam mais de noventa por cento das sociedades empresárias brasileiras, demonstrando assim seu relevante papel no desenvolvimento da economia e da sociedade. São controladas, em sua grande maioria, pela primeira e segunda geração das famílias, sendo mesmo muito poucas aquelas que sobrevivem além da terceira geração.

As inúmeras dificuldades para empreender em nosso país demandam dessas empresas familiares enorme preparação e capacitação para a superação dos desafios cotidianos. A dinâmica dos negócios em si e as vicissitudes familiares, somadas aos processos de tomada de decisões, exigem maior cuidado de seus gestores.

Nesse sentido, a devida atenção aos aspectos jurídicos e societários da empresa familiar são de fundamental relevância para que sejam asseguradas as condições necessárias que possibilitem a manutenção e valorização do patrimônio familiar. A compreensão das atribuições e responsabilidades de cada um dos membros da família empresária em cada um dos três círculos da organização empresarial – família, propriedade e gestão – será de grande importância para que sejam reduzidos ou até mesmo evitados eventuais conflitos familiares e societários.

Assume especial relevância a aplicação das boas práticas de Governança Corporativa[1] para garantir a profissionalização da família empresária. A criação de órgãos e estruturas de Governança Corporativa possibilita maior organização e separação dos papéis exercidos pelos familiares, sócios e executivos. Independente do porte econômico ou tamanho da sociedade empresária, as empresas familiares devem, em algum momento, iniciar um processo de adesão às boas práticas de Governança Corporativa para o adequado enfrentamento dos riscos familiares, societários e de gestão que comprometem a sua permanência ao longo do tempo e das gerações da família empresária.

Nessa linha, relevante o entendimento dos deveres ou obrigações dos sócios e administradores das empresas familiares, em conformidade com a legislação vigente, contratos sociais e acordos societários e familiares. A responsabilidade civil dos sócios e administradores também deve ser observada, considerando-se que é limitada ao valor do capital social integralizado pelos sócios na organização, salvo exceções previstas em lei que autorizam o comprometimento do patrimônio pessoal dos sócios e administradores.

Além disso, observar-se-ão os principais regramentos abordados na elaboração dos Acordos de Sócios[2] e Protocolos de Família que definirão as regras de convívio e resolução de conflitos societários e familiares. Tais instrumentos jurídicos buscam validar

1 Importante definição é trazida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que conceitua Governança Corporativa como o "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade" (IBGC, 2014, p. 46).

2 Os Acordos de Sócios ou Acionistas estão previstos no artigo 118 da Lei 6.404/1976, também conhecida como Lei das SAs. Ademais, para que tenha validade jurídica um Acordo de Sócios é relevante que tenha uma previsão expressa no contrato social da sociedade limitada de que a regência supletiva será orientada pela Lei das SAs, conforme o disposto no Parágrafo Único, do artigo 1053, do Código Civil (Lei 10.406, de 2002).

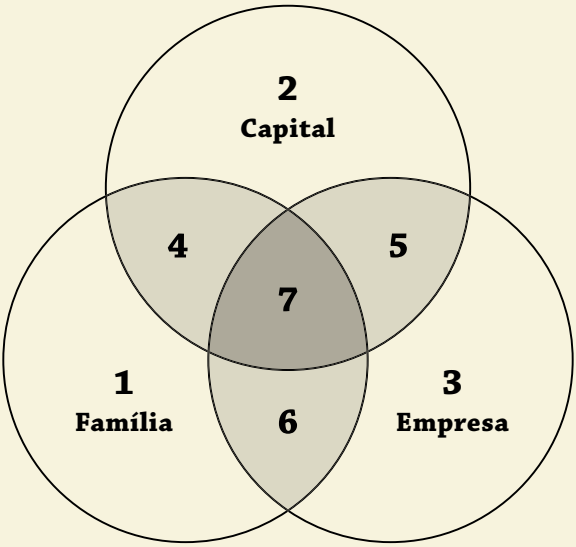
e assegurar alinhamento de interesses sempre em benefício do desenvolvimento da empresa familiar.

Finalmente, recomenda-se a análise e estruturação das sociedades conhecidas como holdings familiares que podem ser titulares de bens ou participações societárias da família empresária. Ditas entidades jurídicas podem servir de instrumento de proteção ou blindagem patrimonial e poderão ser valiosos instrumentos, quando necessário, para a sucessão patrimonial. A transferência em vida do patrimônio familiar normalmente ocorre por meio de compra e venda de cotas sociais ou doação com cláusula de reserva de usufruto em favor dos fundadores da empresa.

Dessa maneira, os aspectos jurídicos e societários das empresas familiares assumem especial relevância em que são inúmeras as demandas e desafios para a manutenção da união e harmonia entre os familiares. O planejamento e enfrentamento destes desafios é que assegurará maiores condições de garantir a longevidade para as organizações de controle familiar.

A ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PELA EMPRESA FAMILIAR

A adoção de regras e de órgãos de Governança Corporativa passa a ser uma aliada estratégica para a perpetuação da empresa familiar. De forma geral, a separação e a efetiva organização dos três núcleos da empresa familiar – família, gestão e propriedade – é essencial para a implementação de boas práticas de Governança Corporativa. Segue uma ilustração do reconhecido modelo dos três círculos da empresa familiar (GERSIK, 2006, p. 6):



Nesse caso, cada indivíduo relacionado à empresa familiar pode participar de até sete diferentes maneiras de uma Sociedade, quais sejam: i) membro da família que não possui participação societária e não trabalha na empresa; ii) sócio ou acionista que não é membro da família; iii) empregado que não é membro da família ou sócio da empresa; iv) membro da família que possui cotas sociais da empresa, mas não trabalha nela; v) sócio que não é membro da família, mas que trabalha na empresa; vi) membro da família que trabalha na Sociedade, mas não possui cotas ou ações; e vii) membro da família que possui cotas sociais ou ações e trabalha na Sociedade.

A compreensão do modelo dos três círculos será importante para identificar a posição em que a pessoa está inserida na empresa familiar, quais são os limites de sua atuação e como pode ser fonte de eventuais conflitos familiares e empresariais. A partir deste entendimento inicial será recomendada a adoção de boas práticas de Governança Corporativa a fim de alinhar os interesses das pessoas e a condução de maneira adequada dos conflitos que surgirem em benefício do regular andamento das atividades empresariais.

Os princípios basilares da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa norteiam as recomendações a serem observadas pelos agentes de Governança[3]. A título ilustrativo, a transparência a respeito da forma e do exercício efetivo do controle societário, a organização e a condução da gestão, da sucessão e de eventuais conflitos entre membros da sociedade empresária são dados essenciais para todos os sócios e partes interessadas[4].

Nessa linha, Fernando Curado (2012, p. 67) define a Governança Corporativa da seguinte forma:

> Governança Corporativa envolve o relacionamento entre acionistas e cotistas, Conselhos de administração e societários, diretoria executiva, auditoria independente e Conselho fiscal. Tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Por se um sistema, abrange muitas instâncias de uma organização: situação financeira, cultura, práticas administrativas e de

3 Conforme definido pelo IBGC: i) transparência: consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições legais ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da companhia; ii) equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; iii) prestação de contas (accountability): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis; e iv) responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC, 2015, p. 21).

4 Nos termos do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa as partes interessadas ou stakeholders "são todos os agentes de governança, ou seja, indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc." (IBGC, 2015, p. 13)

> controle, visão do mundo exterior e qualquer outro aspecto que possa afetar ou ser afetado por suas diferentes operações. Essa governança acaba aprimorando a convivência com todas as partes relacionadas (os *stakeholders*).

Algumas boas práticas de Governança Corporativa para as empresas de controle familiar são, por exemplo, a criação de novos órgãos executivos para deliberação – Conselho de Família, *Family Office*, Conselho de Administração com a participação de conselheiros familiares e não familiares – definição de critérios para o ingresso de familiares na gestão e de uma gestão profissional associada aos objetivos dos acionistas. Para a celebração dessas verdadeiras normas de convivência em um ambiente corporativo são propostos atos societários como, por exemplo, regimentos internos para regular o funcionamento do Conselho de Família e do Conselho de Administração.

Nesse sentido, Ricardo Padovini Pleti (2014, p. 77) explica a estrutura da empresa familiar, destacando o seguinte:

> Dessa forma, a governança familiar se dá, por exemplo, pelo código de ética (ou de conduta) da família, no qual são fixados os valores e diretrizes que a alicerçam. No plano da gestão se desenvolve a governança corporativa, seara em que avulta de importância o regimento interno da empresa e demais regras disciplinadoras das relações entre os envolvidos com a operacionalização da atividade econômica. Por fim, a governança jurídica é a área organizacional que dispõe de maior número de instrumentos normativos, tais como acordo de acionistas (ou cotistas) estatuto (ou contrato social), contratos reguladores de relações intersocietárias (p. ex.: grupos empresariais), etc.

Finalmente, importa destacar que o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015),que já está em sua quinta versão, dispõe de inúmeras regras que podem ser utilizadas pelos mais diversos tipos ou tamanhos de Sociedades.

Somente a partir de uma Governança atuante e efetiva é que são oportunizadas valiosas ferramentas para as organizações se perpetuarem ao longo das gerações da empresa familiar.

DEVERES DOS SÓCIOS E ADMINISTRADORES

Os deveres dos sócios e administradores das empresas familiares estão previstos em lei, contratos sociais, acordos societários e demais instrumentos jurídicos. Cabe aqui esclarecer que é de extrema relevância uma compreensão da extensão e complexidade desses deveres ou obrigações para efetiva organização e planejamento da empresa familiar.

O principal dever dos sócios é a integralização das cotas sociais ou capital social. Tal obrigação objetiva preservar o patrimônio de terceiros que venham a negociar e contratar com a sociedade. Fabio Tokars explica que os demais sócios respondem pessoalmente pela falta de integralização das cotas de um sócio que deixe de cumprir esta obrigação, considerando que os sócios são responsáveis pela integralização do montante total do capital social (TOKARS, 2007, p. 144). Assim, a administração da sociedade deve exigir que os sócios integralizem suas cotas individualmente, cabendo a terceiros prejudicados o direito de exigir de quaisquer dos sócios que o capital social seja totalmente integralizado.

Igualmente, cabe aos sócios o dever de votar em vista dos interesses sociais, não praticando o voto abusivo ou o voto conflitante. O primeiro deles se caracteriza pela intenção deliberada de causar um dano à sociedade ou aos demais sócios, ou pela intenção de obter vantagens em detrimento de algum deles. Já o voto conflitante, é aquele que coloca o sócio em conflito de interesses com a sociedade[5].

5 O artigo 115 da Lei 6.404/1976 exemplifica hipóteses em que se configura o conflito de interesses.

Cumpre lembrar que sendo os sócios os responsáveis pelo capital aportado, devem se inteirar das atividades negociais e participar de forma ativa das deliberações acerca dos interesses e obrigações sociais.

Também é dever dos sócios manter a atualização da contabilidade e apresentar os balanços patrimoniais da sociedade, com o objetivo de assegurar a transparência e a publicidade dos negócios empresariais. Portanto, é necessário o encaminhamento dos documentos societários na Junta Comercial para atender às exigências legais.

A atuação dos administradores deve observar, essencialmente, os princípios basilares do Código Civil, quais sejam, o de solidariedade, da boa-fé, probidade, dentre outros.

A legislação aplicável às sociedades limitadas imputa aos administradores deveres cuja inobservância pode resultar em responsabilização por meio de ação a ser proposta por terceiros prejudicados ou pela própria sociedade que os nomeou para o cargo.

O primeiro dever imputado pela Lei 6.404/1976, em seu artigo 153, é o dever de diligência, segundo o qual o administrador deve adotar, no exercício de seu cargo, todo o cuidado e diligência que empregaria na administração de seus próprios negócios. Possui esta obrigação o condão de garantir que o administrador atuará com cautela na condução de suas atividades e nas contratações realizadas em nome da sociedade, de forma a garantir segurança aos sócios que não acompanham o dia a dia dos negócios sociais.

Pelo descumprimento deste dever, pode ser o administrador pessoalmente responsabilizado, não apenas pelo cometimento de atos ilegais, mas também por decisões tomadas de forma não diligente, que resultarem em sérios prejuízos à sociedade.

Ao abordar o rigorismo deste dever, Fabio Tokars (2007) explica que, em se tratando de administradores de sociedades limitadas, não é adequada a imposição do dever de diligência a todos os administradores pelas seguintes razões: i) neste tipo societário, muitas vezes a orientação dos negócios sociais cabe

aos sócios e não aos administradores; ii) resultados econômicos ruins não decorrem necessariamente da desídia dos gestores; iii) os sócios possuem legitimidade para fiscalizar os atos dos administradores. Tanto é assim que parte da doutrina defende que somente cabe responsabilização pelo descumprimento do dever de diligência quando "*os atos praticados destoem flagrantemente das práticas empresariais*" (TOKARS, 2007, p. 293).

O dever de exercer as atribuições que lhe sejam conferidas por lei e pelo contrato social, no melhor interesse da sociedade, é imposto ao administrador pelo artigo 154 da Lei das Sociedades Anônimas. Mais do que isso, o dispositivo em questão expressamente veda ao administrador a possibilidade de agir com desvio de poder: i) praticando atos de liberalidade às custas da sociedade; ii) tomando para si empréstimos de recursos ou bens da sociedade, ou ainda utilizando em seu próprio proveito ou em proveito de terceiros bens, serviços ou crédito da sociedade, sem sua autorização; iii) recebendo de terceiros qualquer tipo de vantagem ou favorecimento pessoal, em razão do cargo que ocupa, sem que tenha sido autorizado pela sociedade.

Na sequência, a Lei das Sociedades Anônimas apresenta o dever de lealdade, nos seguintes termos:

> Art. 155. O administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios, sendo-lhe vedado: I – usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo; II – omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia; III – adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir. (BRASIL, 1976).

Em decorrência disso, na eventualidade de um administrador se deparar com uma situação de conflito de interesses com a sociedade, tal fato deve ser por este externado à sociedade, de forma que o impedimento do administrador seja consignado em ata de reunião, sendo-lhe vedado intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da sociedade.

Cabe ao administrador, ainda, o dever de prestar contas e informações aos sócios sempre que solicitado e, anualmente, em reunião especialmente convocada para esse fim, a partir da apresentação das demonstrações financeiras (balanço patrimonial e de resultado econômico) e outros documentos que, de acordo com o contrato social, requeiram aprovação dos sócios. O dever de informar está previsto no artigo 157 da Lei 6.404/1976 e também no artigo 1.078, inciso I do Código Civil. Nesse sentido, o jurista Pontes de Miranda explica que:

> A prestação de contas abrange a fundamentação dos atos conforme os poderes, para que se verifique se o administrador ou gerente se manteve no âmbito das suas atribuições previstas, ou se teve de praticar atos que foram necessários à vida da sociedade. O contrato social ou os estatutos podem apontar o tempo e os pressupostos para se exercer a pretensão à prestação de contas. (MIRANDA, 2000, p. 279).

Portanto, importa destacar que todos os deveres ou obrigações dos sócios e administradores serão definidores dos papéis e responsabilidades dos integrantes da família empresária. A preparação dos herdeiros e sucessores observa o cumprimento de todos estes deveres que são diretamente associados ao futuro da organização empresarial.

A RESPONSABILIZAÇÃO DOS SÓCIOS E ADMINISTRADORES PELOS ATOS PRATICADOS PELA EMPRESA

A efetiva segurança jurídica é uma das premissas básicas e necessárias para as pessoas que pretendem realizar negócios sem comprometer seu patrimônio particular. As famílias empresárias que pretendem investir buscam, essencialmente, maior zelo e respeito aos contratos e às normas jurídicas estabelecidas para assegurar o ingresso destes novos e imprescindíveis recursos para nossa economia.

A determinação da limitação da responsabilidade dos sócios ao capital social integralizado nas sociedades empresárias incentiva que novos empreendedores desenvolvam seus negócios sem comprometer seus bens e/ou direitos.

A adequada aplicação das normas jurídicas que regulam o direito societário e a adoção de ferramentas para a redução de riscos legais passa a ser condição essencial para trazer a confiança necessária para estes agentes de mercado.

Nesse particular, as sociedades limitadas constituem o tipo societário de maior importância pela sua pouca complexidade e em decorrência da limitação da responsabilidade civil dos sócios ao valor do capital social totalmente integralizado na forma prevista em lei. A garantia de que os bens particulares dos sócios e administradores não respondem pelas dívidas da sociedade sempre foi uma característica essencial para estimular novos empreendimentos.

A desconsideração da personalidade jurídica prevista no artigo 50 do Código Civil determina as hipóteses legais em que se admite a responsabilização dos bens particulares dos sócios: confusão patrimonial ou desvio da personalidade jurídica. É de rigor a apresentação de prova documental para demonstrar alguma destas hipóteses legais a fim de caracterizar a responsabilização dos bens particulares dos sócios.

Os administradores, incluindo os conselheiros, também em sua atuação não respondem por quaisquer atos praticados em consonância com o mandato conferido em contrato social e/ou ata de reunião de sócios. São responsáveis somente quando agem em excesso ao mandato e/ou em violação ao dispositivo de lei ou ao contrato social. Para o exercício do cargo de administrador ou conselheiro de empresa familiar é muito recomendada à contratação de um seguro de responsabilidade civil denominado *D&O – Directors and Officers* para a cobertura das indenizações inerentes aos riscos da atividade empresarial.

Infelizmente, é notória a clara afronta às regras de direito societário que garantem a necessária proteção patrimônio particular daqueles que assumem o risco da atividade empresarial. São inúmeros os casos judiciais julgados que estendem aos sócios e administradores a responsabilidade pelos débitos da sociedade e, em especial, na seara da Justiça do Trabalho. As penalidades impostas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) pela infração as regras do mercado financeiro também afetam o patrimônio particular de sócios e administradores.

PRINCIPAIS PONTOS DISCUTIDOS EM ACORDOS SOCIETÁRIOS E PROTOCOLOS FAMILIARES

As empresas familiares quando constituídas possuem um regramento societário que determina basicamente o objetivo empresarial, o tipo jurídico escolhido, o capital social fixado pelos sócios e algumas regras de ingresso/retirada de sócios e apuração dos haveres. A preocupação dos sócios é basicamente atender aos objetivos legais e jurídicos, nos termos da legislação societária, a fim preservar os interesses dos sócios e demais partes interessadas.

À medida que se desenvolvem, no tempo, as famílias e as organizações empresariais demandam uma análise mais criteriosa para que sejam estabelecidas normas de convívio familiar e societário. Para tal desiderato, recomenda-se uma ampla discussão e elaboração

de Protocolos Familiares e Acordos Societários que irão complementar e especificar os termos vigentes dos contratos sociais das empresas. Ditos instrumentos jurídicos, de natureza contratual, devem observar um prazo de vigência recomendado de três a cinco anos da data de sua celebração, considerando-se a necessidade de sua revisão e atualização permanente frente as demandas da família empresária. A esse respeito, John Davis relembra a dinâmica das empresas familiares (GERSIK et al., 2006, p. 184):

> O axioma que pedimos que as famílias recordem é: "As famílias crescem mais depressa que as empresas" – quase sempre verdadeiro. As expectativas da família quanto a estilo de vida provavelmente também cresceram, alimentadas a cada geração que passa. O resultado pode ser um grupo de acionistas que pensa em primeiro lugar em suas necessidades financeiras pessoais e quase nada nas da empresa.

O Protocolo Familiar objetiva manter um vínculo de união e harmonia familiar em favor do desenvolvimento da organização. Via de regra, os Protocolos devem versar a respeito dos seguintes aspectos: a) valores e princípios; b) as funções dos membros da família em relação à empresa; c) órgãos de governo; d) solução de conflitos; e) vinculação e desvinculação dos membros da família na empresa; f) plano de retirada do fundador e eleição do sucessor (IRIGOYEN, 2010, p. 272).

A disposição de regras de convívio permite a aplicação efetiva dos princípios da boa Governança Corporativa – transparência, responsabilidade corporativa, equidade e prestação de contas – em que se se assegura um maior alinhamento entres os familiares. Com isso, é possível também evitar desentendimentos que podem prejudicar a união e harmonia entre familiares e, consequentemente, o regular desenvolvimento da empresa familiar.

Nessa linha, o Caderno de Governança da Família Empresária promovido pelo IBGC destaca a relevância da definição de regras para os familiares da organização empresarial:

> Regras são essenciais para assegurar o alinhamento e a transparência das relações intrafamiliares e da família com a empresa. Por isso, devem ser elaboradas para serem duradouras – o que não quer dizer que não devem ser revistas de tempos em tempos. Para serem eficazes, as regras devem ser claras e escritas sob a forma de estatuto, constituição ou documento similar. Se muito bem debatidas, definidas e aceitas por todos os envolvidos, serão naturalmente respeitadas. (IBGC, 2016, p. 40).

A celebração de um Acordo de Sócios é recomendada após ampla e cuidadosa análise e discussão de todos os aspectos envolvendo a negociação e a redação de um instrumento contratual, com validade jurídica entre os sócios signatários e terceiros que venham a ter negócios com a Sociedade. São estabelecidas obrigações contratuais que regulam algumas combinações entre os acionistas (BERHOEFT, 1996, p. 68) que, na maioria das situações, não estão previstas em estatutos ou contratos sociais das empresas.

Relevante informar que os principais aspectos pertinentes ao Acordo de Sócios como, por exemplo, a compra e venda de ações, preferência para sua aquisição e exercício do direito de voto estão determinados no artigo 118 da Lei das SAs. A validade jurídica de tais acordos, quando arquivados na sede da sociedade, corresponde a possibilidade de os acionistas promoverem a execução específica das obrigações assumidas. As sociedades limitadas poderão valer-se também das previsões estabelecidas na Lei das SAs, desde que em seu contrato social esteja prevista de forma expressa a aplicação da aludida legislação societária.

Tais instrumentos particulares asseguram enorme estabilidade nas relações entre os sócios ao determinar com clareza os mecanismos de entrada e saída de acionistas na sociedade empresária, prazos e forma de apuração de haveres, limites de valores e alçadas da gestão, políticas de manutenção dos administradores e do capital, pagamento mínimo de dividendos e por fim, mas não menos importante, os mecanismos para as soluções de conflitos,

de forma que na eventualidade de sua ocorrência, os danos para a imagem e funcionamento da sociedade sejam reduzidos.

A CONSTITUIÇÃO DE HOLDINGS FAMILIARES

As sociedades empresárias são usualmente constituídas pelos fundadores do negócio que asseguram o sucesso do empreendimento com seu esforço pessoal e grande parte de seus recursos financeiros. Muitas vezes, em um estágio inicial, alguns familiares dos sócios também participam dos contratos sociais por serem também coproprietários dos bens disponíveis que compõem o patrimônio da empresa familiar.

À medida que os negócios são implementados pela empresa e a gestão torna-se um pouco mais complexa é natural que sejam assumidos alguns riscos empresariais que afetam o patrimônio da empresa e de seus sócios. Nesse contexto, recomenda-se a constituição de sociedades controladoras – as sociedades empresárias conhecidas como *holdings* – que podem assumir dois tipos: a *holding* de participações societárias e a *holding* patrimonial.

A *holding* de participações será constituída com as participações societárias dos sócios e servirá, muitas vezes, para o exercício do controle societário da sociedade controlada, objetivando-se uma "blindagem" dos riscos societários em relação às atividades empresariais e vice-versa. Neste tipo de holding é que serão reguladas as relações entre os sócios a fim de estabelecer critérios para a transferência de participações societárias, distribuição de dividendos e a liquidação em decorrência do falecimento de sócio ou venda de participação societária.

Dessa forma, as relações societárias entre os proprietários como, por exemplo, a transferência de cotas ou ações, distribuição de dividendos e eventuais conflitos entre os sócios serão dirimidos somente no âmbito da *holding*. Os litígios ou demandas judiciais societárias não devem prejudicar o regular andamento dos negócios promovidos pelas sociedades controladas que

desenvolvem atividades operacionais.

Nas *holdings* patrimoniais os sócios deterão seus investimentos, bens móveis e imóveis que não estão associados de forma direta aos bens da empresa operacional e às participações societárias detidas pelo grupo familiar. Os bens imóveis, veículos e aplicações financeiras das famílias empresárias serão mantidos nas *holdings* familiares e transferidos aos seus herdeiros por meio de um planejamento sucessório.

Outrossim, as *holdings* podem ser um interessante instrumento para o incentivo à realização de novos investimentos e iniciativas da família empresária sob o guarda-chuva da empresa familiar. Os empreendedores da família podem iniciar novos negócios e diversificarem os investimentos como, por exemplo, a criação e desenvolvimento de *startups*, empreendimentos imobiliários, fundos de investimento para energias renováveis, etc.

Nessa linha, o Caderno de Governança da Família Empresária promovido, pelo IBGC, destaca a relevância da definição de regras para os familiares da organização empresarial:

> Dentre os benefícios da sociedade *holding* citados por ela, está a facilidade em promover a transferência da herança para a sociedade constituída e os herdeiros receberem em doação as cotas ou ações da holding criada, sendo que gravadas com cláusula de incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade. Esse mecanismo visa à proteção contra terceiro e, ao mesmo tempo, o doador guarda reserva de usufruto vitalício. (NEVES, 2014, p. 360).

Com esta organização e planejamento empresarial a partir da criação de dois tipos de *holdings* – de participações e patrimonial – percebe-se maior proteção em face dos riscos empresariais e um adequado planejamento sucessório nos termos da legislação vigente. Recomenda-se, finalmente, que sejam celebrados acordos de sócios nas *holdings* para regulamentar as questões advindas do seu funcionamento para evitar futuros conflitos societários.

Finalmente, a *holding* pode servir também de instrumento de planejamento sucessório para a manutenção da integralidade dos bens na família. Para evitar discussões ou eventuais litígios em processos de inventário recomenda-se que seja transferido em vida o patrimônio por meio de compra e venda de participações societárias da *holding* ou doação com cláusula de reserva de usufruto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios da empresa familiar estão associados aos riscos empresariais, além do relevante entendimento das relações familiares e societárias envolvendo a família, gestão e propriedade. Nessa linha, a dinâmica das empresas e o crescimento da família empresária demandam um permanente acompanhamento dos aspectos jurídicos e societários relacionados às organizações empresariais de controle societário familiar.

A Governança Corporativa é um fundamental aliado para o desenvolvimento de um sistema formado por órgãos e estruturas, em que são observados os princípios da transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade para as empresas familiares. Independentemente do porte econômico ou tamanho da família empresária, será de extrema relevância a implementação de um processo de adoção de boas práticas de Governança Corporativa que será aperfeiçoado ao longo das gerações da empresa.

Nesse sentido, a preparação dos herdeiros e sucessores da empresa familiar deve observar a necessidade do atendimento de deveres ou obrigações dos sócios e administradores. Os sócios devem integralizar o capital social subscrito nos termos do contrato social. Os deveres de cuidado, lealdade, diligência e prestação de contas devem ser observados pelos administradores e conselheiros, sob pena de sua responsabilização em decorrência dos danos causados a empresa familiar.

A limitação da responsabilidade civil ao valor total do capital social subscrito e integralizado na sociedade empresária é um importante incentivo para as famílias empresárias seguirem empreendendo e investindo em novos negócios. Contudo, são inúmeras as situações que autorizam a desconsideração da personalidade jurídica e, por consequência, o comprometimento do patrimônio pessoal sócios, nos termos da legislação vigente e jurisprudência.

A fim de assegurar o alinhamento de interesses e expectativas entre todos os familiares e sócios recomenda-se a celebração, respectivamente, de Protocolos Familiares e Acordos de Sócios. Importa destacar a necessidade de revisão e atualização constante desses instrumentos jurídicos a fim de validar as modificações que se refere à dinâmica das empresas familiares associadas aos círculos da família, propriedade e gestão.

As *holdings* familiares, de participações ou patrimoniais, são instrumentos jurídicos que permitem uma efetiva separação entre o patrimônio familiar e empresarial, em que pode ser estabelecido o nível de interferência da propriedade da família no negócio e vice-versa. Algumas famílias empresárias entendem que as holdings patrimoniais são um incentivo ao desenvolvimento das novas gerações que pretendem empreender e iniciar novos negócios.

A família empresária comprometida em atender e observar todos os aspectos jurídicos e societários relacionados à organização empresarial certamente terá um diferencial competitivo mercado empresarial. Demonstra uma enorme preocupação em planejar o futuro da sociedade empresária, observadas as boas práticas de Governança Corporativa, a fim de garantir um ambiente de harmonia familiar que assegura maior longevidade para a empresa familiar.

REFERÊNCIAS

BERHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar**. 2. ed. São Paulo: Senac, 1996.

CURADO, F. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015b.

Caderno governança da família empresária. São Paulo: IBGC, 2016.

IRIGOYEN, M.S.S. El protocolo de empresa familiar: antecedentes e bases para su redaccion. In: DUBOIS, E.M.F. (coord.). **La empresa familiar**: encuadre general, marco legal e instrumentación. Buenos Aires: Ad-Hoc, 2010.

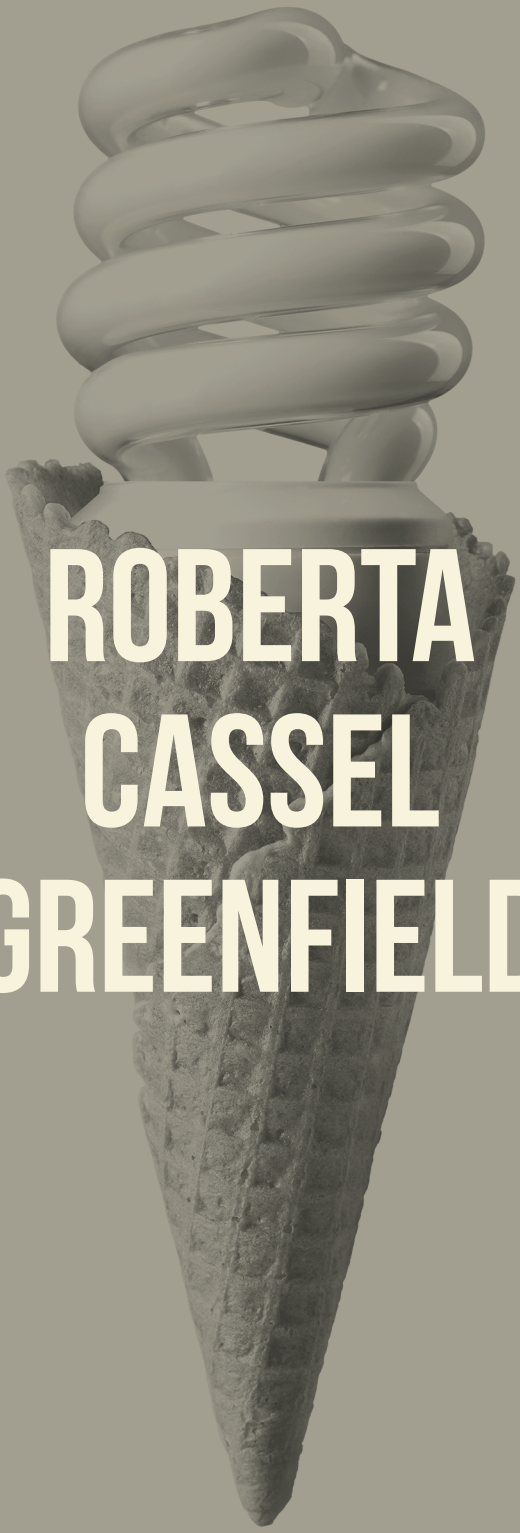
GERSIK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.M. et al. **De geração a geração**: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2006.

MIRANDA, P. **Tratado de direito privado**. Local: Editora, 2000.

NEVES, R.C. Meios protetivos da dissipação do patrimônio empresarial por algumas relações de família: cláusula de incomunicabilidade, acordo de convivência e pacto antenupcial. In: ULHOA, F.C.; FÉRES, M.A. **Empresa familiar – estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PLETI, R.P. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: ULHOA, F.U.; FÉRES, M.A. **Empresa familiar – estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

TOKARS, F. **Sociedades limitadas**. São Paulo: LTR, 2007.



ROBERTA CASSEL GREENFIELD

Advogada e Vice-Presidente de Jovens Empreendedores da ACI-NH/CB/EV

A NORMATIZAÇÃO DO INVESTIMENTO ANJO NO BRASIL: EVOLUÇÃO OU RETROCESSO?

É natural que o modo de empreender e de fazer negócio em todo o mundo mude ao longo dos anos. Sem esforço, é possível perceber que essas mudanças ocorreram de forma linear e gradativa com o passar dos séculos. Nas últimas décadas, porém, temos presenciado revoluções exponenciais.

O mundo altamente globalizado e conectado permite que uma nova ideia provoque um impacto imediato em todos os lugares e na vida de todas as pessoas, colocando em cheque o nosso posicionamento e o nosso modo de agir (trabalhar, consumir, investir, etc.).

Por isso, se pretendemos nos manter em atividade, cada vez mais, e cada vez mais rapidamente, precisaremos estar prontos para nos adequarmos às novas maneiras. Nós e as nossas empresas, porque elas precisam oferecer o que sociedade precisa e procura. Isso não implica apenas em promover atividades de inovação, mas especialmente em questionar constantemente nossos métodos e valores.

Prova disso são as empresas que temos visto surgir recentemente, como o Airbnb, que conecta pessoas com espaços disponíveis com outras que precisam de um lugar para se hospedar. Em 2015 a empresa contava com 1.324 colaboradores, gerenciava 500 mil anúncios em 33 mil cidades do mundo, e valia cerca de US$ 10 bilhões (ISMAIS; MALONE; VAN GEEST, 2015). Em menos de dois anos esses números aumentaram exponencialmente:

são mais de 3 milhões de anúncios em mais de 65 mil cidades em mais de 191 países, com mais de 180 milhões de hóspedes (AIRBNBCITIZEN, *on-line*); além disso, o valor estimado da empresa triplicou.

O curioso (ao menos para quem ainda não se questionou sobre as novas maneiras e os novos valores), é que o Airbnb tem esses números incríveis sem, no entanto, possuir qualquer ativo físico e ainda sequer ter completado uma década de existência.

Os valores tradicionais, como a ideia de que se ter um vasto patrimônio imobiliário é sinônimo de prosperidade e riqueza, devem ser superados.

Mas também é fundamental que o Estado esteja atento a essa nova realidade, que em poucos anos já poderá ser outra, e assim por diante. É o seu papel, a nosso ver, promover meios para que o ambiente de negócios seja mais livre e, dessa forma, apropriado às mudanças.

O Brasil é repleto de empreendedores com grande potencial, mas sem recursos para desenvolver suas ideias. Se pretendemos estar incluídos nesse cenário disruptivo, é mais do que urgente a necessidade do incentivo às atividades de inovação e aos investimentos produtivos, bem como a facilitação do acesso ao capital para quem busca desenvolver *startups*, seja por meio de incentivo fiscal, seja pela desburocratização.

Um estudo elaborado pela consultoria Grant Thornton já demonstrou que cada R$ 1,00 investido em *startups* no Brasil gera, no mínimo, R$ 2,50 em tributos, além de empregos qualificados e riqueza para a sociedade. Isso demonstra o impacto positivo dessas empresas na sociedade, e que o incentivo fiscal a esse nicho não importa em renúncia de arrecadação, mas de efetivo fomento ao desenvolvimento econômico e social do país.

Uma tentativa nesse sentido foi a recente alteração legislativa, na área fiscal, que buscou regulamentar o investimento anjo, uma modalidade de investimento produtivo de risco, a micro e pequenas empresas optantes do Simples Nacional. Trata-se da inclusão dos artigos 61-A a 61-D à Lei Complementar 123/2006

(BRASIL, 2006), pela Lei Complementar 155/2016, batizada de "Crescer sem Medo".

Neste artigo, analisaremos tal normatização e verificaremos se o objetivo de tornar o ambiente favorável para "crescermos sem medo", com mais segurança jurídica e incentivando a atividade de inovação, foi atingido.

MODALIDADES DE INVESTIMENTOS

As empresas, pequenas ou médias, com alto potencial de crescimento, necessitam de recursos para financiar essa expansão. Eis um ponto em que diversas dificuldades podem surgir.

As empresas em formação são praticamente incapazes de obter crédito perante instituições financeiras, seja em razão do seu faturamento baixo ou inexistente, seja em razão das altas taxas de juros, as quais desencorajam a assunção de dívidas bancárias. Além disso, o acesso ao mercado de capitais como forma de capitalização se mostra inatingível, haja vista a pouca sofisticação de gestão e estruturação jurídica dessas organizações.

Assim sendo, mostra-se muito vantajosa a captação de recursos por investimento de risco, as quais podem ser classificadas nos seguintes níveis: *Private Equity, Venture Capital, Seed Capital e Angel Investor.*

Normalmente esse tipo de investimento surge de fundos ou companhias formados com capital de investidores e gerenciados por um responsável em realizar investimentos em empresas. O objetivo é, com o investimento, desenvolver essas empresas e obter, ao final, um retorno financeiro normalmente acima da média de mercado.

Na prática, o investidor – ou o fundo de investimentos – adquire parte da empresa, tornando-se sócio da mesma, no intuito de alavancar seus resultados e aumentar o seu valor; para isso, é natural que o investidor também participe ativamente da gestão da investida.

Vale expor rapidamente o processo de investimento, que ocorre em etapas:

a) no início, os investidores ou procuram empresas com potencial em associações de classe, internet, feiras, eventos de empreendedorismo, incubadoras etc., ou recebem contatos de empresas que desejam obter aporte;
b) então, há a fase de análise, em que os investidores demandam informações à empresa-alvo por meio de um *pitch*, um plano de negócio e demonstrações financeiras;
c) chega-se à fase de precificação e negociação, em que a empresa é submetida a uma avaliação, a partir da qual são definidos o percentual a ser adquirido pelo investidor e os termos contratuais;
d) feito isso, o próximo passo é realizar uma auditoria (*due diligence*), a fim de verificar detalhadamente a operação do negócio e levantar possíveis contingências especialmente nas esferas contábil e jurídica;
e) após a assinatura do contrato e a concretização do aporte, vem a fase de criação de valor, na qual o investidor poderá propor um plano estratégico e acompanhar a sua execução;
f) finalmente, há a saída parcial ou definitiva do investidor, com o desinvestimento.

Os fundos de *Private Equity* (PE) investem essencialmente em empresas de médio e grande porte, já bastante consolidadas e bem estruturadas, com o propósito de prepará-las para operações de abertura de capital na Bolsa de Valores, ou de venda a um grupo estratégico em seu mercado de atuação. Normalmente as empresas-alvo dessa modalidade de investimento já atingiram um faturamento anual superior a R$ 100 milhões e os aportes tendem a ser superiores a R$ 10 milhões.

Por sua vez, os fundos de *Venture Capital* (VC) realizam investimentos em empresas em estágios mais iniciais de desenvolvimento e com alto potencial de crescimento, muitas vezes

ligadas à inovação e a novas tecnologias. O aporte nesse caso é entre R$ 2 milhões e R$ 10 milhões.

Já as modalidades *Seed* (Semente) e *Angel* (Anjo) buscam atingir um perfil de empresa muito parecido com o da VC, mas os aportes são de menores proporções: de R$ 500 mil a R$ 2 milhões, e de R$ 50 a R$ 500 mil, respectivamente.

O presente trabalho se propõe a abordar a recente legislação brasileira no que concerne especificamente aos investimentos anjo em micro e pequenas empresas optantes pelo regime tributário favorecido do Simples Nacional.

Cumpre trazer que o investidor anjo é definido pela organização Anjos do Brasil como sendo um empresário, empreendedor ou executivo que já acumulou recursos suficientes para alocar uma parte para investir em novas empresas. Normalmente o aporte do investidor anjo representa entre 5 e 10% do seu patrimônio. Além disso, ele também aplica a sua experiência apoiando a empresa (ANJOS DO BRASIL, *on-line*).

A LEI COMPLEMENTAR 155/2016

A Lei Complementar 155/2016 promoveu diversas alterações na Lei Complementar 123/2006, que regula as Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs). Dentre as modificações, está a inclusão da regulação do funcionamento do investimento anjo nessas empresas, por meio dos artigos 61-A a 61-D, em vigência desde 1º de janeiro de 2017.

Na realidade, a lei teve o objetivo de promover maior segurança jurídica ao preencher uma lacuna existente na interpretação fiscal dessas operações de investimentos, bem como incentivar as atividades de inovação e os investimentos produtivos. O alcance prático desses objetivos, porém, será abordado mais adiante.

Fato é que desde janeiro de 2017 se tem uma legislação que autoriza expressamente o aporte de capital a MEs e EPPs por investidores anjo, que, por determinação da própria lei, podem

ser pessoas físicas ou jurídicas, inclusive fundos de investimentos.

Seja qual for o montante do aporte, o valor não será considerado receita da sociedade, o que significa que em nada compromete a manutenção das MEs e EPPs no regime do Simples Nacional, frisando-se que o artigo 61-B prevê exatamente que "a emissão e a titularidade de aportes especiais não impedem a fruição do Simples Nacional".

Por definição da lei, ainda, o aporte não integrará o capital social da empresa, o investidor anjo não ingressará na sociedade e não exercerá a atividade constitutiva do objeto social, a qual permanece sendo unicamente exercida pelos seus sócios regulares, em seu nome individual e sob sua exclusiva responsabilidade.

Tais previsões foram importantes porque a mesma lei veda que sejam enquadradas como MEs e EPPs (e sejam optantes do Simples), por exemplo, as pessoas jurídicas de cujo capital participe outra pessoa jurídica, ou cujo sócio participe de outra ME ou EPP, se a receita bruta global ultrapassar os limites de enquadramento.

Tais vedações, a nosso ver, dificultavam que as MEs e EPPs buscassem o investimento. No primeiro caso citado, há o impedimento de que o investidor, sendo um fundo ou uma *holding*, adquira quotas sociais da investida. Embora na prática o investimento pudesse ser feito por meio de um contrato de mútuo (uma espécie de empréstimo do investidor à investida, em vez da aquisição de quotas), estava-se diante de uma grande insegurança jurídica com relação a como a operação seria interpretada pelo Fisco.

No segundo caso, se o Fisco interpretasse que o investidor na verdade estaria adquirindo quotas das sociedades investidas, sendo os mútuos meros artifícios, os faturamentos das empresas seriam somados e, caso ultrapassassem os limites previstos em lei, seriam excluídas do Simples.

Ou seja, as MEs e EPPs estariam à mercê da interpretação do Fisco, que, embora não se concorde, tem praticado a desconsideração de atos jurídicos (que nesse caso seria o mútuo) quando entende haver uma simulação, por exemplo.

De um lado, os sócios de *startups* em desenvolvimento necessitavam de investimento para financiar a expansão; mas, de outro, receber o investimento poderia ser interpretado como ingresso do investidor na sociedade, o que poderia gerar danos irreversíveis à empresa.

Além disso, sabe-se que em nosso país são muitos e são graves os riscos de se tornar sócio de uma empresa, ou mesmo de ser assim equiparado. Não são raros os casos em que pessoas passaram por uma empresa no passado e por muitos anos permanecem respondendo judicialmente e tendo o seu patrimônio constrito por eventuais passivos daquela pessoa jurídica, inclusive posteriores à sua participação.

Como o investidor é, em regra, uma pessoa com patrimônio significativo, o risco de ser chamado a responder por eventuais passivos da investida é iminente, especialmente nas esferas trabalhista e tributária.

Fato é que tais problemas ficaram aparentemente afastados, pois a lei expressamente determina que o investidor não será considerado sócio da investida.

De forma resumida, conforme a nova legislação, o investidor anjo:

a) não será considerado sócio e nem terá qualquer direito à administração ou voto;
b) não responderá por qualquer dívida da empresa, inclusive em caso de recuperação judicial, não se aplicando a ele o artigo 50 do Código Civil, que trata da possibilidade de se buscar uma reparação civil da pessoa jurídica no patrimônio pessoal dos sócios que a compõem;
c) será remunerado por seus aportes, nos termos do contrato de participação, por até cinco anos;
d) ao final de cada período, terá direito à remuneração correspondente aos resultados distribuídos, conforme contrato de participação, não superior a 50% dos lucros da sociedade;

e) poderá exercer o direito de resgate somente após dois anos do aporte, ou prazo superior estabelecido no contrato, e seus haveres serão pagos na forma do art. 1.031 do Código Civil, não podendo ultrapassar o valor investido devidamente corrigido;
f) poderá transferir a titularidade do aporte para terceiros, os quais, se estranhos à sociedade, dependerá do consentimento dos sócios, salvo se o contrato expressamente dispuser em contrário;
g) caso os sócios decidam pela venda da empresa, terá o mesmo direito de preferência que é assegurado aos sócios regulares, em igualdade de termos e condições, e direito de venda conjunta da titularidade do aporte.

A lei exige que as finalidades de fomento a inovação e investimentos produtivos deverão constar do contrato de participação, com vigência não superior a sete anos.

Alguns meses após a entrada em vigor da lei ora posta, a Receita Federal do Brasil publicou uma normatização prevendo a forma de tributação do investimento anjo.

A INSTRUÇÃO NORMATIVA 1.719/2017

A Instrução Normativa da Receita Federal 1.719, vigente desde julho de 2017 (BRASIL, 2017, *on-line*), veio dispor especificamente sobre a tributação incidente nas operações de aporte de capital de que trata o artigo 61-A da Lei Complementar 123, tratado no item anterior.

Os rendimentos decorrentes desses aportes de capital sujeitam-se à incidência do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte com aplicação de alíquotas progressivas de acordo com o prazo de duração dos contratos de investimento, iniciando em 22,5% para os contratos de participação com prazo de até 180 dias, e chegando a 15%, para os contratos mantidos por prazo superior a 720 dias.

A Receita Federal define como rendimentos tributáveis nessas operações:

(i) Aqueles referentes à remuneração periódica, que serão submetidos à incidência do imposto retido na fonte por ocasião do seu pagamento, aplicando-se a alíquota conforme o cômputo do prazo a partir da data do aporte.

Nesse caso, se o investidor anjo for pessoa física, ou jurídica isenta ou optante pelo Simples Nacional, o imposto retido será considerado definitivo; e, se pessoa jurídica optante por outros regimes tributários (lucros real, presumido ou arbitrado), o imposto será considerado antecipação do devido no encerramento de cada período de apuração ou na data de extinção.

(ii) Aqueles referentes ao ganho no resgate do aporte, os quais terão por base de cálculo a diferença positiva entre o valor do resgate e o valor do aporte de capital efetuado (ganho de capital), aplicando-se a alíquota conforme o prazo computado a partir do aporte.

Em caso de alienação dos direitos do contrato de participação, se o investidor for pessoa física, ou pessoa jurídica isenta ou optante do Simples Nacional, incidirá o imposto sobre o ganho de capital que deverá ser recolhido o até o último dia útil do mês subsequente; se o investidor for pessoa jurídica tributada com base no lucro real, será computado no pagamento da estimativa e na apuração do lucro real, ou comporá o lucro presumido ou o lucro arbitrado, em caso de o investidor se enquadrar nesses regimes.

Observe-se que para fins de incidência do imposto sobre a renda, considera-se alienação qualquer forma de transmissão da propriedade, inclusive a cessão do contrato de participação.

Além disso, a instrução determina que cabe à sociedade investida manter controles que possibilitem verificar a correta apuração da base de cálculo do imposto sobre a renda.

Com relação aos fundos de investimentos, o artigo 7º da instrução prevê que:

> Art. 7º São dispensados de retenção do imposto sobre a renda os rendimentos e os ganhos líquidos ou de capital auferidos pelas carteiras dos fundos de investimentos que aportarem capital como investidores-anjo.
> § 1º Os resgates dos fundos de investimentos sujeitam-se à incidência do imposto sobre a renda na fonte aplicável aos fundos de investimentos regidos por norma geral.
> § 2º No caso de fundos de investimento constituídos sob a forma de condomínio fechado, que não admitem resgate de cotas durante o prazo de duração do fundo, devem ser observadas as regras estabelecidas no art. 16 da Instrução Normativa RFB nº 1.585, de 31 de agosto de 2015.

Uma vez conhecida a legislação vigente a respeito do investimento anjo no Brasil, cumpre citar alguns problemas gerados, em especial o relacionado à tributação ora colocada.

A CARTA DE GRAMADO

Viu-se que um dos objetivos da normatização fiscal do investimento anjo foi proporcionar um ambiente de maior segurança jurídica, ao menos no que tange ao tratamento fiscal dos aportes nas MEs e EPPs optantes pelo Simples Nacional.

Havia também a necessidade urgente em se incentivar, do ponto de vista fiscal, a atividade de investimentos dessa natureza, especialmente porque temos vivenciado uma crise econômica desencadeada especialmente pela diminuição da atividade empresarial.

Assim, o incentivo fiscal ao investimento anjo promoveria o aquecimento dessa atividade, desenvolvendo empresas com alto potencial de crescimento e com capacidade de gerar

empregos, avanço tecnológico e inovação, riqueza, exportações, arrecadação, enfim, de melhorar a realidade do país. O que se fez, porém, foi desincentivar a atividade por meio de uma tributação nada atrativa.

Prova disso é que algumas das mais importantes empresas de investimento anjo e *startups* manifestaram expresso descontentamento e preocupações com relação à Instrução Normativa, por meio de uma carta elaborada e divulgada logo após o Gramado Summit[1]. Mais de 30 investidores de risco e algumas organizações do setor se reuniram para editar a "Carta de Gramado".

Em resumo, no entendimento dos investidores, as medidas de tributação de investimentos em *startups* inibem a atividade e prejudicam o empreendedorismo de alto impacto no Brasil, indo justamente ao desencontro do objetivo inicial de fomentar os investimentos e o desenvolvimento econômico.

Isso porque, como visto, o imposto tem um impacto de 22,5% a 15%, dependendo do prazo do investimento, e vale tanto para dividendos quanto para a venda de participação, tal qual ocorre nos investimentos em renda fixa. Ou seja, do ponto de vista fiscal há uma equiparação do investimento de alto risco e produtivo com uma aplicação que não apresenta qualquer risco ao investidor.

Antes da legislação, conforme mencionado, o capital de investimento normalmente entrava nas empresas por meio de um mútuo conversível em participação societária; ou seja, o investidor emprestava o dinheiro e poderia receber o pagamento ou convertê-lo em participação na empresa mediante condições predeterminadas – por exemplo, quando a empresa começasse a faturar ou lucrar.

Ao converter o mútuo em participação societária, todo o lucro era isento de tributação, conforme a legislação. Por sua vez, ao vender a participação, pagava-se uma alíquota progressiva de imposto sobre a renda auferida pelo ganho de capital, de 15%

1 Evento de empreendedorismo digital realizado na cidade de Gramado entre os dias 10 e 12 de agosto de 2017.

(até R$ 5 milhões) a 22,5% (acima de R$ 30 milhões). A partir da regulamentação pela Receita Federal, porém, há a tributação de todos os rendimentos, tanto os dividendos quanto o ganho de capital.

Na prática a tendência é que ninguém siga a estrutura contratual prevista pela legislação, mas a de mútuo já praticada; por consequência, todo aquele ambiente de segurança jurídica que teria sido criado, voltaria ao estado anterior.

Nesse mesmo sentido, diversas são as críticas sobre o texto da própria Lei Complementar 123. Como exemplo, cita-se o disposto no artigo 61-A, § 7º:

> O investidor anjo somente poderá exercer o direito de resgate depois de decorridos, no mínimo, dois anos do aporte de capital, ou prazo superior estabelecido no contrato de participação, e seus haveres serão pagos na forma do art. 1.031 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, **não podendo ultrapassar o valor investido devidamente corrigido**. (BRASIL, 2002, grifamos).

Uma leitura assoberbada do texto, especialmente do ponto destacado, pode dar margem a uma interpretação a nosso ver equivocada da lei, no sentido de que o valor a ser resgatado pelo investidor anjo, no desinvestimento, deveria ser tão somente aquele que efetivamente investiu, mais correção monetária. Tal interpretação, destacamos, não é correta e desencoraja a atividade de investimentos produtivos em nosso mercado.

Nesse ponto entende-se que o texto deve ser interpretado de forma sistêmica, levando-se em consideração o citado artigo 1.031 do Código Civil, que determina que na retirada de sócio o valor de sua participação, conforme efetivamente realizada, será liquidada considerando-se a situação patrimonial da sociedade no momento da sua saída.

Fato é que há tempos que o mercado investidor lutava por um tratamento fiscal que estimulasse a atividade, o que já ocorre

em diversos países do mundo e em outros setores do mercado, em que o Estado brasileiro utiliza a tributação como instrumento para promoção de diversas finalidades. Infelizmente, o sentimento gerado é que houve a perda da oportunidade de incentivo direto à inovação e ao empreendedorismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: MELHORIAS PARA O BRASIL

Todas as dificuldades que temos de enfrentar muitas vezes nos fazem esquecer quão próspero é o nosso país e que temos, sim, um forte perfil empreendedor. Nós enfrentamos uma alta informalidade nos negócios, um mercado de trabalho inflexível[2], uma elevada e confusa carga tributária, um sistema judiciário ineficiente, inúmeros e flagrantes desrespeitos aos direitos de propriedade e à liberdade... Além disso, infelizmente ainda temos um tímido mercado de capitais e uma incipiente governança corporativa.

Apesar de tudo, somos empreendedores, e, em meio à necessidade constante de inovação e transformação, muitas *startups* têm surgido em nosso país. Com isso, cada vez mais é comum o financiamento por meio de investimentos produtivos, que são mais vantajosos do que a assunção de dívidas bancárias, pois o investidor contribuirá também com o seu conhecimento para o negócio, contribuindo para o sucesso a empresa. Ademais, como o capital do investidor ficará na empresa, e o seu lucro decorrerá da valorização da participação societária na venda futura, ele também tem interesse no crescimento do negócio. Por outro lado, as dívidas bancárias, além de muitas vezes exigirem garantias como hipoteca, envolvem altas taxas de juros, as quais devem ser pagas independentemente do sucesso do investimento.

2 Espera-se que haja evolução nesse sentido com a entrada em vigor da Reforma Trabalhista.

Os investimentos produtivos como forma de desenvolvimento de empresas de alto impacto devem ser incentivados, o que infelizmente não parece ser uma preocupação ou objetivo do Estado brasileiro, embora seja notório que favorecer o setor por meio de incentivos fiscais não implica em renúncia fiscal, uma vez que o investimento objetiva justamente a alavancagem dos negócios e o crescimento das empresas; isso implica necessariamente em aumento da arrecadação e em desenvolvimento econômico e social.

Espera-se que com o presente artigo tenhamos provocado uma reflexão sobre os novos rumos das atividades empresariais, que surgem com a evolução tecnológica e com a modificação de valores e modo de agir de toda a sociedade. Além disso, que o incentivo estatal às *startups* e aos investimentos produtivos é necessidade urgente e uma condição para a prosperidade.

REFERÊNCIAS

ANJOS DO BRASIL. **O que é um investidor anjo**. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/o-que-eacute-um-investidor-anjo.html>. Acesso em: 14 set. 2017.

AIRBNBCITIZEN. **Airbnb no Brasil**:atividade econômica e comunidade. Disponível em:<https://www.airbnbcitizen.com/pt-br/airbnb-in-brazil/>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BRASIL. **Lei Complementar 123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 4 set. 2017.

Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 5 set. 2017.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; VAN GEEST, Y. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM, 2015.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Instrução Normativa RFB 1.719**, de 19 de julho de 2017.Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=84618>. Acesso em: 15 set. 2017.

RODRIGO KOETZ DE CASTRO

Empresário, investidor e mentor de Startups

INOVAÇÃO, CULTURA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Convicções são um luxo a que os verdadeiros líderes não podem se permitir. No entanto, é reconhecidamente difícil lutar contra convicções e por uma breve e consistente razão: Convicções são úteis ao fornecer atalhos cognitivos que dão sentido ao mundo. Elas nos tornam mais eficientes e produtivos na condução dos mais diversos problemas. O problema é que nossas convicções não se atualizam quando o mundo muda – e nos atrapalham quando poderíamos mudar o mundo.

Reuni neste artigo uma série de considerações e experiências vivenciadas nos últimos anos em que venho trabalhando com inovação e tecnologia, bem como substratos de leituras e visões de grandes empreendedores que deem afinidade aos tópicos pertinentes com o único intuito de projetar uma luz minimamente diferente sobre a forma como os empreendedores estão conduzindo essa jornada.

CARPE DIEM, QUAM MINIMUM CREDULA POSTERO

"Aproveite o dia de hoje e confie o mínimo possível no amanhã" é uma frase eternizada por Horácio Flaco, poeta e filósofo romano antigo no livro *Odes*, obra relevante da literatura universal. Para Horácio, sabedoria consiste em aproveitar o presente sem racionalizar no que o futuro reserva, pois o tempo é breve e seu domínio não pertence ao indivíduo. Ocorre que as empresas vivem hoje um momento equiparável quanto à inovação, pois não há hoje a condição de antever as próximas mutações organizacionais que acontecerão em seus mercados ditos estabelecidos.

Todas as empresas, de todos os tamanhos, estão falhando em inovar, em maior ou menor grau. Tenho vivenciado há pelo menos dez anos as principais dificuldades de empresas de todos os portes e segmentos em tentar superar o *status quo* e vencer a inércia corporativa em prol de promover a inovação. Assim como seus desejos e necessidades de inovação e criatividade são similares, também o são os impedimentos internos e externos que impedem que essas empresas e seus gestores obtenham sucesso.

A Era em que vivemos representa uma transformação inigualável marcada pela transição para uma economia fundada no trabalho e no trabalhador do conhecimento, amplamente marcada pela evolução tecnológica acelerada e por uma miríade de transformações simultâneas e inexoráveis. Nesse contexto transformacional, é previsível que os líderes organizacionais tenham dificuldade em articular propósitos claros e acabem descambando para truísmos nobres como "colocar o cliente em primeiro lugar" ou apoiar-se em metas financeiras do tipo "aumentar a receita em 15% ano a ano", pois definir um propósito comum pode ser um processo longo e complexo e exigir esforços não contabilizáveis para a organização.

Acontece que estabelecer um propósito organizacional comum é um grande direcionador da organização, pois não se trata de mero palavreado em cartazes ou documentos, nem é transmitido por pronunciamentos de líderes efervescentes. Um propósito organizacional é – de fato – uma ferramenta multidimensional, prática e constantemente enriquecida por discussões sobre problemas concretos. O que vejo nas organizações é um "papinho de inovação" muito sem graça e métricas de vaidade sem convicção e de pouca utilidade prática.

Metaforicamente, é a diferença entre uma pelada de rua e o futebol profissional. O de rua é uma fanfarra, puro entretenimento para se exibir. Os jogadores agem prioritariamente por si e não pela equipe e jogam pelo prazer de jogar. Já no profissional, é um trabalho de equipe, com muito treino e ensaios, jogadas repetidas para praticar incansavelmente. Nada se faz sozinho, para si

mesmo ou só para os colegas do time. Há mais gente envolvida: técnicos, olheiros, empresários, patrocinadores. É um negócio de gente grande, não só um jogo pela diversão.

Há pouco mais de um século, algumas centenas de empresas concentraram em construir organizações confiáveis o bastante para tirar proveito da então emergente economia de consumo de massa. Hoje, confiabilidade não é mais uma vantagem competitiva, há um novo ponto de inflexão. As organizações que ficarão conhecidas neste século serão reconhecidas pela inovação eficiente em grande escala. Isso não tem a ver com a lealdade à empresa nem a autonomia de colaboradores disruptivos dentro dessa organização e, sim, de uma comunidade colaborativa forte e estabelecida, capaz de inovar com rapidez suficiente para antecipar a concorrência e acompanhar as necessidades de clientes enquanto aprimora custos e eficiência. Para dar conta desse recado, a empresa precisa de muito mais que cooperação e conformidade. Precisa de ideias e ações coordenadas de todos sobre como fazer as coisas de um jeito melhor, mais rápido e mais barato. Precisa de colaboração de verdade, colaboração "com C maiúsculo", pois somente esse modo pensante é capaz de alterar dinamicamente modelos de negócio estabelecidos.

A inovação do modelo de negócios, por sua vez, é uma ferramenta inigualável. Em sua manifestação mais sintética, não exige novas tecnologias nem a criação de mercados totalmente novos, mas sim de entregar produtos existentes produzidos por tecnologias existentes para mercados existentes de forma inovadora e, com isso, mormente envolve mudanças invisíveis para o mundo exterior que trazem vantagens difíceis – ou até mesmo impossíveis – de copiar.

O principal desafio da inovação em modelo de negócios consiste em definir o que a realmente implica. Sem uma estrutura clara para identificar oportunidades, é difícil ser sistemático quanto ao processo, o que explica por que ele geralmente é feito sob demanda, gerando os famigerados "puxadinhos". Como resultado, muitas empresas deixam escapar oportunidades relativamente baratas

de melhorar sua rentabilidade e produtividade e de se posicionar de forma a capturar "dinheiro novo" para sua evolução. Aliás, dinheiro novo merece considerações.

DINHEIRO NOVO E O ERRO DE AVALIAÇÃO: CUSTOS QUE VIRAM LUCRO NO MODELO DE NEGÓCIOS

Pule as próximas páginas quem nunca passou por uma reunião de planejamento onde surgiu a necessidade de reinventar processos ou produtos empresariais "porque o mercado havera mudado nos últimos anos", sendo necessário rever profundamente as operações e fazer mudanças sensíveis para continuar competitivo. Ocorre que o mercado, ou melhor, os anseios compradores dos seus clientes, tem grandes tormentas de mudança de tempos em tempos, mas são as pequenas ondas do dia a dia que carregam a areia para outras praias.

De maneira geral, as empresas vêm se concentrando em obter receitas a partir de duas formas ordinárias de raciocínio: vendendo mais produtos iguais para clientes diferentes ou vendendo mais produtos diferentes para os mesmos clientes. Fluem entre esses dois *mindsets* uma infinidade mesclada de ações de aquisição organizacionais o que, apesar de parecer justamente o contrário, refletem linhas de atuação muito restritivas do ponto de vista de inovação. Além disso, surge a necessidade de minimamente atender a demandas específicas de clientes o que faz com que se criem variações de serviços sobre os produtos que acabam sendo terceirizadas ao mercado por revendas, representantes ou franqueados em serviços, eliminando a possibilidade de criar experiências efetivamente transformadoras, aprisionar o cliente definitivamente, destacar-se da concorrência e aferir lucros muito acima da média do mercado.

Ocorre que, seguindo o modelo de negócios estabelecido pelo mercado e pouco adaptado às mudanças das infinitas necessidades

dos clientes ao longo do tempo, as empresas engessam o modelo de negócios e acabam desperdiçando a capacidade de se adaptar ao usuário de seus produtos e serviços e deixam de enxergar as ondas de evolução no dia a dia, concentrando-se em tsunamis e temporais que ocorrem em períodos de anos, quando tantas mudanças já aconteceram que poucas premissas ainda têm validade competitiva para a organização. Isso ocorre porque o foco organizacional se concentra nas evoluções de produtos e serviços e não forma de experienciar o uso desses produtos e serviços forma alternativa, o que é absolutamente a única forma de uma organização se diferenciar competitivamente de todas as outras. Essa forma de experienciar unicamente só é viável quando inovamos o modelo de negócios.

A inovação do modelo de negócios é fantástica, pois, em sua forma mais simples, não exige novas tecnologias nem a criação de mercados totalmente novos: basta que se entreguem produtos existentes produzidos por tecnologias existentes para mercados existentes de uma forma inteiramente nova. A nova composição de fatores recorrentes acaba trazendo mudanças invisíveis para o mundo exterior, criando vantagens únicas praticamente impossíveis de copiar na maioria das vezes.

Agora, refletindo mais profundamente, se há tão pouca diferença entre o antes e o depois da inovação pelo modelo de negócios, é natural questionar-se por que não é esse o modelo preferido das organizações, especialmente aquelas que investem boas somas de seu faturamento e lucratividade em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Na minha experiência, existem dois fatores fundamentais que explicam essa incapacidade de apreender novos modelos de negócio.

O primeiro deles diz respeito ao legado estabelecido. Entendamos legado por tudo aquilo que a organização teve que fazer para chegar até o ponto em que a inovação é exigida: os processos de negócios, as aquisições de ativos, os acordos comerciais, o corpo de colaboradores, a cultura organizacional, as premissas de gestão e a alta cúpula que progrediu até um ponto

de estabilidade relativa. Todos esses elementos tornam-se fatores preponderantes para criar musculatura organizacional que impede mudanças de modelos de negócio. É como um alpinista que – preocupando-se excessivamente com a volta – carrega tantos equipamentos que acaba não atingindo o cume da montanha, apesar de incessantes tentativas.

O segundo fator é a incapacidade de claramente definir o que a inovação do modelo de negócios realmente implica. Sem uma estrutura capacitada para identificar oportunidades, é praticamente impossível ser sistemático quanto ao processo, o que explica por que ele geralmente é feito numa base de pequenas melhorias. Como resultado, muitas empresas deixam escapar oportunidades baratas de melhorar sua rentabilidade e produtividade. Aliás, essas pequenas melhorias são o que costumo chamar de "reflexos espasmódicos" de uma tentativa de inovação que acaba sendo superficial e pouco atrativa. O resultado é uma organização que tem muita dificuldade de inovar, pois acaba sempre voltando ao curso anterior, cedendo ao *modus operandi* mesmo quando existe uma perspectiva real de melhores resultados. O poder do hábito, nesses casos, impede definitivamente que o monge evolua espiritualmente.

É inegável que a demanda incerta cria um desafio para todas as empresas, inovadoras ou não, mas uma forma de aproximar-se mais objetivamente desse intento é mudar o mix de produtos ou serviços da empresa fazendo composições não convencionais para abrigar a capacidade de medir novos resultados. As empresas que quiserem ajustar seu mix de produtos ou serviços podem fazê-lo basicamente de algumas formas bem delineadas: **estreitando o foco de atuação, interseccionando produtos ou atendendo fluxos de oferta blindados**.

Modelos de negócios focados ou de nicho são mais eficazes quando apelam para segmentos de mercado distintos, com necessidades claramente diferenciadas que possam ser estimadas e tenham um bom grau de previsibilidade. A principal desvantagem de um negócio focado é que depende, basicamente, de

um único segmento de produto, serviço ou consumidor e pode deixar de lado algumas necessidades-chave dos clientes. *Startups* que surgem dia após dia, em todos os segmentos, de Saúde ao Direito, de aplicativos à indústria já entenderam claramente esse modelo e tem conseguido derrubar mercados inteiros ao fazer o que grandes companhias não têm coragem ou ânimo de fazer.

Ao procurar por adjacências entre produtos e serviços, por outro lado, a empresa opta tanto por integrar componentes de equipamentos ou serviços diferentes quanto capacidades necessárias para atender a vários segmentos de produtos, clientes e mercado simultaneamente. É o que ocorre, por exemplo, quando uma fábrica de bebidas que aproveita o *milkrun* para entregar doces para o mesmo lojista e ainda integra os pedidos em kits compulsórios de produtos, fazendo com que o lojista seja induzido a adquirir produtos não compatíveis, mas que acabam gerando fluxo financeiro adicionado e giro de caixa complementar, criando novos usuários e substabelecendo uma nova demanda por produtos não existentes na gôndola. Uma ressalva importante e um erro comum a ser evitado é estruturar a oferta com um ou mais componentes que sofram variações de demanda. Muitas empresas se deixam levar por esse ímpeto e – ao tentar eliminar estoques encalhados ou criar uma demanda artificial, acabam desestruturando a capacidade da companhia de agir proativamente sobre necessidades perenes reais. O resultado é um jogo de tendências de médias de produção que a impede de dar saltos de produtividade e capturar efetivamente mercados mais intensivos.

Por fim, modificar o modelo de negócios para blindar fluxos de ofertas corresponde a outra modalidade estratégica que exige mais atenção e exige mais requisitos de capacidade que os anteriores e, por isso, pode ser mais propício a empresas de maior porte. Ocorre quando empresas podem selecionar vários produtos ou mercados para reduzir o risco geral do modelo de negócio, aos moldes do que ocorre nas instituições financeiras que criam carteiras de investimento que cobrem os riscos umas

das outras, observando-se regras macroeconômicas que não estão próximas do controle das organizações.

Para materializar um exemplo, imagine um escritório de Direito Previdenciário que também atua em Direito Familiar. Dificilmente na vida da maioria das pessoas ambos processos ocorrerão simultaneamente, mas com grande probabilidade ocorrerão mais de uma vez na vida do mesmo cliente, o que permite criar um elo de confiança de grande valor para o tomador dos serviços e reforça a importância relativa do prestador de serviços em fazer bons atendimentos e garantir um percentual representativo das causas através da prestação do serviço *per se* e das taxas de êxito equivalentes. Uma combinação não tão favorável seria percebida, por exemplo, na prestação concomitante do Direito Previdenciário e Comercial, uma vez que essa composição gera fluxos não complementares na sua prestação, podendo ocorrer simultaneamente infinitas vezes, gerando excesso de trabalho com foco diverso e levando, por eventual frequência e recorrência de atos, à extenuante negociação de tarifas e à relativização de êxitos por parte do cliente a ponto de não maximizar o lucro nos serviços jurídicos. Enfim, o que serviria para um advogado independente não parece ser o modelo viável para um escritório de advogados associados com volume absolutamente maior e processos mais bem definidos.

É o que se pode perceber no caso da indústria fumageira, onde uma produtora de escala global com forte atuação no Brasil, país cujas extensões continentais e regime fiscal árido exigem uma compreensão e execução de alta performance das habilidades logísticas de uma companhia que prioritariamente atuaria exclusivamente na captura de insumos e produção de *comodities*. Pois bem, essa empresa teve que desenvolver um modelo de *supply chain* tão elaborado para atender à demanda de última milha de pequenos estabelecimentos comerciais que se tornou praticamente impossível não perceber aí um risco de grande impacto aos negócios da companhia e construir uma grande fortaleza nos negócios. Essa diferenciação e a capacidade de observar com

atenção a realidade do mercado a levaram a buscar um fluxo blindado que veio a se mostrar altamente promissor e rentável.

Entendidos o desafio e a oportunidade, colocou sua fortaleza organizacional à disposição de companhias não concorrentes, com produtos não complementares e de alto valor agregado (leia-se margens altas, capazes de pagar por serviços especializados em *supply chain*) e iniciou a entrega de cartões pré-pagos de telefonia celular em todo o território nacional. Combinados, cigarro e cartões de celular pré-pagos, criaram um fluxo blindado que garantiam receitas perenes para a companhia, independentemente da capacidade do consumidor em adquiri-los, eliminaram intermediários de cadeia (os distribuidores regionais), simplificaram os fluxos financeiros e aproximaram prazos de recebíveis, uma vez que o risco da tomada de crédito ficava por conta do estabelecimento comercial de pequeno porte que ora vendia "a crédito" ora no cartão de crédito para o usuário.

CONTEMPLANDO PLACIDAMENTE O GIRO DO RELÓGIO

Não existe um momento certo para inovar diferente do agora. É sempre uma questão ligada à tomada de decisão. Ocorre que não vejo problemas na tomada de decisão, mas sim no seu *timing*. Há uma metáfora corrente na administração de empresas que se refere à gestão "pelo retrovisor de um carro", referindo-se a observar históricos passados para determinar ações de futuro. É senso comum que observar indicadores de performance e controle coletados na operação de um negócio é meramente uma forma de saber o que já se passou, nunca de estimar com qualidade o que vem pela frente. Retomando máximas epicuristas, se o rio em que me banho hoje não é mais aquele mesmo de ontem, pois suas águas passaram e não são mais as mesmas, as decisões organizacionais têm, em si, a mesma natureza. O que tenho percebido nesses últimos anos ligados à inovação é um grande número de

empresas copiando modelos de outras para se diferenciar pela inovação, sem perceber que aquela inovação já não tem a mesma capacidade de construir diferenciais competitivos como antes.

Mas se a metamorfose de ontem não nos serve hoje, quando devemos nos transformar?

Não vejo decisão pior para uma companhia do que aquela não tomada. A conduta de não-ação leva a companhia ao papel de seguidora de tendências alheias, o que, sob o viés da inovação, consiste em posicionar-se nos quartis de declínio da riqueza. Ocorre que muitos gestores precisam tomar decisões antes de ter informações suficientes para executá-lo com confiança e surge um hiato empreendedor que pode, sucessivamente, levar qualquer organismo empresarial ao insucesso.

Basicamente percebo três linhas de atuação que podem mudar o modelo de negócios alterando o momento de decisões e aproximando a organização de um resultado mais promissor: adiar a decisão, alterar a ordem necessária das decisões e dividir decisões indivisíveis.

No primeiro caso, adiar a tomada da decisão ou tomar decisões sem a correta estrutura necessária para tal pode levar a empresa a desperdiçar um potencial infinito de mercado ou aferir resultados infinitesimais, muito pouco razoáveis. E isso ocorre com mais frequência do que se imagina, pois, em muitos setores, as empresas tendem a tomar decisões firmes sobre preços muito antes de realmente vender um único produto. Reparemos no caso da Uber, que utiliza tarifas dinâmicas determinadas por variáveis como procura instantânea e quantidade de carros disponíveis, para determinar o preço de seus serviços, maximizando o lucro para a companhia e para seus afiliados, no caso os motoristas, mas estipulando um teto de valor baseado em variáveis de consumo efetivo por parte do cliente que utiliza a plataforma. Em períodos de alta demanda, ela cobra um preço de pico (o valor do aluguel sobe, reduzindo a demanda e aumentando a oferta).

Na prática, se o preço fica muito caro, o usuário cancela o pedido, o que é prontamente percebido pela plataforma que ajusta suas variáveis e baixa gradativamente a corrida até seu ponto de ótimo.

Pode parecer genial e inovador, digno de uma tecnologia disruptiva e incapaz de ser copiado. Mero equívoco, ledo engano. Quem acha que somente a Uber teria condições de usar tal tecnologia arrebatadora, saiba que se trata de uma cópia adaptada de tecnologias utilizadas há décadas por companhias aéreas, onde duas passagens do mesmo voo podem ser vendidas para usuários diferentes por uma diferença de preços abissal, de acordo com variáveis predeterminadas e permanentemente atualizadas.

Por outro lado, algumas empresas não têm a capacidade de mudar o prazo dentro do qual operam, mas podem alterar a ordem da tomada de decisões com a intenção de adiar compromissos de investimento até conhecer todas as informações pertinentes à tomada de decisão. Ao desenvolver novos produtos na Teevo, empresa da qual sou *co-founder* e atuo como diretor de inovação, normalmente partimos de uma solução ou tecnologia para uma necessidade específica do cliente, mesmo sem saber antecipadamente como poderemos tracioná-la comercialmente. Quando a solução se mostra um fracasso, precisamos voltar rapidamente à estaca zero, o que cria grande rejeição à inovação, dentro e fora da organização. No entanto, temos percebido que, se mudarmos a sequência para gerar alguma métrica efetiva de desempenho primeiro para somente depois gerar o investimento de tração – o que chamamos de "salto de fé", conseguimos eliminar grande parte do risco inerente à pesquisa e desenvolvimento, eliminando a rejeição à inovação.

Recentemente, em um evento corporativo de inovação para os funcionários de uma universidade, tive a oportunidade de conduzir um *sprint* de melhoria em serviços com quase mil funcionários e terceirizados, onde utilizamos ferramentas de design para criar serviços inovadores para o público acadêmico dessa instituição. O resultado prático foi a criação de onze iniciativas devidamente maturadas e discutidas pelas pessoas ao longo

de toda a dinâmica resultando em mudanças organizacionais estratégicas de curto e médio prazo e a criação de um time de "solucionadores de problemas com foco no usuário" de pelo menos metade desse público (infelizmente, em todas as organizações há os que fazem as coisas acontecerem e os que fingem fazer). Fato é que o capital organizacional construído nessa iniciativa foi muito bem capturado pela reitoria da instituição ao premiar os vencedores do desafio com espaço e capacitação para conduzir a organização a um novo patamar em construção de experiências para seus usuários.

Isso tudo ocorreu em meio a uma das piores crises econômicas brasileiras das últimas décadas, o que afetou significativamente o fluxo financeiro da instituição pela ausência de matrículas e exigiu demissões em grande volume de seu quadro de funcionários e professores. Porém, segundo depoimentos dos participantes e *feedback* da equipe de Gestão de Recursos Humanos da instituição, ficou evidente o empoderamento pessoal e o senso de pertencimento dos participantes à instituição, bem como o senso de responsabilidade em construir formas alternativas para conduzir as ações rotineiras em prol de melhores resultados. Agora, passado mais de um ano dessa grande experiência, o que vemos é uma instituição reestruturada pela sua própria gestão, bem posicionada no mercado, altiva em meio à crise econômica recente, e – especialmente – ágil em tomar decisões e antecipar necessidades para validar na prática sua importância para os resultados, muito diferente da forma como atuava anteriormente.

Muitas organizações operam dessa forma: tomam grandes decisões dentro das reuniões de cúpula baseadas em premissas que chegam distorcidas pelos inúmeros filtros gerenciais da companhia e consomem rios de dinheiro para desenvolver produtos e serviços sem jamais sair de dentro do escritório antes de efetivamente testar o mercado. Quando o produto ou serviço ganha as ruas, o que vemos é um esforço hercúleo de ajustes necessários para manter as perdas dentro de aspectos compatíveis.

Esse cenário é absolutamente favorável para *startups* que se orientam por uma filosofia de gestão enxuta, movimento que está tomando de assalto o mundo das *startups* e da inovação corporativa. No passado, iniciar um novo empreendimento envolvia montar um plano de negócios detalhado que cobrisse todas as partes essenciais do modelo de negócios e depois executar o plano conforme desenhado lá no seu início. Todas as principais decisões eram feitas de uma só vez logo no início do empreendimento em grandes blocos de informações estanques.

Já a abordagem mais contemporânea divide as decisões-chave para discriminar cada uma das variáveis preponderantes do modelo em questão. Quando um empreendimento à la startups se inicia, mormente com hipóteses relativamente imprecisas e limitadas sobre onde pode haver uma oportunidade, vem seguido de várias etapas de coleta de informações e *pivots* e o modelo de negócios é revisado incessantemente até chegar à uma versão pré-finalizada e amplamente validada. Tipicamente, os empreendedores mudam radicalmente suas hipóteses à medida que o modelo se desenvolve.

Essa abordagem depende de encontrar decisões que possam ser divididas em etapas menores para viabilizar pequenas validações e testar cada uma delas, individualmente e em blocos, em busca da melhor relação de interdependência para um modelo de negócios capaz de crescer muito acima da média do mercado. Em alguns casos, no entanto, o processo de decisão é indivisível e, em outros, só pode ser dividido a um custo adicional e exige que se recalculem os riscos e retornos correspondentes. Em qualquer um desses casos, a decisão passa obrigatoriamente por pessoas e processos aptos à rápida adequação e validação, e as *startups* têm mostrado uma capacidade muito maior de fluírem mais pelas oportunidades que as corporações.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ACELERADA

O cenário que temos hoje no mercado pode ser resumido assim: de um lado, um crescente número de empresas que nasceram digitais e atuam na criação de produtos e experiências inovadoras com muita velocidade. No centro, um consumidor cada vez mais interconectado e exigente. E, do outro lado, empresas tradicionais tentando se reinventar. Nessa busca, a maior parte das organizações já testou algumas trilhas. Seguindo o caminho habitual do mercado, onde terceirizam a solução de problemas específicos de marketing, de estratégia e de inovação, o que pode trazer bons acertos, mas pontuais.

Depois de compreender que essa transformação é uma necessidade, muitas empresas contratam consultorias que prometem auxiliá-las na modificação de seus modelos de negócio como um todo. Porém, com frequência, essas iniciativas não geram o aprendizado necessário para que a mudança seja sustentável. Em pouco tempo, os processos da nova cartilha são esquecidos e as pessoas voltam às velhas e seguras formas de realizar o trabalho. Toda a verba, o tempo dos times e o esforço de engajamento geram apenas resultados pontuais, com efeitos inócuos para a empresa como um todo.

A importação dos modelos das *startups* aos negócios tradicionais exige que tenhamos uma estratégia presente e real para que se pense duas vezes antes de implantar um novo sistema de trabalho. A mentalidade *startup* tem como premissa fundamental identificar o que é valor para o cliente e entregá-lo continuamente, o consumidor está sempre em foco, e a procura incessante pela perfeição, realizando experimentos no desenvolvimento de novos produtos em ciclos curtos de aprendizado, permite selecionar as melhores soluções, desenvolvê-las e validá-las com o consumidor de forma rápida e contínua. No entanto, a inovação contínua não é fácil e se for utilizado constantemente um conjunto de métodos delimitado há uma forte tendência de se obter resultados decrescentes como passar do tempo.

Por fim, tenho o entendimento de que as organizações não devem copiar métodos de outras para evoluírem e sim observar categoricamente tendências que possam ser apropriadas e sobre as quais se possam construir bases fundamentais para um estágio inovador, entendendo-se a inovação como uma cultura de superação baseada em atos e fatos e não em um lance de sorte ou oportunidade, tampouco um método meramente replicável ou uma política de intradesenvolvimento organizacional. E aos gestores cabe a difícil tarefa de definir como e com quais critérios as decisões estratégicas serão tomadas, sob pena de conduzir a organização a uma lógica minimalista de discutir infinitamente detalhes irrelevantes para o futuro da companhia.

RODRIGO ELLWANGER

Consultor e integrante do Comitê de Jovens Empreendedores

COMO OBTER UM GRANDE SALTO DE DESEMPENHO?

Empreendedores, executivos e gerentes têm enfrentado diversos desafios para superar a competitividade e complexidade dos mercados em que estão inseridos. Nesse contexto, muitas organizações têm recorrido à implementação de abordagens de melhoria contínua, tais como: a Teoria das Restrições, que possui como pressuposto a identificação da(s) restrição(ões) que limita(m) o ganho da empresa, de modo a gerenciá-la(s) de forma eficaz para obter incrementos contínuos de lucratividade; o Sistema Toyota de Produção (STP), atualmente referenciado como *Lean Manufacturing*, que tem como objetivo a redução do tempo entre o pedido e o recebimento de caixa, eliminando todo trabalho que não agrega valor; e o Seis Sigma a redução de defeitos, diminuição do tempo de ciclo, aumento do ganho financeiro e da satisfação do cliente, através da redução da variação em produtos e processos.

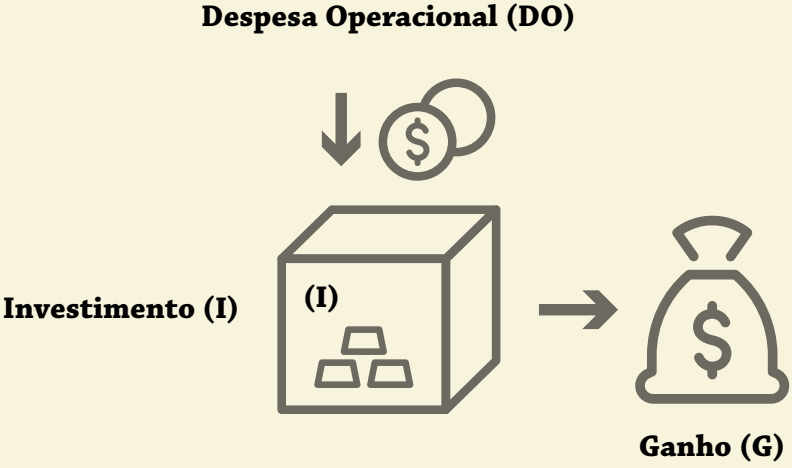
No entanto, o que se tem percebido é que essas metodologias, quando implementadas de forma isolada, apresentam limitações de desempenho devido às novas exigências dos mercados e do acirramento competitivo atual. Nesse sentido, alguns pesquisadores e organizações vêm estudando e adotando a combinação de diferentes abordagens como estratégia de melhoria contínua. E uma das propostas que vem apresentando excelentes resultados é a dos modelos de integração TLS, como são denominados os modelos que integram a sinergia da Teoria das Restrições, *Lean Manufacturing* e Seis Sigma, como processo de melhoria contínua. Esses modelos integrados possuem caráter generalista, sendo aplicáveis em diferentes contextos, como, por exemplo, sistemas produtivos, projetos, organizações e serviços.

Antes de nos aprofundarmos nos modelos de integração TLS, vamos entender um pouco melhor sobre os princípios e fundamentos de cada uma das metodologias:

TOC – Elaborada por Eliyahu M. Goldratt, a metodologia foi inicialmente introduzida a partir de um software de programação da produção, denominado Optimized Production Technology (OPT), no final dos anos 1970, e aprimorada nos anos subsequentes.

O conceito básico da Teoria das Restrições é identificar a(s) restrição(ões) que limita(m) o ganho da empresa e gerenciá-la(s) de forma eficaz para obter incrementos contínuos de lucratividade.

Figura 1: Máquina de Fazer Dinheiro



Fonte: Adaptado de AGI (2013).

Comumente, o princípio da Teoria das Restrições é explicado através da analogia de uma corrente, na qual sua força é restrita ao elo mais fraco. Logo, aprimorar a resistência dos elos mais

fortes, muito provavelmente não contribuirá para a melhoria do desempenho do sistema como um todo, além de ser considerado como perdas.

A Teoria das Restrições diz respeito ao gerenciamento do sistema como um todo, através da lógica da causa e efeito, compreendendo as interdependências, variabilidades e restrições. O foco está nas restrições, ou como também são conhecidas, nos pontos de alavancagem do sistema; somente em um segundo momento busca-se compreender como as demais áreas do sistema influenciam no desempenho destes.

É importante salientar que focalizar tudo é sinônimo de não focalizar nada, pois, embora exista uma grande variedade de potenciais melhorias para o desempenho de uma organização, o tempo, o dinheiro e os recursos são escassos.

Deste modo, Goldratt (1996) propõe a utilização de cinco passos como processo de melhoria contínua:

1 – Identificar a(s) restrição(ões) do sistema;

2 – Decidir como explorar a(s) restrição(ões) ao máximo;

3 – Subordinar todo o resto à decisão anterior;

Se desejarmos melhorar o desempenho do sistema para um nível superior ao que é possível com a restrição atual, então devemos:

4 – Elevar a restrição do sistema;

Esse passo pode mudar a restrição ou as decisões sobre como explorar a restrição. Daí a necessidade do Passo 5.

5 – Se no Passo 4 a restrição tiver sido eliminada, voltar ao primeiro passo, mas não permitir que a inércia se torne a restrição do sistema.

Nos casos em que a restrição não é física, mas de natureza estratégica, o processo de focalização, conforme Goldratt (1996) ocorre através de três perguntas:

1 - O que mudar?

2 - Para o que mudar?

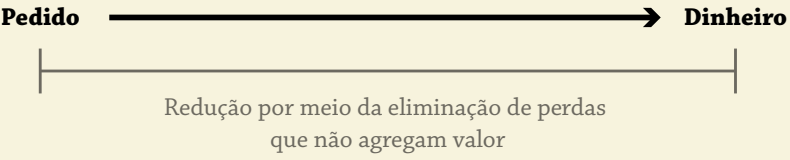
3 - Como causar a mudança?

Lean – A origem da Produção Enxuta possui aspectos relacionados à linha de montagem de Henry Ford, a engenharia industrial de Frederick Taylor e a gestão da qualidade de Deming. No entanto, Taiichi Ohno, Eliji Toyoda e Shingeo Shingo foram os responsáveis pelo desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção (STP), que posteriormente foi referenciado como Produção Enxuta, como resultado de um estudo realizado pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre a indústria automobilística mundial, no qual foram evidenciadas diferenças significativas de produtividade, qualidade e desenvolvimento de produtos da indústria japonesa na época.

Taiichi Ohno (1997) abordou os chamados pilares do STP, denominados de autonomação e *just in time*. A autonomação, também conhecida como *jidoka*, consiste em desenvolver processos livres de defeitos através do contínuo aprimoramento; em outras palavras, dotar máquinas e pessoas da autonomia para identificar erros e decidir por contramedidas necessárias, enquanto o *just in time* consiste em produzir os produtos necessários, no momento e na quantidade necessária.

Taiichi Ohno (1997) descreveu a meta do STP como a redução do tempo entre o pedido e o recebimento de caixa, eliminando todo trabalho que não agrega valor.

Figura 2: Meta do STP



Fonte: Adaptado AGI (2013).

Womack e Jones (1998) definem os cinco princípios da produção enxuta:

1 – Especificar o valor – A etapa inicial do pensamento enxuto consiste em definir o que agrega valor do ponto de vista do cliente. Este valor deve atender às necessidades do cliente, através de produtos e/ou serviços específicos, por um preço e um momento específicos.

2 – Identificar as etapas do fluxo de valor – Consiste em realizar o mapeamento do fluxo de valor, de modo a detalhar e analisar o fluxo de materiais e informações de um produto ou serviço até o cliente. Através da identificação do fluxo de valor completo de cada produto e/ou serviço, é possível definir as atividades (trabalho) em: atividades que agregam valor (AV) e atividades que não agregam valor (NAV). As atividades que agregam valor caracterizam-se por algo que o cliente está disposto a pagar, já as atividades que não agregam valor configuram-se em algo que demanda tempo, recursos ou espaço e não agregam valor ao produto e/ou serviço do ponto de vista do cliente.

3 – Criar um fluxo contínuo – A criação de um fluxo contínuo consiste em estabelecer o ritmo de produção de acordo com o *takt time*, dispor os recursos (mão de obra e/ou equipamentos) conforme a sequência dos processos, nivelar a produção, entre outras ações, através da utilização das ferramentas da produção enxuta.

4 – O cliente puxa o fluxo de valor – Após o atendimento dos três princípios anteriores, é possível implementar um sistema que produza conforme a necessidade (demanda) dos clientes, denominado de sistema "puxado". Diferentemente do sistema "empurrado", que libera trabalho para o sistema com base em uma previsão ou programação.

5 – Buscar a perfeição – A busca pela perfeição é um processo de melhoria contínua, e a produção enxuta estabelece que se deve especificar o valor do ponto de vista do cliente, aprimorando constantemente os fluxos de valor com base em suas demandas.

Seis Sigma – Os créditos do desenvolvimento da metodologia Seis Sigma são atribuídos à Motorola, entretanto, existem diversos questionamentos quanto aos verdadeiros criadores. Sharma (2003) menciona Mikel Harry como o mentor da metodologia, através de uma abordagem para solução de problemas complexos de negócios, assim como Pirasteh e Fox (2010) mencionam Bob Galvin e Bill Smith, ambos da Motorola.

A metodologia Seis Sigma é uma estratégia gerencial *top-down*, disciplinada e quantitativa, que possui como objetivo a redução dos defeitos, diminuição do tempo de ciclo, aumento do ganho financeiro e da satisfação do cliente, por meio da redução da variação em produtos e processos.

O Seis Sigma caracteriza-se como uma metodologia de melhoria que visa a identificar em qual medida a variação está afetando os resultados desejados das organizações. Para isto, as equipes de projetos Seis Sigma utilizam o modelo *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (DMAIC) como processo de melhoria contínua de processos.

1 – Definir – Inicialmente ocorre a definição das equipes de projetos, o termo de abertura, a definição das características críticas para a qualidade *critical to quality* (CTQ) conforme as necessidades dos clientes e a elaboração do mapa de processo.

2 – Medir – Nesta etapa é definido o que será medido. Este processo é realizado através de um plano de coleta de dados e de um estudo comparativo de capacidade para calcular o parâmetro sigma.

3 – Analisar – Etapa destina-se à identificação das causas dos defeitos. Geralmente emprega-se o uso da análise de dados, análise de processo e, principalmente, a análise de causa-raiz.

4 – Melhorar – Após a conclusão das três primeiras etapas, é possível elaborar, selecionar e implementar as soluções que terão impacto na diminuição da variação do processo.

5 – Controlar – Sustentar o novo processo através de um plano de monitoramento.

Tabela 1: Escala Sigma

NÍVEL SIGMA	NÍVEL DA QUALIDADE (%)	TAXA DE ERRO (%)	DEFEITOS POR MILHÃO DE OPORTUNIDADES (DPMO)	CUSTO DA NÃO QUALIDADE (% DO FATURAMENTO)
1σ	30,90	69,10	691,462	Não se aplica
2σ	69,10	30,90	308,538	Não se aplica
3σ	93,30	6,70	66,807	25 a 40
4σ	99,38	0,62	6,21	15 a 25
5σ	99,977	0,023	2,33	5 a 15
6σ	99,99966	0,00034	3,4	< 1

Fonte: Adaptado de Harry e Schroeder (2000).

COMO MEDIR UMA MELHORIA?

A meta de uma empresa é o propósito global da organização, e em se tratando de empresas com fins lucrativos, consiste em ganhar dinheiro hoje e no futuro. Sendo assim, as iniciativas de melhorias devem se traduzir em ganhos financeiros claros para a organização. Nesse sentido, dois indicadores globais são empregados frequentemente por empreendedores, executivos e gerentes para gerir seus negócios. Sendo o primeiro o **Lucro Líquido (LL)** – uma medida absoluta, a qual indica quanto dinheiro uma empresa está gerando. No entanto, não avalia um

fator ainda mais importante, o montante de dinheiro investido no negócio. Neste caso, é necessário um medidor relativo, o **Retorno Sobre o Investimento (RSI)** – que se caracteriza como relativo, pois é obtido através da divisão entre o Lucro Líquido (LL) e o Investimento (I).

Lucro Líquido = Vendas/Receita – Despesas Operacionais

Retorno Sobre Investimento =
Lucro Líquido / Montante Investido

Como os indicadores Lucro Líquido e Retorno Sobre Investimentos são considerados indicadores globais, não são adequados para medir o impacto das tomadas de decisões voltadas às melhorias. Consequentemente, é necessária uma nova estrutura para julgar objetivamente essas ações. O TLS propõe uma abordagem extraída da TOC, que contempla as seguintes medidas operacionais: Ganho, Investimento / Inventário e Despesas Operacionais.

Ganho (G) – É o índice pelo qual o sistema gera dinheiro através das vendas. Em linhas gerais, é a diferença entre o que os clientes pagaram pelos produtos/serviços e o que a organização pagou pela matéria-prima e insumos relacionados diretamente com os produtos.

Ganho = Vendas / Receita – Custos de Matérias-Primas

Investimento (I) – É todo o dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que pretende vender. O investimento deve ser dividido em duas categorias, a dos estoques de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados e os outros ativos (máquinas, prédios, etc.).

Despesa Operacional (DO) – É todo o dinheiro que o sistema gasta, transformando investimento (I) em ganho (G). Todos os *overheads*, assim como todos os trabalhos diretos e indiretos são considerados despesas operacionais (DO).

Deste modo, como auxílio à tomada de decisão, uma iniciativa de melhoria deve impactar pelo menos uma das três medidas operacionais para ser considerada uma iniciativa de melhoria que irá, de fato, gerar resultados financeiros positivos para a organização hoje e no futuro.

POR QUE MUITAS INICIATIVAS DE MELHORIAS FALHAM?

Muitos esforços de melhorias são realizados constantemente nas organizações, dia após dia, semana após semana, mas será que essas iniciativas estão, de fato, contribuindo para a melhoria da lucratividade e do retorno sobre investimentos das empresas?

Frequentemente em iniciativas de melhorias é possível constatar diversas oportunidades, como, por exemplo, em um projeto que visa à redução de custos, uma redução do tempo de ciclo de 10 minutos para 5 minutos de uma atividade/operação, multiplicada pelo número de vezes que esta atividade/operação é realizada ao longo do ano, e novamente multiplicada pelo salário da mão de obra direta, resultaria em uma economia financeira significativa, não é mesmo? Mas então por que muitas das iniciativas de melhorias não refletem na lucratividade e no retorno sobre investimentos das organizações?

Utilizando o exemplo acima, que obteve uma redução de 50% no tempo de ciclo, só irá refletir na lucratividade e/ou no retorno sobre investimento se, e somente se, houver uma redução na despesa operacional (DO), no quadro de funcionários, aumento do Ganho (G), redução dos investimentos/estoques (I), dos desperdícios de obsolescência ou produzir e vender mais produtos/serviços com o mesmo trabalho.

Geralmente as pessoas envolvidas nos projetos de melhorias, culpam a alta administração por "falta de apoio" como o principal motivo do insucesso de suas iniciativas. Concordo que para se obter sucesso na implementação de uma melhoria, é essencial o apoio e a participação da alta administração. Mas será que esta "falta de apoio" não está relacionada com a dificuldade que os projetos de melhorias têm em gerar uma melhor lucratividade e retorno sobre investimento?

O QUE É INTEGRAÇÃO TLS?

A integração TLS pode ser denominada como uma estratégia de melhoria contínua, a qual buscar associar a habilidade da Teoria das Restrições (TOC) para identificar o foco, com a competência do *Lean Manufacturing* de enxugar o que não agrega valor e a sistemática do Seis Sigma para reduzir a variabilidade.

Atualmente, ainda há poucos trabalhos desenvolvidos nesse âmbito, no entanto, os dois modelos de maior relevância até então, são: o modelo iTLS™, de Pirasteh e Fox e o modelo TOCLSS, de AGI – Instituto Avraham Y. Goldratt.

O MODELO iTLS™, DE PIRASTEH E FOX

Pirasteh e Fox (2010) ressaltam que a integração entre a Teoria das Restrições, Produção Enxuta e Seis Sigma em um único modelo, potencializa os pontos fortes e minimiza suas limitações, proporcionando melhores resultados.

O modelo iTLS™, desenvolvido por Pirasteh e Fox (2010), contempla inicialmente as etapas da TOC para identificar e focalizar os esforços de melhorias, visando à otimização global do sistema. As metodologias *Lean Manufacturing* e Seis Sigma são utilizadas para enxugar o que não agrega valor e reduzir as variabilidades, respectivamente. A TOC também é acionada

nas etapas finais do modelo para elevar a capacidade da restrição e aumentar os ganhos, constituindo assim um processo de melhoria contínua. O modelo iTLS™ é constituído por 7 etapas, ver figura 3, como descrito a seguir.

1 – Mobilizar e focar: Definição do escopo e das pessoas-chave de forma objetiva e clara. Identificação do problema central que limita o ganho do sistema, através das técnicas da TOC e análise estruturada de causa e efeito, direcionando os esforços de melhorias. Considerada uma das etapas mais importantes, pois determinará onde e como devem ser aplicados os esforços e quais serão os benefícios ou retornos esperados;

2 – Explorar a restrição: Um conjunto de ferramentas *Lean*, como mapeamento do fluxo de valor, 5Ss, *takt time* e indicadores são os mais sugeridos pelo modelo, para explorar ao máximo a restrição do sistema;

3 – Eliminar as fontes de desperdícios: Após a identificação da restrição e do valor, é possível aplicar outras ferramentas *Lean* para aumentar ainda mais o ganho, reduzir os inventários e as despesas operacionais;

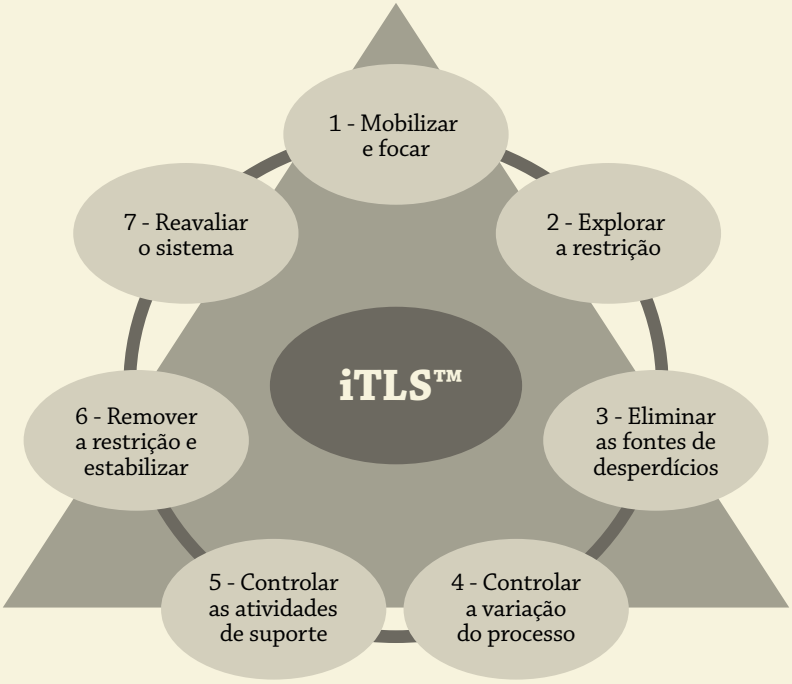
4 – Controlar a variabilidade do processo: Implantação de controles e indicadores através das ferramentas Seis Sigma, visando à redução da variabilidade dos processos críticos;

5 – Controlar as atividades de suporte: Nesta etapa, devem ser implantados mecanismos de controle e de padronização das operações, de modo a manter os processos críticos controlados. Além de subordinar os demais processos à restrição;

6 – Remover a restrição e estabilizar: Para manter um processo estável e controlado, é necessário que os funcionários sejam treinados e educados para compreender a voz do cliente e do processo;

7 – Reavaliar o sistema: Consiste em avaliar o desempenho do sistema como os objetivos iniciais propostos e identificar se existe uma nova restrição, mas não permitir que a inércia se torne a restrição do sistema.

Figura 3: Etapas do Modelo iTLS™



Fonte: Adaptado de Pirasteh e Fox (2010).

O MODELO TOCLSS, DE AGI – INSTITUTO AVRAHAM Y. GOLDRATT

AGI (2013) defende que o método mais eficaz para integrar a Teoria das Restrições, Produção Enxuta e Seis Sigma deve iniciar pela estratégia, pois esta proporcionará direção às melhorias nas áreas como maior impacto no sistema como um todo.

O modelo TOCLSS, elaborado pelo AGI – *Avraham Y. Goldratt Institute*, constitui uma estrutura dividida em três partes principais: a arquitetura do sistema baseada na restrição, a arquitetura de melhoria baseada no TOCLSS e a estrutura de implementação

Strategy, Design, Activate, Improve, Sustain (SDAIS). A Arquitetura do Sistema Baseada na Restrição proporciona um desempenho previsível e estável do sistema ao se focalizar na proteção e no gerenciamento da(s) restrição(ões). A Arquitetura de Melhoria Baseada na TOCLSS focaliza as melhorias de processo, proporcionando melhores resultados financeiros ao longo do tempo.

O *roadmap* do modelo de integração TOCLSS, ver figura 4, segundo AGI (2013) compreende 5 fases:

1 – *Strategy* (Estratégia): Nesta fase, é definida uma estratégia clara e consensual para melhorar os resultados do negócio. O processo de estratégia da TOC compreende a lógica de causa e efeito para identificar o conflito básico da organização, validar este conflito e projetar a realidade futura, que elimina o conflito e acrescenta novas "injeções" para melhoria do sistema. Eliminando os obstáculos, o resultado é uma estratégia de longo prazo, pois a lógica de causa e efeito, possibilita a identificação das interdependências dos processos, proporcionando foco no desempenho do sistema como todo em vez de melhorias isoladas;

2 – *Design* (Projetar): Nesta fase os gerentes e especialistas das áreas estruturam suas operações, alinhando seus processos de negócios para alcançar os resultados estratégicos identificados. A reestruturação compreende a reconfiguração do modelo operacional, as políticas, indicadores, atividades, responsabilidades, os sistemas de informação, conforme o contexto estratégico, de soluções e ferramentas de gerenciamento de execução da TOC;

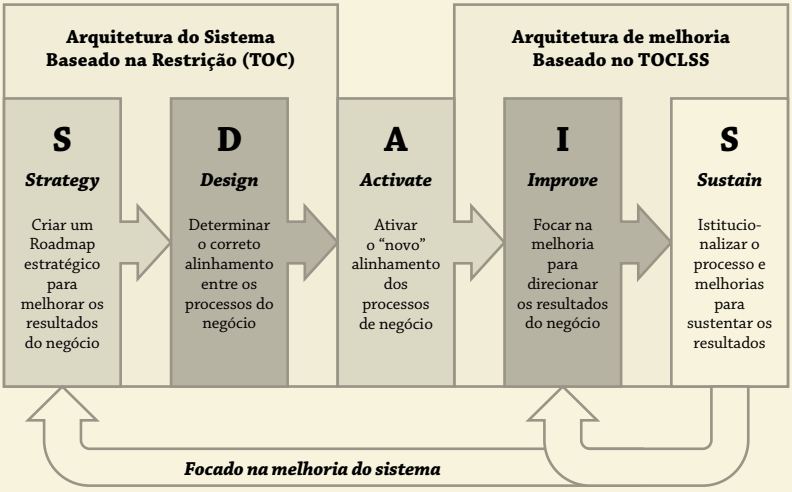
3 – *Activate* (Ativar): Na ativação ocorre a implementação do modelo operacional, as políticas, métricas, atividades, responsabilidades, sistema de informação e ferramentas de gerenciamento de execução, para operacionalizar a estrutura definida na fase anterior;

4 – *Improve* (Melhorar): No momento em que o sistema operacional estiver estável, os esforços de melhoria focalizadas são direcionados para impulsionar o sistema operacional a alcançar os efeitos desejados e os objetivos estratégicos estabelecidos na fase *Strategy* (Estratégia). As iniciativas de melhorias são analisadas

com relação ao seu potencial em aumentar o ganho, diminuir o inventário e despesas operacionais, e melhorar o desempenho global do sistema (Jacob, Bergland e Cox, 2010). Com base nos resultados dos KPIs – *Key Performance Indicator*, são selecionadas as ferramentas do *Lean Production* (5Ss, SMED, TPM, Poka-Yoke, etc.), assim como, do Seis Sigma (Carta de Controle, Estudo de Capabilidade, DOE, etc.) conforme a necessidade e prioridade dos projetos;

5 – *Sustain* (Sustentar): A organização sustenta os resultados do desempenho alcançados através da documentação da estratégia, da estrutura operacional e dos principais pontos sobre as melhorias. De modo, que seja possível rever continuamente os principais resultados para avaliar, focalizar e instituir políticas, métricas, e comportamentos, para garantir resultados a longo prazo.

Figura 4: Etapas do Modelo TOCLSS

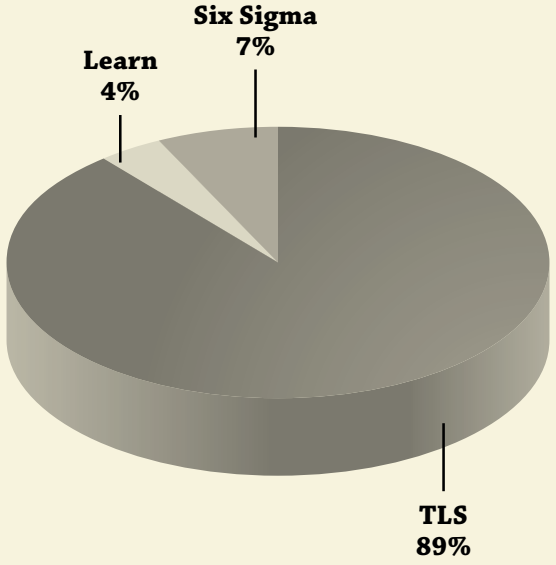


Fonte: Adaptado de AGI (2013).

MAS QUEM JÁ APLICOU ESSAS METODOLOGIAS? E QUAIS FORAM OS SEUS RESULTADOS?

Em um estudo conduzido por Pirasteh e Fox em 21 empresas, nas quais foram realizados 105 projetos de melhoria contínua envolvendo as metodologias *Lean*, Seis Sigma e TLS. O sucesso de cada uma das metodologias foi determinado pela contribuição no resultado financeiro. O modelo iTLS™ foi significativamente superior em comparação às outras metodologias, apresentando maior redução de custos. Os resultados demonstram uma contribuição de 89% do modelo iTLS™ na redução de custos, seguido pela metodologia Seis Sigma, com 7%, e pela metodologia *Lean*, com 4%.

Figura 5: Percentual de Contribuição por Método Aplicado



Fonte: Adaptado de Pirasteh e Fox (2010).

Um dos casos de sucesso do modelo TOCLSS, do AGI – Instituto Avraham Y. Goldratt, foi a aplicação do modelo com o objetivo de melhorar o gerenciamento dos processos operacionais, na empresa Republic Industries International. Os resultados apresentados foram a redução do estoque em processo em 40% e aumento de 27% na quantidade de produtos acabados.

Outro caso de sucesso que merece ser mencionado, é a aplicação do modelo TOCLSS para melhorar o nível de serviço, reduzir as despesas operacionais e inventários na empresa Naval Aviation Enterprise, com redução em até 46% das horas de trabalho direto, em até 36% dos custos e 92% do tempo de resposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com uma estratégia de melhoria contínua simples, de métricas claras e tangíveis é possível alcançar um crescimento constante e sustentável para a sua organização.

Espero que o conteúdo abordado ao longo deste capítulo seja de grande valor para auxiliá-lo na tomada de decisões em seus negócios, empresas ou empreendimentos.

REFERÊNCIAS

Aboelmaged, M.G. Six sigma quality: a structured review and implications for future research. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 3, p. 268-317, 2010.

AGI. Associando produção enxuta, seis sigma e teoria das restrições para obter um grande salto de desempenho. In: Cox III, J.F.; Schleier Jr., J.G. (org.). **Handbook da Teoria das Restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 1095-1109.

Goldratt, E.M. **A síndrome do palheiro**: garimpando informações num oceano de dados. São Paulo: Educator, 1996.

Standing on the shoulders of giants – production concepts versus production applications: the Hitachi Tool Engineering example. **Revista Gestão & Produção**, v. 16, n. 3, p. 333-343, 2009.

Harry, M.; Schroeder, R. **Six sigma**: the breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations. New York: Doubleday, 2000.

Jacob, D.; Bergland, S.; Cox, J. **Na velocidade da luz**: como integrar a manufatura lean, o six sigma e a teoria das restrições para atingir uma performance extraordinária. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Nave, D. How to compare six sigma, lean and the theory of constraints. **Quality Progress**, p. 73-79, 2002.

Ohno, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

Okimura, L.I.; Souza, F.B. Análise dos modelos de integração das abordagens teoria das restrições, produção enxuta e seis sigma: um estudo teórico. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2012. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

Okimura, L.I. **Uma exploração dos modelos de uso integrado da teoria das restrições, produção enxuta e seis sigma**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista, 2013.

Pacheco, D.A.J. (2014). Teoria das restrições, lean manufacturing e seis sigma: limites e possibilidades de integração. **Production**, v. 24, n. 4, p. 940-956, 2014.

Pirasteh, R.; Farah, K. Continuous improvement trio: the top elements of toc, lean, and six sigma make beautiful music together. **APICS**, p. 31-36, 2006.

Fox, R.E. **Profitability with no boundaries**: focus, reduce waste, contain variability, optimize toc, lean, six sigma results. USA: ASQ Quality Press, 2010.

Sharma, U. Implementing lean principles with the six sigma advantage: how a battery company realized significant improvements. **Journal of organizational Excellence**, Summer 2003.

Womack, J.P.; Jones, D.T. **A mentalidade enxuta nas empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALDOMIRO REMUSSI

Empresário convidado desta edição

OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR NO BRASIL

Abrindo esta conversa franca, vou procurar destacar alguns pontos que nos levam a refletir sobre esta palavra "empreendedor".

Os nossos desafios já começam quando nascemos. Muitos dizem que as pessoas empreendedoras já nascem determinadas com esse "dom". Em uma resposta simples, poderíamos dizer que sim, mas alguns questionamentos surgem.

Como explicar o fato de que muitos grandes empreendedores surgem "do nada", ou, em outras palavras, têm origem muito humilde e por vezes até tendo passado fome? Será que lá atrás Deus decidiu que essas pessoas, futuros grandes empreendedores, nascessem pobres e com necessidades? Mas quais dos pobres seriam empreendedores? Parece-me que a resposta é não.

Deus não decidiu que os futuros empreendedores nascessem pobres e nem quais deles seriam ou não os futuros geradores das riquezas das nações, ou seja, os empreendedores. É fato que as pessoas com mais necessidades, ou mais pobres, para melhor dizer, busquem caminhos diversos dos que possuem uma vida mais confortável. Em alguns casos, por exemplo, o conforto pode fazer as pessoas que dele desfrutam se acomodarem, ao passo que a necessidade pode instigar as pessoas a buscarem sobrevivência, e assim pode surgir uma boa oportunidade.

Logo que nascemos, somos bombardeados por palavras como "não" e "cuidado". Essas palavras são reais nas vidas das pessoas. "Não pode", "não vai dar certo", "não faça isso", "cuidado que é perigoso", dentre centenas outras. Eu classifico esses termos negativos como "palavras matadoras".

Para embaralhar ainda mais a cabeça, na maior parte dos casos em que um potencial empreendedor comenta com alguém

que está pensando em empreender, ele recebe de pronto uma lista de todos os que começaram negócios e deu errado.

Além disso, as pessoas relatam que "fulano quis abraçar o mundo e por isso deu errado", que "beltrano achou que podia tudo". Porém, ao se perguntar para essas pessoas que se definem como conselheiros o que realmente deu errado e por que, elas não têm respostas porque não sabem. Elas são daqueles que receberam muitos "não, cuidado", e dali em diante só sabem dizer estas palavras matadoras. Se quisermos ver as pessoas empreendendo, temos que cuidar para não "matá-las" antes de começarem.

"Acreditar". Quantos de nós acreditamos em nós mesmos, na nossa capacidade de realizar e na nossa capacidade de formar e liderar equipes vencedoras? Talvez a maioria dos que ouviram muito as palavras matadoras não acreditem em si mesmos. "Acreditar" em si e saber formar e liderar boas equipes é fundamental para empreender.

"Incentivar", "motivar" e "persistir" são ações determinantes para os empreendedores. O incentivo a ideias é sempre o melhor caminho; não podemos matá-las. A motivação vem de dentro da pessoa, é o que nos tira da cama cedo para trabalharmos, e sem ela a vida é como um motor sem combustível. Pessoas motivadas enxergam melhor as oportunidades. Por sua vez, a persistência é fundamental; o empreendedor tem o direito de errar e recomeçar tudo novamente. As maiores mudanças feitas no mundo foram geradas por produtos cujos criadores falharam várias vezes, mas foram persistentes: os "não" recebidos foram interpretados como estímulos, soavam nos ouvidos como "sim, vá em frente".

Um empreendedor também precisa ter visão de longo prazo, nada se constrói em um curto espaço de tempo. E pensando em longo prazo é que se pensa em times ganhadores ou equipes vencedoras, como também podemos chamar. Sem elas o empreendedor não vai longe; pode até andar um tempo e construir algumas coisas, mas chegará o momento em que vira frustração.

Equipes vencedoras não se constroem em um curto espaço de tempo ou em um passe de mágica. São necessárias habilidades,

carisma e empatia, saber dividir e compartilhar, transparência, e fazer com que suas equipes sejam empreendedoras também, não somente executoras. Mais ainda, o empreendedor precisa deixar o "ego" de lado, abrir mão do "eu" e dizer sempre "nós".

Também é preciso haver uma direção, ter foco naquilo que se propõe empreender. Vê-se muita gente atirar para todo lado e não acertar em nada.

A vida de empreendedor no Brasil não é fácil, além dos desafios já comentados, há muitos outros como a nossa legislação trabalhista que pouco constrói, e mais dois que fazem com que, em alguns momentos, a motivação pareça não ser suficiente para nos tirar da cama cedo para o trabalho.

O primeiro desafio são os saqueadores que nós cidadãos brasileiros colocamos no poder para nos representarem. A palavra "saqueadores" foi usada por Ayn Rand no livro "A Revolta de Atlas", escrito nos Estados Unidos no ano de 1957 e que parece ter sido feito para o Brasil de hoje.

A maioria desses representantes políticos, em vez de agregarem motivação ao empreendedor, desconstroem, desagregam e através da "não educação", eles mantêm a grande massa da população refém de um grão de milho que, jogado próximo aos seus pés, o cidadão se aproxime para pegá-lo e dar a bênção e agradecer ao saqueador pela benesse.

Para enfrentar este tipo de situação, precisamos mostrar à população e também às classes empresariais o mal gerado por essas benesses. O assistencialismo de governos fora do padrão gera oportunidade para os maus políticos governarem fora do padrão e acharem que tudo podem. Devemos eleger bons líderes de associações de classes empresariais e de trabalhadores que façam do capital e do trabalho um elo de agenda positiva para cobrar resultados dos governantes, e não para pedir assistencialismo.

Os líderes e representantes da coletividade devem ser livres e independentes, comprometidos com o interesse comum e não buscar os seus próprios interesses. Devem exigir que governantes atendam aos direitos do cidadão pelo que já pagam tributos.

Em países desenvolvidos, quem protesta contra o governo por aumento de impostos são as classes trabalhadoras e empresariais juntas. No Brasil, os cidadãos exigem o assistencialismo, noutras palavras, "vendem o seu voto", não importando de onde venham os recursos. Esse é o ponto-chave para o saqueador se perpetuar no poder e continuar a jogar o grão de milho para o cidadão.

Estamos perdendo o maior ativo que um país pode ter, que são os talentos, os quais estão imigrando para nações onde são mais reconhecidos e valorizados, deixando para trás a vergonha de ter sido cidadão de um país de políticos saqueadores.

O outro desafio é o enfrentamento dos meios de comunicação, que propagam na mídia quase todo o tempo notícias ruins, como roubalheiras e matanças, deixando os cidadãos reclusos de notícias devastadoras do mal. Para mitigar essa negatividade que acaba com a nossa motivação, é evitar o plantão na frente da televisão assistindo o que não nos faz bem. A livre imprensa poderia investir mais tempo mostrando as boas notícias, que são muitas Brasil afora; há muitas coisas boas que nossos empreendedores criam, inovam, constroem, e engrandecem esse país que é uma nação maravilhosa e promissora.

É urgente a necessidade de unirmos forças, agendas positivas, para retomarmos a motivação. Se não houver uma mobilização, estaremos fadados a não fabricarmos mais nem cabos de vassoura para varrer o lixo para baixo do tapete, se é que haverá tapetes.

VÍVIAN SCHELL

Executive Coach e Integrante do Comitê de Jovens Empreendedores

O LÍDER COMO PIVÔ DA ORGANIZAÇÃO EXPONENCIAL

A tecnologia traz consigo inúmeras mudanças, sejam elas de produto, de processo ou de gestão e que acontecem em um curto espaço de tempo, exigindo resiliência e adaptação de todos os envolvidos. Novas organizações surgiram na última década com um novo estilo de gestão, voltado às tecnologias e ao pensamento disruptivo, ocasionando um crescimento pelo menos dez vezes maior que o de seus concorrentes. Essas empresas são conhecidas como Organizações Exponenciais (ExO) e são consideradas o futuro nos negócios. Este artigo visa a explicar as características das ExO, contextualizar a cultura das organizações brasileiras e apresentar como o líder pode guiar uma empresa para que ela consiga incorporar os atributos exponenciais.

ORGANIZAÇÕES LINEARES

Organização Linear é a estrutura mais simples e antiga adotada pelas empresas. Consiste em dividir em linhas de autoridade e de responsabilidade os cargos que a compõem, sendo eles distribuídos em uma pirâmide hierárquica (no topo estão os cargos mais altos hierarquicamente e mais estratégicos e na base os cargos mais operacionais). Nela, o comando é ordenado de cima para baixo (*top-down*), por isso há centralização na decisão, estabilidade, disciplina rígida e a comunicação pode se tornar demorada e burocrática.

Nesse tipo de organização, o resultado é obtido de forma linear, ou seja, uma quantidade "x" de trabalho exige uma quantidade "y" de recursos. Assim, para obter o dobro de produção é

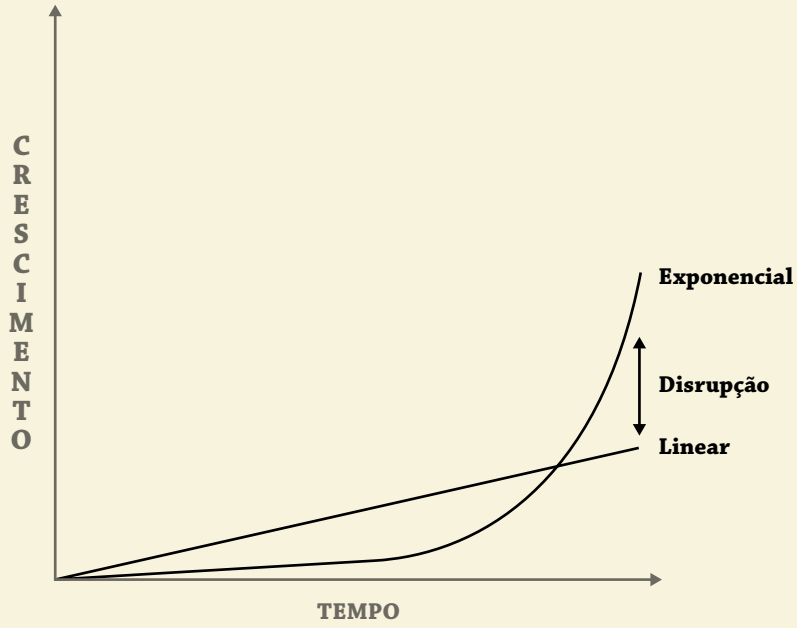
necessário dobrar os recursos e o trabalho em uma escala aritmética e a capitalização normalmente é obtida através da venda de produtos ou serviços. Os processos de fabricação são pouco flexíveis, resultantes das experiências transmitidas dos superiores para os subordinados.

Longo (2015, on-line), acredita que esse modelo de organização entrará em extinção, e por isso crê que até 2025 40% das empresas na lista da S&P 500 encerrarão as atividades. Além disso, ele indica que o tempo médio de vida das empresas passará de 67 anos (média dos anos de 1920) para apenas 15 anos. Para que essas organizações sobrevivam ao mundo onde todos estão conectados e no qual a quantidade de informações cresce a todo instante, elas precisarão se reinventar, como fez a GoPro e o Waze, e se tornarem Organizações Exponenciais (ExO).

ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

Atualmente, qualifica-se como ExO aquela que possui um resultado superior em dez vezes ou mais em relação às demais empresas do mesmo setor; no entanto, esse é um conceito relativamente novo e ainda está em evolução. Esse crescimento é consequência do uso de técnicas que alavancam tecnologias aceleradas e possuem como base a informação, bem como a desconstrução do modelo linear de pensamento, de processos e de crescimento pelo qual vivemos por séculos. Veja na Figura 1 a comparação entre o crescimento das organizações lineares e das exponenciais.

Figura 1: Linear x Exponencial



Fonte: Ismail, Malone e van Geest (2015).

De acordo com os criadores do termo ExO, Ismail, Malone e Van Geest (2015), existem dois fatores cruciais para atingir uma escala exponencial: os produtos possuírem aspectos habilitados para informação e as principais informações do negócios estarem aptas a serem transferidas para fora da organização como ativos alavancados. Ademais, elas incorporam atributos e mecanismos internos (denominados IDEAS) e externos (SCALES).

IDEAS é o acrônimo, em inglês, para Interfaces, Dashboard, Experimentação, Autonomia e Tecnologias Sociais. A utilização desses atributos e mecanismos garante que a organização filtre os fatores externos que são relevantes e os relacione com os seus objetivos. Dessa maneira ela consegue mensurar, em tempo real, os fatores críticos para o seu crescimento e o desempenho dos seus colaboradores, possibilitando *feedbacks* contínuos e incentivando a

inovação *bottom-up*. Por fim, esses controles possibilitam equipes multidisciplinares, autônomas e descentralizadas, garantindo mais agilidade e redução no ciclo de aprendizagem.

SCALE é o acrônimo, em inglês, para Equipes Sob Demanda, Comunidade e Multidão, Algoritmos, Ativos Alavancados e Engajamento. O aproveitamento ao máximo dos atributos externos permite que as ExO utilizem e engajem pessoas de fora da organização, como a comunidade e colaboradores temporários, pois entende que isso permite agilidade de aprendizagem, crie laços fortes dentro da equipe principal e aumente a fidelidade de todos. As tomadas de decisões são realizadas com o embasamento de dados organizados e compreendidos através de algoritmos, possibilitando produtos escaláveis e eliminando o processo linear. Além disso, as ExO mantêm a sua flexibilidade por praticamente não possuírem ativos, mesmo em áreas estratégicas.

As ExO não fazem o uso de todos os atributos ao mesmo tempo, mas utilizam no mínimo quatro. Contudo, todas possuem um Propósito Massivo Transformador (PTM). O PTM é uma declaração de propósito inspiradora que guia os envolvidos com a organização (dentro e fora dela) ao que ela aspira realizar, mas que não deve ser confundido com a sua missão. Quando bem definido, ele não deixa espaço para concorrentes, a não ser abaixo da organização. Veja três exemplos de PTM:

a) TED: “Ideias que merecem ser espalhadas.”
b) Google: “Organizar a informação do mundo.”
c) Singularity University: “Impactar positivamente um bilhão de pessoas.”

Assim, de forma resumida podemos compreender as diferentes características que definem as organizações lineares e as exponenciais, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Características das organizações lineares e exponenciais

ORGANIZAÇÃO LINEAR	ORGANIZAÇÃO EXPONENCIAL
Organização top-down e hierárquica;	Bottom-up, autonomia e tecnologias sociais;
Orientação para resultados financeiros;	Orientação através do PTM e dashboards;
Pensamento linear e sequencial;	Pensamento disruptivo, experimentação e autonomia;
A inovação ocorre, principalmente, a partir de dentro;	Inovação ocorre através da influência da comunidade e multidão, staff sob demanda; ativos alavancados e interfaces (inovar nas bordas);
Planejamento estratégico quinquenal realizado através da extrapolação do passado;	Planejamento, no máximo anual, baseado no PTM e na experimentação;
Intolerância ao risco;	Incentivo à experimentação;
Inflexibilidade de processo;	Autonomia; experimentação;
Grande número de ETIs;	Algoritmos, comunidade e multidão e staff sob demanda;
Controle de seus próprios ativos;	Ativos alavancados;
Fortemente investido no status quo;	PTM, dashboards e experimentação.

Fonte: Adaptado de Ismail, Malone e van Geest (2015).

Compreendidas as características, fica o questionamento: Como desenvolver uma cultura que acolha e incentive as características exponenciais? O sucesso na implementação dos atributos em uma organização está diretamente ligado à cultura organizacional e à cultura dos seus líderes.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

Define-se cultura organizacional como o conjunto de normas, leis, valores éticos e culturais compartilhados pelos membros de uma organização. Ela é responsável por guiar os comportamentos daqueles que fazem parte da empresa, definindo as relações entre eles e a capacidade de adaptação ao meio em que estão inseridos (PIRES; MACÊDO, 2006, on-line).

Hall (1978) afirma que a cultura possui três características: ela não é inata e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; e ela é compartilhada e determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Assim, pode-se dizer que a cultura é tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Ela pode ser percebida através do modo de pensar, de sentir e de agir dos indivíduos, sendo independente de uma formalização. Por essa razão, afirma-se que a cultura de uma organização é o conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra.

As organizações estão inseridas em um ambiente com um contexto cultural e interagem com ele, sendo afetadas, recebendo influências e influenciando. Por essa razão, para entender como as organizações brasileiras podem incorporar os atributos de uma ExO, é necessário compreender a cultura brasileira.

A CULTURA BRASILEIRA

As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação às empresas de outras culturas ou países, pois refletem os valores culturais do Brasil. Em seu estudo, Freitas (1997) destaca alguns traços da cultura organizacional brasileira. Ele salienta que há uma tendência à centralização de poder, ao personalismo, à passividade e à aceitação por parte dos grupos inferiores; propensão à malandragem, ao sensualismo e à aventura, este último sendo compreendido como pessoas mais sonhadoras que disciplinadas, com aversão ao trabalho manual ou metódico.

Lodi (1993) aponta que o trabalhador brasileiro possui dificuldade de obediência, falta de coesão social, carência do culto ao trabalho, deficiência de controle e acompanhamento, ausência de objetividade e resignação. Acrescenta que há bondade, hospitalidade, cordialidade, afetividade, docilidade e respeito pelas chefias carismáticas.

No levantamento realizado por Bergamini (1997) fica claro que as empresas brasileiras possuem dificuldade em realizar uma gestão transparente, havendo um distanciamento entre o discurso realizado e a prática adotada. Hollanda (1989) ainda destaca que o brasileiro possui dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social.

Para Motta (1997), há uma tendência autocrática dos dirigentes superiores nas empresas brasileiras. Há, também, intensa interação social no processo de tomada de decisão, resultando em decisões tomadas rapidamente a partir da comunicação intensiva fora das horas de trabalho e baseadas em informações pobres de conteúdo, tornando-as arriscadas.

Assim, Prado (2005) afirma que muitas vezes a referência para as nossas decisões é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão e da maneira como a percebemos e não as necessidades do sistema do qual a decisão é parte. Ele complementa apontando que o paternalismo está presente, mascarando o excesso de autoridade sob forma de proteção. A autoridade

mantém seu círculo de influência personificando suas relações sociais através do favorecimento e cobrando a obediência dos subordinados.

Dessa maneira, pode-se sintetizar as características culturais brasileiras, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Traços culturais nas organizações brasileiras

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
Hierarquia	Centralização do poder; distância do poder, passividade e aceitação por parte de grupos inferiores (subordinados).
Personalismo	Personalização das relações; busca de proximidade e afeto nas relações; paternalismo.
Flexibilidade	Malandragem e adaptabilidade; criatividade.
Aventura	Indivíduos mais sonhadores que disciplinados; tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.
Passividade	Pouca iniciativa para questionar métodos e processos, aceitando o sistema atual.
Desnorteio	Falta de controle e acompanhamento.
Inobjetividade	Pouca objetividade.
Individualismo	Dificuldade no cooperativismo.
Paternalismo	Gestão não transparente.

Fonte: Adaptado de Freitas (1997).

Compreendidos os traços culturais das organizações brasileiras, é possível fazer um paralelo com as características das ExOs. Considera-se favorável quando utilizado de forma equilibrada, o senso aventureiro do brasileiro, pois permite que ele crie e inove sem medos. No entanto, deve-se ter cuidado, pois a centralização de poder pode inibir a criatividade e se não houver disciplina, a inovação poderá ficar no nível da invenção. Além disso, em níveis mais operacionais, percebe-se a passividade, o que dificulta a inovação *bottom-up*, incentivada pelas ExOs.

No mesmo sentido, a flexibilidade presente é favorável para criar um ambiente disruptivo e adaptável às mudanças rápidas. Todavia, pode ser desfavorável, pois o colaborador pode descumprir normas, dificultando a obtenção da confiança necessária para um poder descentralizado e equipes com autonomia.

Outro fator causador da centralização, presente na cultura brasileira, é o desnorteio dos colaboradores. Enquanto a liderança não for transparente, com objetivos definidos, com controle e com acompanhamento de resultados constantes, haverá dificuldade em prover autonomia para os colaboradores.

O personalismo das relações pode ser prejudicial, visto que em uma ExO se estimula a experimentação, que deve ser realizada deixando de lado o ego e as relações sociais. Entende-se, com isso, que no processo de criação e no lançamento de um produto ou serviço, não se deve considerar os envolvidos e sim a aceitação do produto no mercado, da mesma maneira ao eliminar um produto ou um serviço.

Por fim, a tendência e aceitação de uma hierarquia autocrática é totalmente prejudicial para o desenvolvimento de uma cultura exponencial, uma vez que nela deve existir autonomia, envolvimento da comunidade e multidão e decisão baseada em algoritmos.

Silva e Zanelli (2004) afirmam que os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais, ou seja, a cultura de uma organização será determinada pelo modo de pensar de

seus idealizadores. Por essa razão, para que se estabeleça um ambiente suscetível a uma cultura exponencial é necessária uma Liderança Exponencial baseada em um Propósito Transformador Massivo (PTM).

O LÍDER EXPONENCIAL

A liderança exponencial significa o empoderamento de pensamentos (*mindsets*) e habilidade para transformar o medo em resultados positivos. Para isso, Del Carpio e Walch (2016, on-line) acreditam que é necessário treinar ou retreinar nosso cérebro, com o que eles chamam de 3 Cs: Clareza, em meio à ambiguidade, Congruência, através do pensamento exponencial em face da lógica linear, e Coragem, para uma liderança que impulsione a transformação. Para se obter esses resultados as empresas estão buscando o apoio de profissionais de *coaching* e de Programação Neurolinguística (PNL).

As autoras complementam que esse estilo de liderança se caracteriza pelo modo de pensar e de direcionar os demais para responder aos questionamentos que surgirão em tempos de desafio e de mudanças constantes. O líder exponencial incentivará a proatividade, o pensamento disruptivo e a busca contínua pelo aperfeiçoamento.

Salim, Malone e Van Geest (2015) apontam que aqueles que estão à frente em ExOs devem ser capazes de estimular a autonomia nas equipes, pois entendem que os processos, serviços e produtos são resultados da cocriação. Essa atitude estimulará a inovação *bottom-up*, comentada anteriormente. Eles acrescentam que a gestão deve ser transparente, uma vez que os líderes cobram e acompanham indicadores abertos a todos, dão *feedbacks* constantes, seguem o plano de cargos e salários e tomam decisões baseadas nos indicadores e no PTM.

Para facilitar a compreensão, no Quadro 3 há um comparativo entre os líderes lineares e os exponenciais.

Quadro 3: Comparativo entre líder linear e exponencial

LÍDER LINEAR	LÍDER EXPONENCIAL
Autoridade baseada na hierarquia.	Promove autonomia das equipes.
Centralização das decisões.	Estimula uma obra cocriada e descentraliza as decisões.
Comunicação top-down.	Comunicação e inovação botton-up
Supervisão constante.	Possui cultura de indicadores abertos e transparentes e permite autonomia.
Gerência planeja e funcionários executam.	Permite e estimula a experimentação.
Ausência de plano de cargos e salários.	Possui plano de cargos e salários e cria incentivos para os funcionários.
Desconhecimento das competências dos funcionários.	Conhece as competências e potenciais de cada colaborador.
Planejamento estratégico quinquenal.	Decisões baseadas no PTM e planejamento estratégico anual.
Busca estabilidade.	Capacidade disruptiva, trabalha na volatilidade de incerteza.
Dá feedback semestral ou anual	Dá feedback constantemente e mensalmente.
Cria produto e insere no mercado.	Pensa no cliente e então cria produto.
Possui equipe interna fechada.	Trabalha com colaboradores sob demanda, com a comunidade e a multidão.

Compreendidas as características de uma ExO, as diferenças entre os líderes lineares e exponenciais e entendidos os traços da cultura organizacional brasileira, é possível responder como o líder é capaz de criar e conduzir a cultura organizacional para que ela adote os atributos necessários para se tornar uma ExO.

O LÍDER COMO PIVÔ CULTURA EXPONENCIAL

Deal e Kennedy (1982) alertam que a mudança de uma cultura vigente para outra nem sempre é possível e, quando é, implica em um longo processo. Para não ocorrer desgaste desnecessário e haver mais assertividade no processo de mudança, eles aconselham essa transformação cultural em apenas quatro casos particulares:

a) se a empresa possui uma cultura que não se ajusta ao meio em que está inserida;
b) se o setor ao qual ela pertence é muito competitivo e sujeito a um ritmo de mudança crescente;
c) se a empresa é regular ou péssima;
d) se ela é pequena, mas está em rápido crescimento.

Ismail, Malone e Van Geest (2015) aconselham que em alguns casos é preferível iniciar uma segunda empresa em outro ambiente, com operações distintas e novos colaboradores. Havendo condições de realizar a alteração na cultura e para que ela aceite e utilize os atributos mínimos de uma ExO, o líder deve, em um primeiro momento, fazer uma análise da cultura existente. Com isso, ele terá uma visão clara de como os valores estão sendo absorvidos. Após ele poderá apresentar essa análise para os donos do negócio e colaboradores, reduzindo a resistência à mudança.

Nessa análise, também se deve considerar a cultura social, uma vez que os colaboradores sofrem influência do meio ao qual vivem. Para ocorrer uma mudança em nível sistêmico,

é necessário haver uma mudança pessoal, seguida por uma em nível gerencial. A transformação exige tornar visíveis os valores e as crenças invisíveis através da exploração pessoal e ajudar os outros a conscientizarem o inconsciente.

Pires e Macêdo (2006, on-line) afirmam que a definição dos objetivos a serem alcançados pela organização se dá através da interação entre as pessoas e o seu meio. Entender esses objetivos possibilita a melhor definição do PTM e posterior engajamento da sociedade e da multidão. Tendo os objetivos e o PTM claros, faz-se necessário que os gestores estimulem seus colaboradores a os alcançarem. Isso tornará a nova cultura mais conhecida e a reforçará.

Em um segundo momento, o líder exponencial deve se voltar para as tecnologias que afetam a sua organização, visto que essa é uma das suas principais responsabilidades, uma vez que, em um mundo exponencial, o que se crê hoje logo será obsoleto. No entanto, os maiores sabotadores da inovação e de novas tecnologias, em uma empresa linear, são justamente aqueles que deveriam a incentivar, os executivos do topo da hierarquia. Eles anseiam por respostas, mas temem as novas ideias e não dão autonomia para quem pode criar o novo, apesar de pregarem o contrário. Sabendo disso, reforça-se a importância do primeiro passo para diminuir a resistência dos executivos.

Para solucionar isso, Salim, Malone e Van Geest (2015) sugerem, através de fontes externas, atualizações semestrais relacionadas às novas tecnologias aceleradas, tanto para a diretoria executiva como para o conselho de administração. É crucial que todos os membros, independente do seu nível hierárquico, concordem sobre quais podem ser consideradas ameaças para a organização, permitindo a adoção rápida das mudanças necessárias.

Além das ameaças, o líder precisa enxergar as tecnologias e os dados e criar novas possibilidades e cenários, transformando o inesperado em antecipação consciente. Ele deve incentivar a imaginação e a experimentação de seus colaboradores, abrindo mão de estratégias certeiras e correndo alguns riscos.

Como descrito anteriormente, a experimentação ocorrerá quando os colaboradores não possuírem o medo de errar. Para proporcionar essa segurança, o líder deve estimular e guiar suas ações com base no PTM, pois assim não tomará decisões baseadas em ego ou no personalismo e sim no real propósito da organização.

Os colaboradores terão proatividade ao terem a confiança de que suas ações e decisões estão de acordo com o PTM. Isso será possível, após o líder filtrar os fatores externos e os relacionar aos objetivos da empresa e os apresentar aos colaboradores, juntamente com os indicadores analisados. Adicionalmente, ao receberem *feedbacks* constantes eles saberão mensurar as suas ações e estarão atualizados sobre qualquer mudança estratégica da empresa.

Possuindo confiança em suas ações, os colaboradores se sentirão seguros para ouvir a comunidade, buscando soluções fora da organização, bem como para trabalhar com colaboradores temporários, criando a possibilidade para os ativos alavancados. Tudo isso, somado a um plano de cargos e salários e ao incentivo pelo aprendizado contínuo, resultará no engajamento do colaborador.

Por fim, haverá maior agilidade, uma vez que o líder preparou os seus colaboradores para a tomada de decisão e descentralizou o poder. Além disso, ele garantiu que todos possuíssem uma visão clara para identificar as tendências relevantes.

Conclui-se que o processo de transformação cultural exige esforço e demanda tempo, por isso deve-se ter uma pessoa preparada a frente desse movimento e haver a concordância dos donos do negócio. Essas ações trarão benefícios para a organização, para os colaboradores, para os investidores e para a comunidade, mesmo que a empresa não consiga incluir os quatro atributos mínimos para se tornar uma ExO. Por fim, sugere-se valorizar todo o progresso realizado em direção a uma cultura exponencial para manter o engajamento de todos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, M. C. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus, 1982.

DEL CARPIO, L. A.; WALCH, K. **How Can We Develop Leaders For Exponential Times?**. Inner Power International, 2016. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/574c91c09f726665ee332fcd/t/585a2e225016e1ac6da41fc8/1482305226718/LeadersForExponentialTimes-12.20.16.pdf> Acesso: 12/10/17

FREITAS, A.B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

ISMAIL S.; MALONE M. S.; VAN GEEST, Y. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGO R. **Empresas exponenciais e a necessidade de entregar valor pelo software**. Onoffre Consulting, 2015. Disponível em: <http://www.onoffre.com/artigos/2015/05/19/exo-exponenciais> Acesso em: 19 out. 2017.

MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em: 20 out. 2017.

PRADO, M. C. A. **"Jeitinho" e cultura organizacional brasileira** – ultrapassando a abordagem de interação. FGV, GVPesquisa, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3213/P00337_1.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 out. 2017.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ENTIDADE FORTE, ASSOCIADO FORTE.

Rodrigo de Castro traz suas considerações sobre inovação e tecnologia em "*Inovação, cultura e transformação digital*".

Nesta edição contamos com a participação especial do empresário **Valdomiro Remussi**, que nos contempla com o artigo "*Os desafios do empreendedor no Brasil*".

Ademais, em parceria com a Pesquisadora **Jéssica Brandalise**, o CJE promoveu um levantamento de dados quantitativo e qualitativo com o objetivo de identificar a vocação empreendedora de Novo Hamburgo. Os resultados são apresentados e analisados no artigo "*O DNA Empreendedor de Novo Hamburgo e a percepção dos seus empresários*".

Esta obra é mais um legado que o CJE entrega para a região, contribuindo para o seu desenvolvimento social e econômico. Pretendemos, assim, disseminar o empreendedorismo e o debate de ideias, e transformar o ambiente de negócios em que estamos inseridos.

Roberta Cassel Greenfield
Vice-Presidente de Jovens Empreendedores

Patrocínio

Estrelatur ABM Turismo 16 ANOS

Patrocínio

Estrelatur ABM Turismo 16 ANOS

Apoio

SINUELO imóveis 50 ANOS

SINOSSERRA CONSÓRCIOS

Unimed Vale do Sinos/RS

UNIVERSIDADE FEEVALE

Realização

ACI
NOVO HAMBURGO
CAMPO BOM
ESTÂNCIA VELHA
SEMEAR
FUNDAMENTAL
ENTIDADE FORTE, ASSOCIADO FORTE.