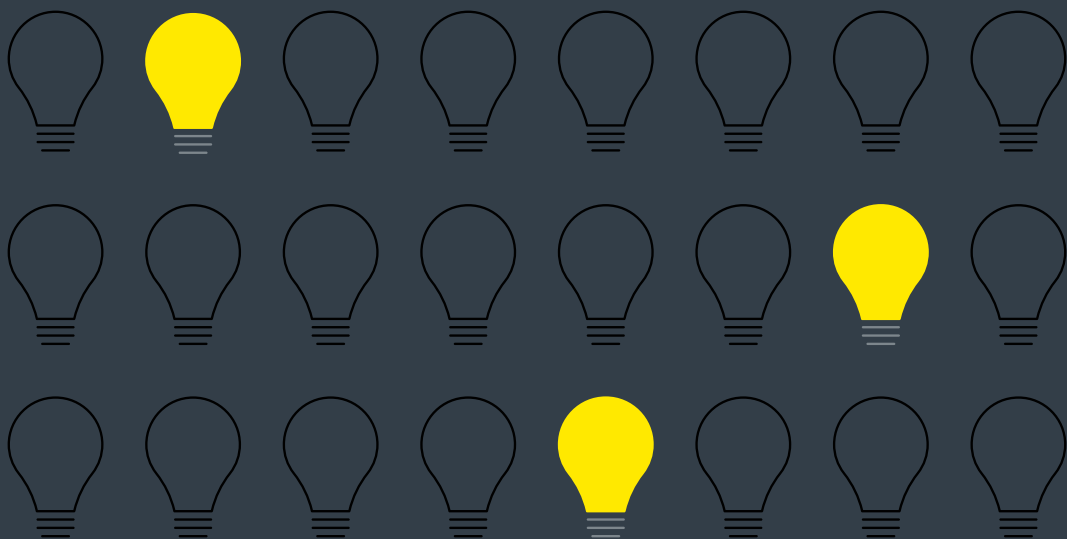
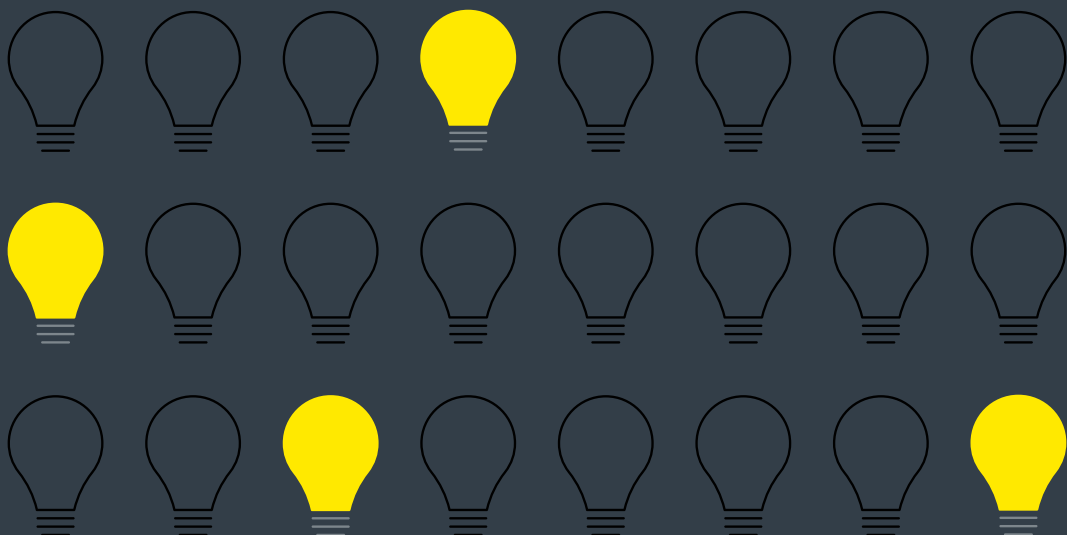




O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

COMITÊ DE JOVENS EMPREENDEDORES • VOLUME I



CÁSSIA KLÖPSCH • FRANCINE SCHMITT • MARTINHO FLECK • MIGUEL MARQUES VIEIRA
ROBERTA CASSEL GREENFIELD • RODRIGO KOETZ DE CASTRO • THIAGO MOREIRA SAFADI

O empreendedorismo possibilita vislumbrarmos um futuro melhor para nosso país. Em que pesem as inúmeras dificuldades enfrentadas diariamente pelas nossas empresas, é notório que a capacidade e a determinação dos empreendedores serão decisivas para a retomada do desenvolvimento de nossa economia.

São sempre os empreendedores que identificam novas oportunidades de negócios para a resolução de problemas concretos, transformando sonhos em realidade.

Com este objetivo o Comitê de Jovens Empreendedores – CJE, da ACI, promove a 4ª edição do evento denominado “Encontro CJE” para a discussão de temas relacionados ao empreendedorismo, a partir do depoimento pessoal de lideranças empresariais de nível nacional. Nesta oportunidade, é reafirmado o compromisso deste grupo de jovens empreendedores no sentido de “inspirar, atrair e engajar jovens à causa associativa e ao fomento do empreendedorismo, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento regional.”

O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

COMITÉ DE JOVENS EMPREENDEDORES • VOLUME I

Apoio:

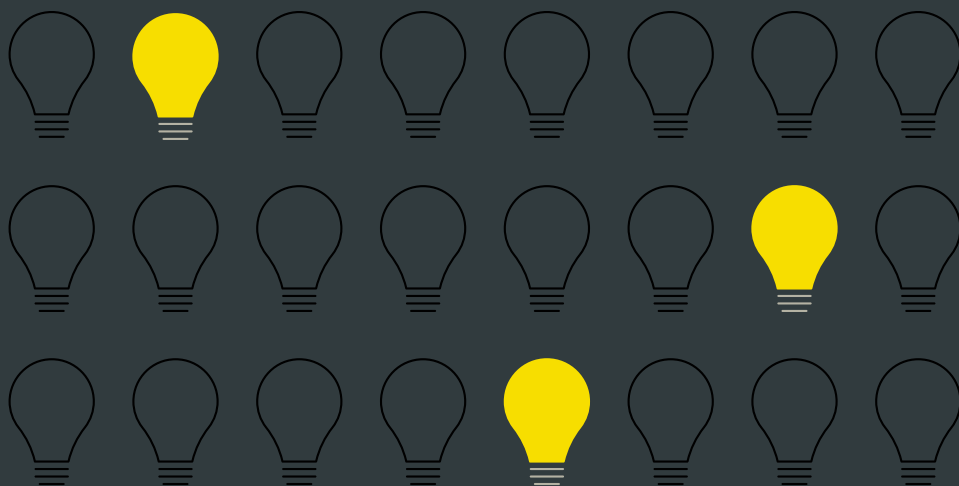


Realização:



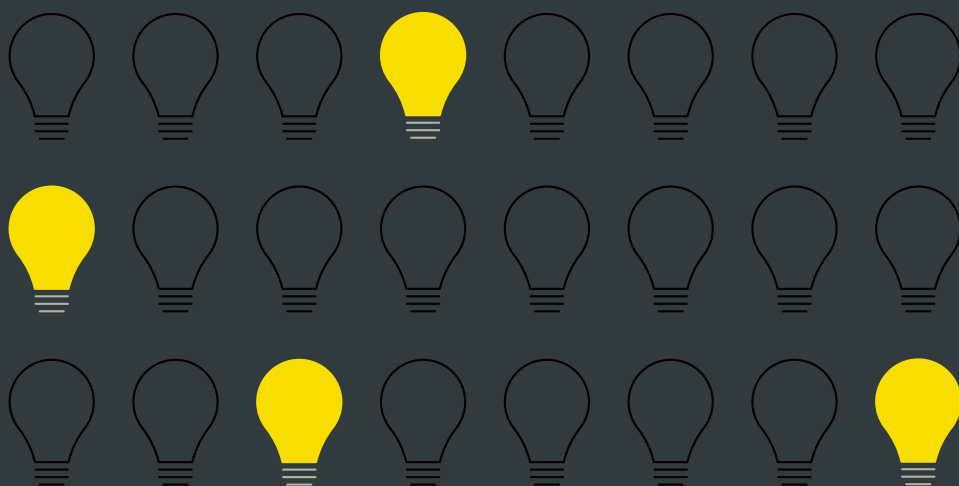
NOVO HAMBURGO
CAMPO BOM
ESTÂNCIA VELHA
SEMEAR
FUNDAMENTAL

ENTIDADE FORTE, ASSOCIADO FORTE.



O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

COMITÊ DE JOVENS EMPREENDEDORES • VOLUME I



CÁSSIA KLÖPSCH • FRANCINE SCHMITT • MARTINHO FLECK • MIGUEL MARQUES VIEIRA
ROBERTA CASSEL GREENFIELD • RODRIGO KOETZ DE CASTRO • THIAGO MOREIRA SAFADI

ACI-NH/CB/EV

O EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

COMITÊ DE JOVENS EMPREENDEDORES

VOLUME I

PRESIDENTE ACI-NH/CB/EV | GESTÃO 2016/2017

Marcelo Clark Alves

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Roberta Cassel Greenfield – Coordenadora da 1ª edição do livro

“O Empreendedorismo que Transforma” e coordenadora

do Comitê de Jovens Empreendedores – 2016/2017

Miguel Marques Vieira – Vice-Presidente de Jovens Empreendedores
e Governança Corporativa – 2016/2017

REVISÃO

Leandro Roberto Manera Miranda

CAPA, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Stefan Junges | Toth Design

IMPRESSÃO

Gráfica Editora Pallotti

Tiragem: 500

Abril 2016

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

SUMÁRIO

- 7 A ACI-NH/CB/EV**
- 9 O COMITÊ E O EVENTO ENCONTRO
DE JOVENS EMPREENDEDORES**
- 11 A FALA DO PRESIDENTE**
- 13 O EMPREENDEDORISMO
NO FUTURO DAS CIDADES**
Cássia Klöpsch
- 35 A HOLDING COMO FERRAMENTA
DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**
Francine Schmitt
- 59 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
MAPA DO EMPREENDEDOR**
Martinho Fleck
- 69 GOVERNANÇA CORPORATIVA
E EMPREENDEDORISMO**
Miguel Marques Vieira
- 87 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO:
QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA**
Roberta Cassel Greenfield
- 105 DÊ ADEUS À SUA EMPRESA**
Rodrigo Koetz de Castro
- 127 O FANTÁSTICO IMPACTO DA
GEOGRAFIA NOS NEGÓCIOS**
Thiago Moreira Safadi



A ACI-NH/CB/EV

Há noventa e cinco anos a ACI trabalha no fortalecimento de seus associados, com experiência e tradição, inovando e motivando para o empreendedorismo.

A representatividade política e administrativa perante órgãos constituídos, públicos e privados, defende 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.

O estabelecimento de bandeiras balizadoras de nossas defesas inclui a justiça tributária e sustentabilidade fiscal, a formação e o desenvolvimento de lideranças, a economia competitiva e a geração e difusão da inovação. Bandeiras eleitas, visando o bem-estar de nossas empresas através de ações e projetos elaborados.

Indo ao encontro do seu associado a ACI vem trabalhando e buscando a partir de suas demandas a inspiração para atuar de forma integrada, porque sempre destacamos em nossos pleitos e defesas “a ACI-NH/CB/EV acredita num Brasil de sucesso e de futuro”.



O COMITÊ E O EVENTO ENCONTRO DE JOVENS EMPREENDEDORES

O Comitê de Jovens Empreendedores foi instituído no ano de 2012 e busca inspirar, atrair e engajar jovens empresários, ou na linha de sucessão de sua empresa familiar, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Diversas ações são desenvolvidas na ACI com o forte papel de promover estas novas lideranças para propiciar e incentivar a cultura empreendedora, seja recebendo grandes empresários que apresentam seus cases, seja realizando o Encontro de Jovens Empreendedores, que consolida uma trajetória de sucesso festejando sua 4ª Edição, ou se renovando para lançar o primeiro livro “O Empreendedorismo que Transforma”, escrito pelos integrantes.

Muitos são os desafios deste comitê que busca preparação para atingir grandes feitos e contribuir para um futuro promissor para nosso país.



A FALA DO PRESIDENTE

Você está disposto a arriscar? Sempre teve aquela vontade de comandar o seu próprio negócio? Existe disponibilidade para trabalhar muito, observar onde estão as oportunidades, saber reconhecer talentos e não ter prazos para obter os tão sonhados resultados? Se você respondeu sim a estas perguntas, parabéns. Você tem todo o perfil de uma pessoa empreendedora.

A ideia de produzir este livro foi um passo natural para o Comitê de Jovens Empreendedores da ACI, espaço por onde circulam muitas ideias, troca de experiências e projetos que, muitas vezes, ultrapassam as fronteiras do papel. Reunir de forma clara e objetiva o pensamento dos integrantes deste comitê, tornando-os disponíveis para leitura, significa mais uma ação empreendedora. E se levarmos em conta os temas aqui contidos, veremos que se trata de uma oportunidade apropriada não só para quem deseja ter o seu próprio negócio, mas também para profissionais de todas as áreas que buscam se qualificar a partir de conceitos e opiniões embasadas por quem vive, de fato, a realidade do mercado. O mais interessante é que se tratam de temas variados, observando-se aspectos relacionados à inovação, economia e também à área jurídica. E se durante a leitura de alguns dos textos você se identificar de forma mais efetiva, é bem provável que este mundo do empreendedorismo também lhe pertença. Boa leitura.



O EMPREENDEDORISMO NO FUTURO DAS CIDADES

Em 2050, cerca de 70% da população mundial viverá em áreas urbanas, o que significa um aumento de 3 bilhões de pessoas nessas áreas. No Brasil, as projeções para 2050 chegam a 94% da população. As capitais urbanas se tornarão megacidades, com grandes aglomerados habitacionais. Atualmente, as cidades já consomem 80% de todo o fornecimento de energia e matéria produzida, pois nelas se concentram tanto a produção quanto o consumo.

Nos últimos anos, o estímulo ao empreendedorismo ganhou força em todas as partes do mundo como alternativa para a promoção do desenvolvimento. Por trás de todas as iniciativas, está a crença de que o empreendedorismo alimenta a inovação e o crescimento, gerando prosperidade social e econômica. As empresas ganham escala e, com elas, crescem também as pessoas, o mercado e as possibilidades de transformação da sociedade. Ainda assim, alguns lugares se tornam mais propícios e apresentam resultados melhores para essa transformação do que outros. É possível identificar por que algumas localidades se destacam.

Nesse sentido, torna-se necessário compreender a conexão entre o ambiente ocupado pelas empresas, a vitalidade das cidades e o empreendedorismo como motor de transformações necessárias ao desenvolvimento da sociedade como um todo, bem como compreender como reestruturar esse arranjo urbano para nutrir e fomentar negócios e investimentos.



No artigo, destacaremos os problemas conhecidos pelo desenvolvimento sem estratégia e planejamento a longo prazo, como a morfologia do ambiente impacta a vitalidade das interações e como novas soluções para cidades propiciam um ambiente resiliente para empresas e sociedade, tendo em vista as projeções de futuro.

EM TERRA DE CEGO QUEM TEM OLHO É REI

Alguns lugares se diferenciam dos demais por uma identidade clara e pelo posicionamento em relação a um determinado setor da economia. Ao investir nos elos que contribuem para esse setor, tornam-se reconhecidas por isso. No entanto, muitas cidades e regiões não possuem esse objetivo claro ou não conseguem se desenvolver com o passar do tempo.

Em primeiro plano, pode-se evidenciar a falta de visão ou estruturação de uma estratégia de valorização dos recursos locais. Em segundo plano, a dificuldade do planejamento e execução a longo prazo das políticas públicas. Algumas localidades se destacam pela sua visão de longo prazo e investimento na sua vocação, isto é, nas condições preexistentes que possibilitam o desenvolvimento de uma vocação intrínseca a uma sociedade que habita aquela localidade.

A valorização das competências existentes e a transformação ou preparação desse conjunto de conhecimentos e habilidades de um povo para um cenário futuro é o que nutre a relação identificatória das pessoas com o seu espaço, fortalecendo o senso de pertencimento da comunidade, cultura, identidade e economia locais. A sua vocação ou a essência estará sempre presente e, se valorizada, tende a fortalecer-se ao longo do tempo.

A Itália é um exemplo de país que conseguiu estruturar, criar valor e comunicar a sua identidade e das suas regiões de forma clara e autêntica, baseadas na essência e na tradição do seu povo e geografia. As regiões valorizaram as suas tradições, a sua vocação natural e se projetaram para a economia mundial, cultivando o processo de pertencimento e orgulho do seu povo. Ao mesmo tempo, ao projetar-se para essa economia mundial,



ela conseguiu criar valor a partir da institucionalização dos seus processos tradicionais de fabricação com a criação de selos de qualidade associados aos seus produtos regionais, como a Denominação de Origem Controlada (DOC), Denominação de Origem Protegida (DOP), Denominação de Origem Controlada e Garantida (DOCG), entre outros. Todavia, não é apenas com os produtos agroalimentares que ela consegue valorizar a sua identidade. Na moda e no design, a Itália também estabelece uma identidade clara através da sua expressão artística e qualidade produtiva reconhecidas mundialmente. Essas características não estão focadas nas fronteiras do país, mas sim na essência italiana traduzida em produtos para o mundo, conhecido como “Made in Italy”.

Então, caso a identidade ainda não esteja clara para uma localidade, o ponto de partida está na identificação das suas principais forças e deficiências. A partir desse ponto, a estratégia para valorizar a vocação e identidade local pode ser criada. A definição da vocação é um mergulho na essência da realidade social, econômica, geográfica, histórica e cultural da sociedade que ali se encontra. Com o cultivo dessa vocação, esse espaço passa a ser atrativo para um determinado tipo de empreendedor ou empresa com características similares e que ali construirão a sua prosperidade. Estar presente ou não nesse ambiente pode ser considerado um diferencial estratégico no desenvolvimento e sucesso de um empreendimento.

Embora a valorização da vocação seja um ponto-chave, também deve-se considerar que o desenvolvimento econômico ocorre em ciclos e, portanto, torna-se essencial construir um cenário visando projetar o futuro em relação às tendências da sociedade e economia. A união da essência à visão de futuro torna-se necessária ao desenvolvimento local. Muitas vezes, com o passar do tempo, a vocação de uma cidade é transformada por necessidades econômicas e novas capacidades são desenvolvidas, evoluindo social e economicamente. Essas oportunidades são um reflexo das condições apresentadas naquela realidade espaço-temporal-econômica, o que não deixa de ser um processo natural de sua

evolução histórica.

Nesse sentido, pode-se pensar o sistema cidade como uma empresa, com toda a sua estrutura de habitantes, produtos, serviços, matérias-primas, espaços, comunicação, que deve se diferenciar das demais e aumentar a sua atratividade para investimentos. É preciso definir o posicionamento estratégico de uma localidade na realidade empreendedora.

Algumas cidades têm utilizado os conceitos da “Estratégia do Oceano Azul” para se destacarem a partir da sua vocação. Com essa ferramenta, é possível focar em diferenciação com uma análise da redução de estrutura de custos, gerar alto impacto com ações de baixo custo. Em um país como o Brasil, por exemplo, que precisa de investimentos diversos, esse foco torna-se estratégico. Frequentemente, a estratégia de diferenciação é feita com custos elevados e tende a gerar desequilíbrios, uma vez que o orçamento para investir em alguns eixos da sociedade torna-se reduzido em comparação a outros. Essa estratégia, para ser viável, necessita de aspectos como foco, singularidade e uma mensagem consistente que traduza a essência e as competências locais.

Diversas localidades já compreenderam essa dinâmica e aplicaram essa metodologia para atrair investidores e talentos. Um exemplo é o estado de Louisiana, nos Estados Unidos, que se transformou economicamente para atrair novos negócios. A estratégia apoia simultaneamente as indústrias existentes enquanto fomenta setores emergentes com grande potencial de crescimento e criação de empregos. Os resultados recentemente obtidos com a implantação da estratégia mostram que esse estado aumentou a sua oferta de empregos mais rapidamente do que outros nos Estados Unidos.

Também a Malásia utiliza a metodologia para desenvolver o seu plano nacional de se tornar uma nação avançada, com ações de alto impacto, baixo custo e execução rápida para transformar o país. Um dos projetos de fomento ao Empreendedorismo é o de reabilitação e qualificação de ex-presidiários para terem um emprego ou se tornarem empreendedores ao saírem da penitenciária. O resultado foi surpreendente: cerca de 95% dos ex-presidiários



conseguiram emprego ou se tornaram empreendedores, com uma reincidência menor de 10%. O portfólio de treinamentos inclui mais de 40 cursos para o desenvolvimento de habilidades como marcenaria, culinária e cuidados com a beleza. Diversos outros projetos fazem parte da estratégia, mas algumas iniciativas como essa se sobressaem em termos de resultado e impacto na sociedade e no ambiente.

Formular a estratégia da identidade é um primeiro passo, mas não é o principal problema na realidade brasileira. A maior dificuldade está em planejar e executar, e também em manter o foco a longo prazo. É preciso uma mudança do sistema de gestão pública para que a visão e atitude sejam remodeladas. A estratégia deve ser da cidade ou região e não de um partido político. Ela deve se sobressair e perpassar os partidos e seus mandatos, sendo considerado um projeto à parte com lideranças profissionais que trabalham em conjunto com o poder público, mas que não estão relacionadas a uma determinada ideologia. Do contrário, após o período de gestão de um partido, corre-se o risco da estratégia ser esquecida, engavetada ou boicotada.

Uma vez desenvolvida a estratégia, necessita-se de lideranças-chave para a implementação da estratégia, que podem contar com os conceitos apresentados a seguir para maior sucesso do projeto. Segundo Kim e Mauborgne, existem quatro barreiras na execução da estratégia: a cognitiva, de despertar para a necessidade de mudança, a limitação de recursos, a motivação para romper o *status quo*, e a última, a política organizacional, neste caso, a política pública. Embora a sabedoria convencional referente à realização da mudança aponte para uma grande necessidade de recursos e tempo para se obter resultados, essa sabedoria deve ser abandonada e deve ser trazida para ação, a chamada Liderança no Ponto de Desequilíbrio ou Ponto da Virada (*tipping point leadership*).

Um dos casos mais clássicos de Liderança no Ponto de Desequilíbrio ou Ponto da Virada é o da cidade de Nova Iorque na década de 90. Uma cidade que acumulava três décadas de aumento da criminalidade e que muitos cientistas já haviam

concluído que a delinquência havia se tornado imune à ação policial. A polícia de Nova Iorque era uma organização desprovida de recursos financeiros com empregados “amarrados ao *status quo*, desmotivados e mal pagos” e com uma população insatisfeita. Porém, com uma liderança focada na identificação e exploração dos pontos (pessoas, atos ou atividades) que exerciam influência desproporcional sobre o desempenho desse ambiente, Nova Iorque conseguiu reestruturar-se. Deve-se buscar compreender e atuar nas pequenas coisas que fazem uma grande diferença em um contexto, os pontos que possuem maior impacto sobre os demais. No caso da polícia de Nova Iorque, muitos desses pontos quentes de ação estavam no ambiente em que as pessoas transitavam, como os metrô. Muitos incidentes aconteciam nesses locais que estavam sujos, pichados, escuros e “abandonados”, sendo o crime um resultado da desordem. Então, uma das ações foi transformar esse ambiente em um espaço limpo, com segurança, monitorado e sem pichações. O trabalho era de muita perseverança para manter o ambiente ordenado, mas o resultado veio com a mudança de comportamento e a redução do crime. O caso da Nova Iorque mostra que existe solução, mas certas análises e competências são necessárias para a mudança.

Malcolm Gladwell explica essa mudança de comportamento com a Teoria da Janela Quebrada e o Poder do Contexto. A Teoria da Janela Quebrada baseia-se na premissa que as pessoas ao olharem uma janela quebrada e verificarem que ninguém consertou, elas entendem que ninguém se importa com aquilo e que não existe controle. Em seguida, outras janelas aparecerão quebradas e a sensação de anarquia toma conta. Por isso, é necessário que a liderança seja perseverante e considere que as mudanças no contexto devem acontecer como um processo e não como uma ação pontual no tempo.

O Poder do Contexto é um argumento ambiental e afirma que o comportamento é uma função do contexto social. O indivíduo que age por razões fundamentais, intrínsecas, e que vive em seu próprio mundo é, na verdade, alguém profundamente sensível ao ambiente, que está atento a todos os tipos de sinais



e que é motivado a cometer crimes ou fazer o bem baseado na sua percepção do universo ao redor. Pelo Poder do Contexto, as pessoas são fortemente moldadas pelo ambiente externo, que são as características do nosso mundo social e físico imediato. Isto é, as ruas por onde caminhamos e as pessoas que encontramos têm papel significativo na definição da nossa maneira de ser e agir. Somos seres humanos espaço-temporais. A partir de ações nesse contexto, a liderança passa a ter resultados mais rápidos e a motivar-se a partir dessas mudanças.

Através dessas reflexões, podemos imaginar que a vocação da cidade valorizada possibilita maior vitalidade a um ambiente, por meio da movimentação de negócios e investimentos no sistema sociocultural. Contudo, essa vitalidade é também influenciada pelo próprio espaço. Se o ambiente é capaz de influenciar e moldar o nosso comportamento de tal forma, o próximo passo é compreender como o espaço pode influenciar de forma positiva ou negativa a vitalidade de uma cidade ou região, já que essa vitalidade poderá interferir diretamente na capacidade empreendedora de uma localidade.

COMO O ESPAÇO INFLUENCIA A VITALIDADE DE UM CONTEXTO

“As ideias nos atravessam.”

Foucault

Para o empreendedor, instalar a sua empresa em um local onde as pessoas possam ter qualidade de vida, se inspirarem e se encontrarem de forma espontânea é um grande atrativo e pode auxiliar no sucesso do empreendimento, afinal, encontros significam contatos em potencial para a criação e o desenvolvimento em conjunto.

A dinâmica de vitalidade de uma cidade pode ser compreendida pela qualidade e quantidade desses encontros randômicos, que são moldados pela arquitetura e urbanismo da cidade e como as pessoas se inter-relacionam no espaço. A arquitetura é

o espaço que proporciona encontros e a dinâmica de troca entre as pessoas naquela realidade. Se a estratégia estiver focada em inovação, é nesse sentido que a liderança pode e deve atuar para alterar o contexto das cidades e transformá-las em ambientes criativos e vibrantes.

Não somos apenas sensíveis às mudanças de contexto, somos extremamente sensíveis a elas. Se mais de 95% do nosso comportamento ocorre por estímulos inconscientes, reagimos diretamente aos estímulos espaciais e sensoriais. O caso da mudança de Nova Iorque em uma cidade mais segura é emblemática e nos traz o questionamento de como uma cidade pode transformar e incentivar o desenvolvimento dos negócios e se tornarem cidades empreendedoras, fomentar negócios, atrair pessoas e criar equilíbrio para a qualidade de vida. Uma das ações, além de fomentar a sua vocação natural, é desenvolver o seu espaço para receber as pessoas e impactar nas suas vidas de forma positiva, gerando bem-estar e diversidade.

Com as projeções de superpopulação em áreas urbanas, o conceito de cidade expandida torna-se realidade. Megalópoles, diversas cidades unidas nas quais não se identificam os limites de cada uma, pois, com o crescimento da população, a demanda por espaço aumenta e as aglomerações interconectadas e cidades mais densas se tornam a nova realidade. Como planejar esse arranjo urbano para não comprometer as condições para o comércio, os encontros e a inovação, sendo que a inovação é um fenômeno que sofre grande influência do seu entorno?

Segundo o pesquisador e especialista em cidades criativas, Richard Florida, profissionais bem-educados e profissionais criativos que coabitam ecossistemas densos, interagindo diretamente, geram ideias e as transformam em produtos e serviços mais rapidamente do que podem pessoas talentosas em outros locais. Embora a densidade populacional seja sim importante por proporcionar encontros e fornecer às cidades muito da sua energia social, intelectual e comercial, é necessário muito mais do que isso para aumentar a criatividade e os resultados econômicos. O que realmente importa para o metabolismo da cidade e também



para o seu crescimento econômico é a diversidade de pessoas que se encontram. O Vale do Silício é uma região que consegue com sucesso competir com as cidades maiores, mais densas, pois incentiva o agrupamento de talentos e empresas, além de fomentar um elevado nível de compartilhamento da informação.

Para gerar diversidade, é necessário estar aberto para comunidades diversas inseridas nesse mesmo contexto. O preconceito deve dar abertura à tolerância das diferenças e ao respeito. Nesse sentido, campanhas de comunicação podem auxiliar nesse processo de mudança do imaginário coletivo a respeito das diferentes comunidades e das trocas saudáveis que podem existir entre elas. O ambiente das escolas e universidades é um local propício para tratar e difundir as diferenças e criar novas comunidades através de novos cursos que impactarão na economia local.

Mesmo compreendendo o quão importante é a diversidade, não podemos excluir o impacto da morfologia do espaço no comportamento dos seres humanos no cotidiano. De acordo com Peter Gordon, da University of Southern California, e Sanford Ikeda, da State University of New York, existem dois tipos de densidade: a “Crude” e a “Jacobs”. A “Crude” é a densidade alcançada por distritos tomados por edifícios altos, mas que não geram por eles mesmos inovação e desenvolvimento econômico. Por outro lado, existe o que os autores denominam de “Jacobs density”, que é o tecido urbano que favorece a interação ao nível da rua e maximiza o potencial de encontros informais por pessoas em um determinado espaço público em um dado momento. Esses encontros possibilitam o *networking* e criam demanda para produtos locais e diversidade, não apenas de populações e grupos étnicos, mas também de gostos e preferências. Em grandes capitais, por exemplo, os *hubs* de inovação não estão em distritos de arranha-céus que abrigam sedes de corporações e empresas financeiras já estabelecidas, mas sim em bairros de uso misto e classe média, pois o custo é mais baixo. Esses territórios são cheios de diversos tipos de prédios e construções que, de acordo com a famosa frase de Jacobs, “são onde as novas ideias devem estar”.

Todavia, o equilíbrio é fundamental. Uma ótima cidade precisa de um misto de bairros e distritos de variadas alturas e densidades. Um cuidado especial deve ser tomado para não destruir essas áreas críticas que estimulam a verdadeira inovação e criatividade. As densidades, Jacobs argumenta, podem ficar muito altas se alcançarem um ponto que, por qualquer razão, comecem a reprimir a diversidade em vez de estimulá-la. Essa é uma lição crucial a ser aprendida enquanto o nosso mundo se torna cada vez mais urbano e vertical.

A inserção de espaços públicos de interação social como parques, museus, jardins, isto é, ambientes culturais, trazem vitalidade para uma cidade se bem construídos e se forem de fácil acesso à comunidade. As cidades podem valorizar esses espaços com construções ousadas de arquitetos famosos e se tornarem ponto de referência ou ponto turístico na cidade, que conectam o habitante da comunidade ao visitante. Diversas cidades utilizam essa estratégia para aumentar a sua visibilidade e vitalidade. Bilbao, com a construção do Guggenheim pelo canadense Frank Gehry, e a cidade do Porto, com a Casa da Música de autoria do holandês Rem Koolhaas, são alguns exemplos, tornando essa arquitetura um ícone da cidade.

A dinâmica espacial de uma cidade ou região pode potencializar ou comprometer a sua vocação, dependendo de como tudo é construído e planejado. Portanto, o empreendedor também deve ter consciência sistêmica ao construir o seu empreendimento de forma a não impactar negativamente ou a não comprometer o sistema de interações na cidade. O potencial criativo e econômico de um espaço está diretamente relacionado com a sua vitalidade e é essa vitalidade que alimenta com ideias e necessidades o contexto local.

Com a projeção de megalópoles ou cidades expandidas em um futuro próximo, os desafios na construção desses espaços devem facilitar a mobilidade, aproximar as pessoas e devem ter um misto de construções permeáveis com valores heterogêneos de metro quadrado, que influenciam diretamente a decisão de onde instalar uma empresa ou investir. Não obstante, existem



outros pilares da sociedade a serem potencializados para sustentar essa estratégia.

Além de compreender que a vocação de um local deve ser valorizada para aproveitar as oportunidades de geração de receita, e que a atratividade de investimentos e capacidade de inovação está relacionada com a vitalidade do espaço físico, econômico e cultural, pode-se identificar que existem indicadores sociais e econômicos que criam os pilares para o desenvolvimento e tornam o ambiente mais propício à prosperidade empresarial.

SOMOS O RESULTADO DO NOSSO CONTEXTO

A partir da identificação da vocação local, torna-se possível estabelecer uma estratégia para o direcionamento e potencialização da vocação a partir de alguns eixos de ação na sociedade. De acordo com a Endeavor, existem sete pilares que podem ser moldados para criar um ambiente favorável a negócios: Ambiente Regulatório, Infraestrutura, Mercado, Acesso a Capital, Inovação, Capital Humano e Cultura Empreendedora, tornando esses eixos os indicadores no plano de ação das cidades para tornar o ambiente mais favorável a negócios e geração de receita, refletindo o foco no empreendedorismo.

Quando o planejamento a longo prazo das cidades não acontece, o resultado é um desequilíbrio nas condições necessárias para o empreendedorismo. Como o objetivo é proporcionar crescimento empresarial, é imprescindível que tenhamos cidades mais preparadas ou ambientes mais favoráveis a essa atitude empreendedora. A Endeavor no Brasil aborda, em seu Índice de Cidades Empreendedoras, a avaliação de resultados desses pilares, que sustentam um ambiente propício a negócios no universo de micro, pequenas e médias empresas, nas principais cidades brasileiras. E como esses eixos de ação podem ser compreendidos, avaliados e melhorados.

Iniciando pelo Ambiente Regulatório, que se torna favorável quando possibilita os processos empresariais mais ágeis como obtenção de energia elétrica, os registros imobiliários, e um

ambiente onde o custo dos impostos e a complexidade tributária sejam reduzidos, ou como na questão custo dos impostos, sejam dados incentivos fiscais às empresas.

Algumas boas práticas transformadoras deste pilar podem ser vistas pelo mundo. Para reduzir a informalidade, o Chile criou uma lei para que as empresas pudessem ser registradas on-line através de um portal on-line chamado “Tu empresa en un día”, que foi o resultado da integração de sistemas de diversos órgãos entre 2010 e 2013. Já no Egito, em 2005, foi feita uma reforma fiscal que aumentou a receita tributária, apesar da redução de impostos. A desconfiança em relação às autoridades era tanta, que o governo decidiu reduzir os impostos, combater isenções e promover a transparência nos trâmites da arrecadação. Com isso, passou a ter um número maior de contribuintes e aumentou a sua receita tributária em 2006.

O segundo eixo é o da Infraestrutura. Ela é entendida por um conjunto de fatores que vão desde a mobilidade urbana com o transporte interurbano conectado e com fácil acesso a estradas, proximidade a áreas portuárias e número de voos disponíveis, passando pelas condições urbanas de acesso à internet, preço médio de metro quadrado até as questões de segurança, como roubos de carros. Isso significa que a mobilidade urbana, a segurança e o custo dos imóveis impactam em toda a cadeia do empreendedor, funcionário e cliente, condicionando a abertura de determinados tipos de negócios a determinadas regiões.

A infraestrutura é um grande gargalo em nosso país e o desafio está em conseguir fundir o padrão de conexões das grandes cidades com a qualidade de vida das menores. Alguns bons exemplos de atitude nesse sentido podem ser encontrados no caso de Medellín, uma cidade que até pouco tempo atrás não tinha um transporte público eficiente, mas que conseguiu através de uma gestão integrada de mobilidade conectar e criar novos meios de transporte, transformando-o em um sistema maciço que corta a cidade de leste a oeste, de norte a sul. A cidade criou linhas de trem, metrô, transporte elétrico urbano, ônibus e, como se não bastasse, teve a iniciativa de conectar algumas favelas (chamadas



“comunas”) à cidade através de teleféricos e escadas rolantes nesses locais. Possibilitar o ir e vir dessas pessoas das favelas impulsiona a empregabilidade delas na cidade e a transformação social e econômica sustentável e progressiva. Um local onde as diferenças são acolhidas e inseridas em um contexto de transformação e não de invasão e perda da identidade. Com isso, a cidade passou a receber diversos investimentos e o seu comércio e o ambiente empresarial cresceram.

No Brasil, a iniciativa da cidade de Maringá em fiscalizar obras irregulares pode ser destacada. A cada três meses, a prefeitura recebe imagens via satélite do território do município e, com isso, consegue controlar o crescimento desordenado. Esse monitoramento contribuiu para que a cidade emergisse como destaque em planejamento urbano pelo ranking das cidades inteligentes da Urban Systems. Uma cidade com melhor planejamento urbano é uma cidade com maior atratividade para negócios e investimentos. A cidade que consegue planejar a sua infraestrutura com foco no desenvolvimento e na preservação local, levando em consideração as mudanças climáticas e as catástrofes ambientais, como a propensão a inundações pela proximidade de rios ou falta de gestão do lixo e até deslizamentos de terra pela falta de preservação de mananciais e áreas verdes, consegue tornar o seu ambiente mais seguro para investimentos, pois reduz as perdas e evita o êxodo de empresas da localidade quando as mudanças climáticas afetam diretamente as condições de produção e desenvolvimento das empresas. Com o aquecimento global, essa situação tende-se a agravar nos próximos anos e décadas e, sem dúvida, é um dos principais eixos a serem observados.

Outro sustentáculo importante para abrir um negócio são os clientes, isto é, é necessário ter mercado, e esse é o terceiro eixo. A avaliação deste ambiente é feita a partir dos dados de desenvolvimento econômico como o PIB, crescimento do PIB e proporção de empresas exportadoras, e de dados de clientes potenciais identificados através do PIB per capita, proporção entre grandes e médias, e médias e pequenas empresas, além da média de compras públicas por empresas. Uma cidade passa a oferecer

menor risco ao empreendedor quando ela possibilita um grande mercado para o negócio, por isso grandes cidades são preferíveis. Elas concentram maior número de pessoas e de estilos de vida diferentes que passam a ter acesso ao seu negócio. Já em uma cidade em que o mercado é pequeno, o empreendedor terá que buscar novas fronteiras ou até mesmo exportar para poder crescer.

Algumas boas práticas de desenvolvimento desse pilar adotam o conceito de mercado expandido. A cidade de Barcelona, por exemplo, permite que *startups* criem projetos para melhorar a qualidade de vida na cidade. Com o programa Barcelona Open Challenge, ela lança o desafio a partir de problemas enfrentados na cidade, como por exemplo o roubo de bicicletas, e escolhe a melhor solução apresentada por uma *startup*. Uma forma de fomentar novos negócios e solucionar problemas. Outro país que expandiu o seu mercado foi Israel. Devido às condições locais, as empresas se veem obrigadas a explorar mercados internacionais. Levando isso em consideração, o governo israelense investe maciçamente em pesquisa e desenvolvimento, em laboratórios e centros de pesquisa, que transformam das áreas de comunicação e informática aos setores da medicina e agricultura. Um dos exemplos de sucesso israelense é o Waze, que foi vendido para o Google. Quando o mercado interno não dá conta, o foco das soluções deve estar além das fronteiras do país.

Já vimos que um Ambiente Regulatório, Infraestrutura e o Mercado favoráveis são necessários para empreender, mas não ficamos apenas nisso, pois uma empresa se não tem capital próprio precisa de investidores tanto para abrir quanto para se desenvolver em caso de crescimento acelerado. Onde o ambiente de acesso a investidores é favorável? O Acesso ao Capital é o quarto eixo e é medido pelos dados de capital disponível via dívida (operações de crédito de municípios em relação ao PIB), e pelo acesso ao capital de risco medido pelos dados de *venture capital*, *private equity* e capital poupado per capita. Os investimentos podem acontecer a partir de empréstimos a juros bancários, através da venda de parte da empresa a novos sócios ou por empresas de investimentos de risco. As cidades com grande movimentação financeira, acesso a



bancos fomentadores e financiadores de dívidas e empresas de investimento são as mais favoráveis nesse sentido.

Com o objetivo de atrair investimentos em pequenas cidades, o Helsinki Business Hub, agência de desenvolvimento da Finlândia, criou a Zona Internacional de Capital de Risco e conectou investidores estrangeiros focados em tecnologia às *startups* locais com alto potencial de crescimento. Na Colômbia, o Fondo Emprender, uma iniciativa do Governo Nacional com o seu Ministério do Trabalho e Serviço Nacional de Aprendizagem, que tem por objetivo financiar empresas que possibilitem impacto ou desenvolvimento da sua região, atua não somente no financiamento, mas também no apoio de gestão e desenvolvimento dessas iniciativas ao longo do tempo como uma política de inovação social, que resulta em um impacto sistêmico em nível nacional de novos e arrojados empreendimentos.

Já o quinto eixo é relativo à Inovação. A inovação não pode ser vista apenas pelo potencial único do empreendedor e da sua equipe de criar novos produtos ou serviços, pois o potencial inovador de um polo ou cidade é um fenômeno que acontece em rede gerado pela criação e multiplicação de novas ideias, encontro de pessoas qualificadas em um contexto que esteja aberto à iniciativa privada. A inovação, vista como tal, é afetada pelo contexto e está diretamente relacionada com a vitalidade do espaço. Tendo isso em mente, podem ser considerados indicadores do potencial inovador a intensidade de investimentos baseada nos gastos públicos em ciência e tecnologia (investimentos do FINEP e BNDES), infraestrutura tecnológica disponível, contratos de concessões, proporção de empresas com patentes, tamanho da indústria inovadora, da indústria criativa e o tamanho das empresas de tecnologia da informação, além da proporção de mestres e doutores em ciência e tecnologia e de funcionários nas áreas de ciência e tecnologia. Para a inovação acontecer em rede, é necessário gente especializada, recursos e infraestrutura. Cidades com universidades e apoio à tecnologia e à inovação se destacam nesse quesito, estando elas em megacidades ou cidades de médio porte.

Muitos podem se questionar como o Vale do Silício se tornou esse ambiente considerado um dos mais inovadores, se não o mais inovador do mundo. Pois bem, a história do Vale do Silício não começou com a geração do Steve Jobs, Bill Gates e Steve Wozniack e a criação dos semicondutores, mas sim com investimentos realizados após a Segunda Guerra Mundial e durante a Guerra Fria, segundo o pesquisador Steve Blank. O Vale do Silício teve o seu início com investimentos realizados na década de 30 e início dos anos 40 com um esforço do governo americano de superar tecnologicamente os radares alemães durante a Segunda Guerra. Ou seja, um esforço que começou há quase 100 anos. Foram investidos milhões de dólares no Radio Research Lab, um laboratório secreto em Harvard, liderado por Fredrick Terman da Universidade de Stanford, Califórnia. Quando Terman retornou à Stanford, ele convenceu os gestores de que era necessário criar um centro de ponta em Engenharia e receber mais financiamento do governo para desenvolvimento de tecnologia. Não podemos esquecer que esse ambiente inovador é potencializado pela cultura empreendedora dos Estados Unidos, sendo um país aberto à iniciativa privada, com proximidade a universidades de ponta e uma atitude mais tolerante a perdas e fracassos, isto é, ao recomeço. Então, o potencial de uma cidade à inovação pode ser entendido como uma construção através da conexão de diversos elos ao longo do tempo, moldados por investimentos, medidas regulatórias e políticas que favoreçam e fomentem essas ilhas de inovação.

Uma empresa irá se sustentar a partir do trabalho das pessoas que habitam o mesmo ambiente, e aí chegamos ao sexto eixo com a máxima “uma empresa é feita de pessoas e do potencial dessas pessoas de transformar esse negócio”. Esse é um conceito extremamente difundido, mas muitas vezes pouco valorizado. É uma máxima tão antiga quanto atual e de suma importância para o dia a dia e manutenção de uma organização. O Capital Humano é um dos eixos que torna uma cidade mais atrativa para empreendedores, e é aquele que impulsiona ou limita o potencial de uma empresa. Para avaliar esse quesito, a Endeavor divide o Capital



Humano em dois tipos de mão de obra: a Básica e a Qualificada.

Capital Humano é um indicador de suma importância, pois atratividade de capital humano qualificado e a concentração desse grupo de pessoas em determinadas localidades favorecem os negócios ali existentes. Para as empresas que conseguem pagar os salários mais altos e acessar a mão de obra altamente qualificada, megalópoles são as mais indicadas. No entanto, para muitos empreendedores, enfrentar a concorrência pelos talentos locais pode não ser a melhor estratégia, inclusive pode ser um complicador para estruturar o time de lideranças da empresa.

Mesmo em uma cidade como Nova Iorque pode ser difícil encontrar mão de obra, ainda mais para *startups* que não são ainda reconhecidas pelo mercado e não possuem a mesma infraestrutura das grandes empresas.

Finalmente, o sétimo pilar que sustenta uma cidade empreendedora é a Cultura Empreendedora, dimensionada, basicamente, por dois fatores: o potencial empreendedor e a imagem do empreendedorismo. Isto é, como as cidades nutrem a prática empreendedora. O potencial empreendedor pode ser investigado através do Teste META (Measure of Entrepreneurial Tendencies and Abilities) criado pela University College London em parceria com a Universidade de Harvard, no qual são avaliadas quatro atitudes essenciais para o empreendedor de alto impacto: visão de oportunidades, proatividade, criatividade e sonho grande. Já a imagem do empreendedorismo é uma questão mais subjetiva, que pode ser analisada em conjunto com o Teste META, resultando em uma imagem mais positiva do empreendedorismo nas localidades onde o perfil empreendedor é mais alto. O que se pode imaginar é que em cidades nas quais o imaginário coletivo do empreendedorismo é sustentado por máximas como “o empreendedor explora o funcionário”, “ter o seu negócio é muito arriscado”, “o agricultor quando planta está rico e quando colhe está pobre” e nas quais o funcionalismo público é tido como o principal meio de emprego, esse potencial empreendedor se torna reduzido.

Quando se observa os pilares identificados pela Endeavor como essenciais na construção de um ambiente voltado ao

empreendedorismo, é possível compreender como a falta de planejamento a longo prazo e a falta de vitalidade afetam os negócios e o desenvolvimento econômico e social das cidades, que são o espaço da interação e vida do ser humano. É a vocação e a identidade local que darão direcionamento às ações nesses sete pilares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma cidade bem-sucedida ou aquela que oferece as melhores condições ao empreendedor, depende de fatores de alinhamento econômico, governamental e social. O desafio de criar um ambiente que fomente o desenvolvimento e a prosperidade empresarial é grande, principalmente devido à complexidade e à interdependência do ambiente brasileiro e à sua conjuntura econômica, política e social. Embora o Governo Federal pense, em nível nacional, em iniciativas de fomento ao empreendedorismo, a maioria dos recursos necessários está disponível ou é liberado local ou regionalmente. Ao atentar para essa realidade, a inversão do foco de políticas nacionais para políticas locais faz mais sentido.

No desenvolvimento e na melhoria desses pilares em suas cidades e regiões, as associações do comércio e da indústria podem e devem desempenhar um papel-chave na defesa dos interesses do empreendedor. Afinal, são esses eixos da sociedade que melhoram as condições para o empreendedorismo e a prosperidade econômica e social do local. Uma forma de ação é construir Comitês de Desenvolvimento com as Secretarias de Planejamento das prefeituras para a tomada de decisões em conjunto visando a definição de prioridades e investimentos. Em um primeiro momento, a criação desses Comitês pode melhorar alguns indicadores, mas no longo prazo esses esforços podem perder força se não tiverem o foco no desenvolvimento da vocação da cidade. Os esforços podem se tornar dispersos, sem a identificação de um foco para investimento de longo prazo, que perpassa as gestões municipais e estaduais e trazem coerência e força no objetivo



principal. Torna-se essencial identificar a vocação natural da cidade para construir um plano de ação e estabelecer um foco de investimento e, com isso, potencializar o desenvolvimento e a prosperidade de uma cidade e sociedade.

Então, a partir da identificação da vocação de uma determinada região e da projeção dela para o futuro, a ordem é estabelecida na forma de direcionamento do rumo a ser tomado nas ações de cada órgão para desenvolver os eixos que fortalecem um ambiente empreendedor. Com isso, o equilíbrio de retroalimentação dos sistemas passa a acontecer, pois as cidades passam a prover as condições necessárias para que o empreendedor possa se instalar e dar um retorno em termos de empregos e prosperidade. E como consequência, o vínculo das pessoas com o território é estabelecido através de um forte senso de pertencimento arraigado no processo identificatório com a vocação da cidade ou região.

Torna-se necessário conhecer bem os desafios dos empreendedores, a relação entre esses os eixos de ação e a cultura e identidade que nutrirão a economia local e o senso de pertencimento das pessoas à cidade e à comunidade. Portanto, esse é um sistema de retroalimentação em que cada parte alimenta e é sustentada pela outra. É a interdependência do sistema, e a escolha da cidade para empreender vai depender da análise do quão favoráveis são os eixos para o negócio e se a vocação natural da cidade amplifica o propósito do seu empreendimento e de vida.

REFERÊNCIAS

- BLUE OCEAN STRATEGY. **Almost all rehabilitated prison inmates found jobs become entrepreneurs.** Disponível em: <<http://www.theborneopost.com/2014/03/17/almost-all-rehabilitated-prison-inmates-found-jobs-become-entrepreneurs/>>. Acesso em 22 ago. 2015.
- BLUE OCEAN STRATEGY. **Blue ocean strategy for national development.** Disponível em: <<https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-strategy-for-national-development/>>. Acesso em 22 ago. 2015.

CELLI, J.B.; ANGELI, M. P. Políticas determinantes del éxito en la lucha contra la inseguridad ciudadana: el caso de Medellín. In: **Serie de estudio de casos AVE**. Caracas: Ave, 2010. Disponível em: <<http://www.ave.org.ve/articulo-caso-medellin>>. Acesso em 29 nov. 2015.

ENDEAVOR BRASIL. **Relatório índice das cidades empreendedoras: Brasil 2015**. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice2015>>. Acesso em 15 dez.2015.

FLORIDA, Richard. For creative cities, the sky has its limits: it's not enough to build tall if people aren't thrown together to interact- just look at Shanghai vs New York. **The Wall Street Journal**. Disponível em: <<http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443477104577551133804551396>>. Acesso em 01 set. 2015

FLORIDA, Richard et al. **Geographies of scope: an empirical analysis of entertainment, 1970-2000**. Journal of Economic Geography, p. 1-22. Jan. 2011.

FURLAN, Flávia. Esperteza Urbana. **Revista Exame**. Ed. 1094. Ano 49. N. 14 de 5/8/2015, p. 34-44.

GLADWELL, Malcolm. **O ponto da virada (the tipping point): como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

GORDON, Peter; IKEDA, Sanford. **Does density matter?** Los Angeles: The University of Southern California, 2012. Disponível em: <<http://lusk.usc.edu/research/working-papers/does-density-matter>>. Acesso em 22 ago. 2015.

INDRA COMPANY. **Smart mobility: integrated mobility management technology platform for the city of Medellín**. Disponível em: <<http://www.indracompany.com/en/industries/smart-mobility/integrated-mobility-management-technology-platform-city-medellin>>. Acesso em 29 nov. 2015.

ISTITUTO PER LA TUTELA DEI PRODUTTORI ITALIANI. **Certificazione di origine e qualità 100% made in Italy**. Disponível em: <<http://www.madeinitalycert.it/>>. Acesso em 01 set. 2015.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



MUNARI, Bruno. **Da cosa nasce cosa**. 11 ed. Roma-Bari: Editori Laterza, 2007.

NETTO, Vinicius M. A Materialidade da Interação Econômica. In: NETTO, Vinicius M. **Cidade e Sociedade: as tramas da prática e seus espaços**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2014, p. 365-396.

POPULATION REFERENCE BUREAU. **Human population: urbanization**. Disponível em: <<http://www.prb.org/Publications/Lesson-Plans/HumanPopulation/Urbanization.aspx>>. Acesso em 29 nov. 2015.

UNITED NATIONS CHILDREN'S EMERGENCY FUND. **An urban world**. Disponível em: <<http://www.unicef.org/sowc2012/urbanmap/>>. Acesso em 01 dez. 2015.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. **Cities and buildings**. Disponível em: <http://www.unep.org/SBCI/pdfs/Cities_and_Buildings-UNEP_DTIE_Initiatives_and_projects_hd.pdf>. Acesso em 01 dez. 2015.

WEINTRAUB, Sandra. **The hidden intelligence: innovation through intuition**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 19-22.



A HOLDING COMO FERRAMENTA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, na vida de empresa, seu objetivo deixa de ser “sobreviver” no mercado, e passa a ser “permanecer” e “crescer” no mercado.

As notícias e pesquisas demonstram que as empresas familiares têm importante participação na economia brasileira, portanto, buscou-se estudar quais seriam as estratégias para manter este tipo de organização ativa e próspera.

As estruturas societárias atuais estão cada vez mais complexas, justamente para tornar a organização mais enxuta, o que gera menos despesas e a torna mais eficiente. E uma das ferramentas utilizadas para desenvolver esta formatação é a *holding* e a adoção de práticas da Governança Corporativa.

O presente estudo foi realizado com base na utilização da *holding* na sociedade familiar, como esta ferramenta pode auxiliar no crescimento, estabilização e conservação deste tipo de empresa; e quais as colaborações que traz juntamente com a aplicação das recomendações da Governança Corporativa, que refletem no funcionamento da assembleia geral e do conselho de administração.

Espera-se que as conclusões aqui alcançadas sirvam de incentivo e para que as empresas familiares optem por implantar



as práticas de Governança Corporativa na sua organização e verifiquem que existem formas de simplificar a participação dos membros da família no seu quadro societário.

HOLDING

A holding como uma configuração do objeto social da sociedade

É o objetivo da sociedade que a caracteriza como uma *holding* e não a sua natureza jurídica. Portanto, não se trata de um novo tipo de sociedade, mas sim de uma nova forma de utilizar os tipos societários permitidos pela legislação brasileira, por meio da estruturação do seu objeto social. A lei 6404/76¹, que versa sobre as sociedades por ações, no art. 3º, §2º², formalmente autoriza criação e utilização de sociedades *holdings* no Brasil. E conforme permitido pelo direito societário, seus sócios podem ser pessoas físicas ou jurídicas.

Tem-se como o conceito de *holding*, conforme manifesto no Parecer /CVM/SVU/Nº 060 – 24.06.83³, elaborado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM): a sociedade cujo objeto social consiste na administração, compra e venda de valores mobiliários, adquirindo assim participações em outras sociedades.

Por este motivo que se disse inicialmente que a *holding* não é um tipo societário, mas sim uma forma de elaboração do objeto social do tipo societário eleito para reger a união de sócios/acionistas.

A verdadeira razão de existência da *holding* é a participação em outras sociedades (sendo sua controladora ou participante), sua administração ou até resguardar o patrimônio dos sócios/acionistas.

1 BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

2 Art. 2º Lei 6404/76 Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes. (...) § 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

3 COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, Parecer/CVM/SJU/Nº 060 – 24.06.83.



Conforme Mamede e Mamede⁴, ela também serve como ferramenta para a montagem de uma estrutura com o intuito de organizar um grupo societário como, por exemplo, pela criação de uma personalidade jurídica para a área produtiva e outra para a área patrimonial, uma para gerenciar a atividade industrial e a outra para a atividade de comercialização e assim sucessivamente, conforme entender-se necessário. E também para proteger a participação e o controle que os sócios/acionistas possuem sobre outras sociedades; além disso podem atuar como titulares de bens e direitos (como imóveis, bens móveis, investimentos financeiros e etc.).

Ressaltamos que a *holding* pode ser constituída como qualquer tipo societário, no entanto, haja vista os benefícios de limitação da responsabilidade, os tipos mais utilizados atualmente são: a sociedade limitada e a sociedade anônima.

Das razões para a constituição da *holding* e os consequentes benefícios

Sob o ponto de vista de Djalma de Oliveira⁵, a *holding* pode ser criada para facilitar questões sobre o patrimônio, herança e sucessão familiar; atuar como representante do conglomerado de empresas perante instituições financeiras, pois contém um maior poder de barganha, por ser pessoa jurídica e por possuir poucos riscos trabalhistas e de direito consumidor; facilitar a condução e administração do grupo empresarial, assim como o seu planejamento fiscal e tributário; servir como uma ferramenta para otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial, diminuindo, assim, os gastos em algumas atividades operacionais; também é uma opção para os que desejam simplificar ou reorganizar as relações societárias entre as empresas do grupo ou das que são

4 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding* familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.6

5 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Holding*, administração corporativa e unidade estratégica de negócio. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2010. p.18/23

propriedade dos sócios da *holding*.

Os doutrinadores que tratam do assunto *holding* concordam que, se constituída corretamente, baseada em um bom e eficiente plano administrativo financeiro, esta forma societária ajuda a diminuir a carga tributária que incide sobre as empresas, pois a *holding* pode funcionar com base em atividades menos tributadas e evitar a realização de certos fatos geradores.

Mas a constituição de uma *holding* não é garantia de obtenção de todos os benefícios citados acima. Ao considerar a sua adoção, é preciso analisar todos os pontos operacionais possíveis. Esta análise deve ser realizada em conjunto com administradores, os gestores da empresa, advogados da área societária e tributária e contadores, pois é preciso arquitetar uma estrutura societária que indubitavelmente reduzirá o montante de tributos assim como realmente simplificará a gestão e organização do grupo.

Em outras palavras, é preciso saber se o plano é executável, se ele traz os resultados planejados no papel, ao dia a dia real da gestão.

A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Como conceituar a “Governança Corporativa”

O conceito de Governança Corporativa se resume a um conjunto de regras e mecanismos criados para incentivar e monitorar o comportamento dos executivos e também para que a atuação do administrador esteja alinhada com a visão dos sócios/acionistas.

Para isso, foram desenvolvidos e amadurecidos órgãos internos para atuar dentro da sociedade com a missão de implementar e executar estas práticas, são eles: Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. E no plano parassocial o Conselho de Família e o Conselho de Sócios.

Ao aplicar as práticas de Governança Corporativa, busca-se melhorar o desempenho da companhia, seu relacionamento com os funcionários, investidores, credores e sociedade (os chamados *stakeholders*). O resultado faz com que os investidores confiem na companhia, que os seus funcionários se sintam valorizados, que



o crédito perante financeiras fique mais acessível, entre outros.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua a Governança Corporativa como⁶:

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa 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.”

Demonstrar que a sociedade exerce essas práticas, traz mais valor à empresa, pois o investidor sabe qual será o seu nível de atuação e influência dentro da sociedade em relação à tomada de decisões.

Rodriguez e Brandão⁷ complementam que este assunto deve ser tratado de forma multidisciplinar, “composto por variáveis de campos do conhecimento como economia, finanças, teoria organizacional, direito, sociologia, ética, comunicação e teoria da informação, entre outros”.

Dos princípios da Governança Corporativa

A Governança Corporativa⁸ possui quatro princípios, essenciais. E de acordo com as instruções do IBGC⁹ eles podem ser aplicados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

6 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

7 RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Masur. Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva. 2010. p.4

8 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. p.19.

9 Ibidem p.15

(1) **Transparência** (*disclosure*): Significa a vontade dos controladores e administradores de informar sobre o desempenho da empresa e seus planejamentos futuros. Esse princípio busca estimular esses agentes a disponibilizar aos *stakeholders* informações sobre a organização, de uma complexidade e em um nível além do que a legislação e regulamentos estabelecem, o que eleva a confiança que depositam na sociedade.

(2) **Equidade** (*fairness*): Tratar de forma justa todos os sócios e interessados no sucesso da sociedade (*stakeholders*), não sendo aceitável a aplicação de qualquer política que gere discriminação.

(3) **Prestação de Contas** (*accountability*): Os sócios, administradores, conselheiros e auditores devem prestar contas de sua atuação, tornando-se responsáveis pelas ações e omissões praticadas enquanto estavam em posse de seu cargo.

(4) **Responsabilidade Corporativa**: O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa¹⁰ determina que “Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. Atualmente entende-se que a sociedade deve cumprir uma função social, não devendo buscar o lucro a qualquer custo; ela deve ser benéfica para os seus colaboradores e para a sociedade em que está inserida. Assim, para cumprir esta função, ela deve ser administrada de forma que possa atuar durante vários anos, para, preservar e oferecer empregos, qualificar seus funcionários, estimular o desenvolvimento científico do país, preservar o meio ambiente, e assim por diante.

Da assembleia-geral e do conselho de administração como ferramentas da Governança Corporativa

Para que os princípios apresentados fossem praticados, foram desenvolvidas estruturas gerenciais para serem adotadas pela sociedade.

10 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.



O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, é dividido em seis capítulos: (i) propriedade; (ii) conselho de administração; (iii) gestão; (iv) auditoria independente; (v) conselho fiscal; (vi) conduta e conflito de interesses.

Apesar da importância de todos estes itens, neste artigo exploraremos o tema referente à assembleia/reunião de sócios, que faz parte do âmbito da “propriedade”, e o “conselho de administração”, que faz parte do âmbito da gestão da sociedade.

Da assembleia geral e da reunião de sócios

Este é o órgão soberano da sociedade e possui diversas competências, entre elas¹¹:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;

E também poderá deliberar sobre¹² “a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos”; os “limites de investimento e endividamento da empresa”; e sobre outros assuntos relacionados ao gerenciamento da sociedade e condução dos seus negócios.

A assembleia/reunião possuirá uma pauta, que deverá conter os assuntos que serão discutidos, além disso, deverá ser liberada para conhecimento dos participantes na data em que forem convidados para a reunião.

11 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. p.22

12 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. p.30

Ao receber a convocação para participar da assembleia, o sócio poderá, se desejar, incluir assuntos em sua pauta, desde que o faça com a antecedência necessária para que os outros proprietários sejam informados dessa inclusão. Também poderá, durante o período entre a convocação e a reunião, enviar perguntas ao presidente-diretor que deverá preparar-se para respondê-las devidamente.

A Lei das Sociedades por Ações¹³, no seu art. 134¹⁴, determina que ao menos um dos administradores da companhia deverá estar presente na assembleia geral para oferecer esclarecimentos, mas esta não deve ser a única forma de comunicação entre a administração e os sócios; o IBGC¹⁵ complementa que “Neste contexto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os sócios, não restrito às situações de Assembleia ou de Reunião de Sócios”.

Do conselho de administração

O conselho de administração tem como papel conectar a propriedade (sócios/acionistas) à gestão do negócio (diretores e executivos), pois cabe a ele traçar a estratégia referente à atuação do negócio, orientação e supervisão da gestão da sociedade. O adequado é que se reúna mensalmente.

Não cabe ao conselho interferir nas questões operacionais da sociedade, ele tem gerência sobre os gestores, atribuindo metas e compartilhando da estratégia elaborada. Por ser portador dessa responsabilidade, esse órgão tem o direito, e o dever, de solicitar

13 BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

14 Art. 134 Lei 6404/76. Instalada a assembleia-geral, proceder-se-á se requerida por qualquer acionista, a leitura dos documentos referidos no artigo 133 e do parecer do conselho fiscal, se houver, os quais serão submetidos pela mesa a discussão e votação. §1º Os administradores da companhia, ou ao menos um deles, e o auditor independente, se houver, deverão estar presentes a assembleia para atender a pedidos de esclarecimentos de acionistas, mas os administradores não poderão votar, como acionistas ou procuradores, os documentos referidos neste artigo.

15 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. p. 56



as informações que entender necessárias aos gestores para que possam tomar as decisões que lhes cabem.

Os membros do conselho de administração são eleitos pelos proprietários, mas suas ações e decisões devem ser realizadas conforme o que for melhor para a sociedade, não para o sócio/acionista que o elegeu. Assim, atua buscando a saúde financeira da empresa, com o objetivo de garantir sua longevidade, o que resulta em alcançar o retorno do investimento dos *stakeholders* e *shareholders* (sócio/acionista)¹⁶.

Por atuar em nome da empresa, deve prestar contas de suas atividades aos seus representantes, os proprietários.

A organização deve conceder aos conselheiros liberdade para que expressem livremente suas opiniões. E, também, o conjunto de conselheiros eleito deve possuir qualificação para auxiliar a sociedade a passar pelo momento pelo qual está vivendo e a alcançar o objetivo que almeja.

Sobre a empresa familiar

De maneira simples entende-se como empresa familiar aquela em que os sócios/acionistas ou gestores fazem parte de uma mesma família e conjuntamente os membros desta família tomam as decisões sobre o negócio e o futuro desta empresa.

Esta sociedade é constituída como uma sociedade comum, e o que diferencia a sociedade não familiar da sociedade familiar são os laços familiares que se encontram no poder desta instituição.

Vantagens da empresa familiar

O renomado estudioso de “empresas familiares”, professor John A. Davis, elenca os pontos positivos da empresa familiar: seus membros tendem a focar na excelência e ética ao dedicar-se a empresa, são persistentes e resilientes, pois sentem orgulho do

16 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. p.29

trabalho que desenvolveram; como a empresa pertence à família, seus membros tendem a ser pacientes, realizando investimentos, planos e construindo relacionamentos a longo prazo; são leais aos seus funcionários, clientes e fornecedores, afinal é a reputação da sua família que está em jogo; tende a ter um grupo leal de funcionários, que por se sentirem parte de “algo maior” se esforçam para realizar um trabalho de qualidade e demonstram orgulho no que fazem.

As vulnerabilidades da empresa familiar

Mas, o relacionamento familiar nos negócios também tem suas desvantagens, algumas são elencadas pelo professor John A. Davis¹⁷: por vezes, os reinvestimentos realizados na sociedade são insuficientes, uma vez que, com o crescimento exponencial dos membros da família, há dissipação dos dividendos; lealdade, por tradição, a produtos, tecnologias e locais, pois se sente confortável na posição que ocupa ou por que não possui ânimo e coragem de empreender e explorar novas oportunidades; indecisão e estagnação estratégica; pouca disciplina na busca do bom desempenho; a liderança da sociedade mantém o controle durante longos períodos; os controladores da sociedade não compartilham suas informações e não delegam as atividades (pois entendem que somente eles são capazes de realizá-las); os conflitos familiares abalam o dia a dia do negócio; dificuldade para atrair e reter profissionais talentosos de fora da família, por causa do nepotismo e da falta de circulação de informações;

Esses conflitos existem também em empresas não familiares, mas como o relacionamento entre os proprietários e gestores é fundado no profissionalismo e não na emoção, se torna mais fácil verificar quem e o que está trazendo prejuízo para a organização e qual seria a melhor maneira de lidar com isso.

Por esse motivo que os estudiosos desse tipo de organização

17 Informação coletada no Seminário HSM Estratégias de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar, ministrada por John Davis, em Porto Alegre/RS, em 03/12/2014.



adotaram as práticas de Governança Corporativa, pois concluíram que implantá-las nas empresas familiares contribuiria no aumento de sua organização e administração, auxiliando-as a lidar com seus desafios diários e futuros.

O ciclo de vida da empresa familiar

Normalmente, a empresa familiar passa por diversos estágios de crescimento durante o período em que permanece ativa. A doutrina desenvolveu uma forma de classificar o ciclo em que se encontra o negócio familiar: (1ª fase) proprietário controlador; (2ª fase) sociedade de irmãos; (3ª fase) consórcio de primos.

No livro ‘Empresa familiar: um sonho realizado’¹⁸ os autores apresentam algumas características de cada uma destas fases.

Na primeira categoria, “proprietário controlador”, as decisões administrativas e a execução do negócio estão sob controle do(s) fundador(es). Como o negócio é pequeno e está em momento de formação, a disponibilidade de mão de obra e capital é escasso, o que obriga o(s) fundador(es) a atuar em todos os segmentos da empresa, deixando a estrutura da empresa relativamente simples.

Na segunda categoria, “sociedade de irmãos”, os descendentes e parentes do(s) fundador(es) já participam da empresa, desempenhando tarefas ou com presença no quadro social, resultando no crescimento da complexidade da sociedade. Apesar do relacionamento entre irmãos geralmente ser conturbado, a figura do(s) fundador(es) estimula que entrem em consenso e se respeitem mutuamente, pois esta(s) figura(s) ainda impõe(m) respeito aos sucessores e também é(são) responsável(l)eis por tomar as grandes decisões referente ao negócio. Haja vista o crescimento de pessoal e do tamanho de negócio, começam a ser implementados procedimentos e processos que auxiliam no gerenciamento e na produção da sociedade.

18 MOREIRA JR., Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva. 2007. 79p. (17)

No “consórcio de primos”, terceira fase, mais membros da família se tornam direta ou indiretamente ligados ao negócio. Por fazerem parte da 3ª geração da família, são de grupos familiares diferentes, o que pode significar que possuem ideias diferentes sobre qual é a melhor forma de guiar a empresa. O poder de comando do fundador perde sua força, o que faz com que os conflitos sejam mais comuns.

O Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo¹⁹ explica que:

“Um dos maiores riscos enfrentados por qualquer empresa familiar é a transição de uma geração para a seguinte. Estudo feito pela PwC em 2010 com empresas familiares atuando em diversos setores da economia em 35 países constatou o seguinte: 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; 7%, para a quarta geração; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações.”

E é com o objetivo de auxiliar a sobrevivência saudável da sociedade familiar que se recomenda que esta passe a gerir seu dia a dia com base nos princípios da Governança Corporativa, adotando suas práticas.

OS REFLEXOS DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA HOLDING NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A atuação do conselho de administração na empresa familiar

O conselho de administração é o link entre o patrimônio e a gestão da organização, é ele quem absorve a visão, desejos, valores e planejamentos que foram externalizados pelos sócios.

Após a reunião dos sócios, suas impressões e objetivos são informados ao conselho que tem a missão e o dever de

19 CHEHAB, Eduardo. Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?



implementá-los na companhia da forma que mais será benéfica a ela, afinal, o seu comprometimento é com a organização, não com os sócios.

Ao alcançar a terceira fase, consórcio de primos, a família já possui vários integrantes, nem todos conhecedores do negócio, nem todos com intenção de trabalhar na empresa e nem todos com capacidade técnica para isso, sendo necessário, nesta etapa, determinar como será realizada a gestão da empresa e como será organizada sua propriedade.

Com base na visão dos proprietários, o conselho de administração deve tomar decisões visando o bem-estar da empresa, na área financeira, por meio de criação de metas, contratações e demissões. É comum o conselho ter que decidir se o diretor ou o gerente são competentes, se possui o perfil da empresa e se sua colaboração traz os benefícios desejados à empresa. Muitas vezes este colaborador é um membro da família, que tanto pode ser a melhor escolha para aquela função como a pior.

A mestre Priscila Benelli Walker²⁰ conclui que “assim, a posição do conselho de administração nas empresas familiares é de grande valia, justamente por coordenar as expectativas dos acionistas com a gestão da empresa, buscando proteger e valorizar a empresa e buscar o equilíbrio das partes envolvidas”.

A família proprietária possui total controle sobre a gestão da sociedade, pois é ela que instrui o conselho sobre os objetivos que deve buscar, cabendo ao conselho de administração executar esta instrução da melhor forma possível.

Holding como instrumento para organização da empresa familiar

Quando a família chega ao estágio de consórcio de primos, o número de familiares aumenta exponencialmente, o que torna a tomada de decisões extremamente complexa, uma vez que cada

20 WALKER, Priscila Banelli . Empresa familiar e os mecanismos para exercício do controle. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, Franca, 2011. f.130

membro da família por viver uma realidade diferente, adota opiniões diferentes sobre a maneira de conduzir os negócios.

Vejamos o caso da família Sasazaki, apresentado no livro do IBGC²¹. A família está na sua terceira geração e a empresa foi criada no ano de 1943. A indústria fabrica portas, janelas e esquadrias, cerca de um milhão de peças por ano.

Atualmente ela possui 24 herdeiros pertencentes à 2ª geração e 36 herdeiros, que também são acionistas, da 3ª geração, distribuídos em *holdings* familiares da seguinte forma: a empresa mãe é Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A., cujos acionistas são: 10% em posse de seis *holdings* que pertencem a funcionários, que formam o grupo minoritário; e 90% formam o grupo de controle distribuído em três pessoas físicas e sete *holdings* familiares. A empresa mãe é sócia controladora da Sasazaki Indústria Ltda. e da SSZK Participações Ltda.

O conselho de acionistas possui dez membros e a assembleia geral é composta por 16 integrantes, 13 integrantes representando sua *holding* e três pessoas físicas.

Neste cenário, há 60 herdeiros, se todas essas 60 pessoas se tornarem sócias da empresa, cada uma teria em média de 1% a 2% de participação, o que pode fazer com que o sócio se sinta desmotivado, pois, na assembleia não consegue expor seu ponto de vista e também por correr o risco de não ter sua opinião reconhecida; havendo a possibilidade das deliberações serem vagas, pouco detalhadas, o que dificulta seu repasse ao conselho de administração.

Para que a sociedade permanecesse funcional, para evitar conflitos e organizar seu patrimônio, optou-se por agrupar cada família em uma *holding* para tornar a gestão da sociedade mais simples. A empresa mãe tem como sócios, originariamente os fundadores, depois seus filhos.

Normalmente, com o crescimento da sociedade, o quadro de sócios começa a ficar inchado, os proprietários possuem pequenas

21 IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Casos de Empresas Familiares Não-Listadas: Experiências na aplicação de práticas de Governança, Região São Paulo. São Paulo: IBGC, 2011, p. 13-20



porcentagens de participação, o que torna mais difícil alcançar os quóruns necessários para a tomada de decisões.

As discussões internas, entre os sócios, podem iniciar e/ou alimentar desavenças dentro da família, fofoca entre os colaboradores da organização e descrédito perante os investidores e fornecedores. Passando a imagem de que não há coesão no grupo, de que a sociedade é instável, o que não traz segurança aos *stakeholders*.

Visando reduzir os conflitos entre os sócios, os aplicadores do direito societário concluíram que é possível inserir cada família em uma *holding* e esta *holding* será titular de parte da participação societária da empresa mãe. E a Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A. optou por adotar este organograma.

O objetivo é fazer com que as decisões sejam tomadas dentro da *holding*. Assim os sócios de cada *holding* elegem um representante, e este representante levará as decisões tomadas para a reunião com os outros sócios.

Então, os sócios resolvem suas diferenças dentro de um âmbito mais privado, as discussões se dão perante menos pessoas, o que diminui a possibilidade de vazamento de informações e de detalhes das reuniões, evitando os desgastes advindos do conflito, diminuindo os prejuízos mencionados neste capítulo. Outro ponto positivo é que as reuniões de sócios/assembleia ocorrerão de forma mais tranquila, pois não serão 60 pessoas participando, mas sim seus representantes, que trarão para a reunião os pontos da pauta já discutidos e refletidos internamente, o que fará com que a discussão seja mais objetiva, pois o assunto já foi debatido anteriormente.

E também evita a pulverização das ações/quotas da empresa mãe, o que facilita a distribuição dos dividendos entre os sócios/acionistas.

Na estrutura da *holding*, o indivíduo tem de votar dentro do seu núcleo familiar; se sua posição é diferente da dos seus familiares, ele deverá debater e negociar. A *holding* impede que ele simplesmente vire as costas para o seu núcleo e se una a outras pessoas. Assim, ele é obrigado a tentar a conciliação com

seus familiares, o que colabora para a compreensão e unidade da família. E conforme enfatiza Mamede e Mamede²² “(...) todos os membros da família nivelam-se como iguais sócios da *holding* familiar e, ali, discutem os negócios do clã”.

A *holding* pode ser participante de uma empresa mãe que controla diversas outras empresas, ou participante de diversas empresas do conglomerado familiar, e por meio desta estrutura ela atua como representante da família que a controla, o que permite que a sociedade demonstre e pratique unidade de discurso em toda a organização, o que é de suma importância para os *stakeholders*.

Dos reflexos da utilização da *holding* no Conselho de Administração

Na organização eleita pela família Sasazaki, cada *holding* familiar discute e analisa as questões e projetos internamente e elege, conforme regramento do contrato/estatuto social, um representante para comparecer na assembleia geral, anunciar o que foi decidido pelo seu núcleo e debater com os outros representantes sobre esses assuntos.

Com uma assembleia mais enxuta é possível que ocorra um verdadeiro debate entre os representantes das *holdings* para que se chegue a uma decisão que passou por reflexões e foi devidamente explicada a todos. Ao fim da assembleia, os representantes poderão reportar o que foi acordado aos companheiros e dentro da *holding* os participantes poderão discutir, novamente, quais as consequências dessas decisões e se concordam ou não com o rumo adotado, alinhando seus pensamentos para absorver essas novas informações e utilizá-las com sabedoria na próxima assembleia.

O alinhamento dos objetivos é de extrema importância, pois assim os proprietários poderão absorver qual o rumo que a sociedade optou por seguir e será possível transmitir ao conselho

22 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding* familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.71



de administração o máximo de informações sobre a deliberação. O resultado desta organização será tornar o conselho apto a gerenciar a empresa e tomar suas decisões aplicando os valores e objetivos da sociedade.

Conclui-se que a aplicação desta forma de organização patrimonial da sociedade mãe também resulta em benefícios à condução da assembleia geral, que são irradiados para o relacionamento entre conselho de administração e proprietários, pois será possível transmitir com mais clareza e certeza as deliberações da assembleia, o que facilita ao conselho a absorção do espírito da organização e a execução de suas tarefas.

O Grupo Lwart adotou uma organização societária semelhante: Conforme apresenta a matéria do jornal “Valor Econômico”²³, o grupo Lwart iniciou suas atividades em 1975 e atualmente atua em três áreas: reciclagem de óleo usado, fabricação de celulose e de produtos para impermeabilização. O grupo foi fundado por quatro irmãos que originou 51 pessoas e destas, 31 são sócias.

A reportagem explica que “para garantir que tantas gerações decidam sobre o futuro da empresa sem criar ineficiências, o grupo Lwart criou uma estrutura com quatro *holdings*. Cada uma representa um ramo familiar, com 25% do grupo Lwart”. E o grupo também optou por implementar diversos conselhos, entre eles, o de administração, que possui quatro membros e quatro suplentes, indicados pelas *holdings* familiares.

CONCLUSÃO

A *holding* é a forma em que é organizado o objeto social da sociedade, sociedade esta que pode assumir qualquer tipo societário permitido pelo direito brasileiro, e seus sócios podem ser pessoas físicas ou pessoas jurídicas. É uma sociedade que tem como objeto social a administração de bens, participar e/ou administrar outras sociedades.

23 SEABRA, Luciana. Governança garante convivência pacífica entre várias gerações. Valor Econômico. São Paulo, set/2012. Estratégia.

Apesar de possuir diversas finalidades, aprofundou-se o estudo sobre a utilização da *holding* como instrumento para organizar estruturas societárias.

São quatro os princípios que baseiam a Governança Corporativa: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas; (iv) responsabilidade corporativa. E ao serem aplicados na sociedade têm o potencial de trazer benefícios para a sua gestão, mais transparência perante seus acionistas, colaboradores e investidores, bem como deixar sua atividade mais perene e longa, assim como otimizar a imagem e valor que possui perante o mercado.

Para a implementação da Governança Corporativa é prudente que a sociedade crie diversos órgãos, entre eles o conselho de administração, e que realize reunião de proprietários regularmente, por meio de assembleia geral.

A assembleia geral é formada pelos acionistas/sócios e cabe somente a ela discutir questões como eleger e destituir os membros do conselho de administração, verificar as contas apresentadas pelo conselho de administração e deliberar sobre as demonstrações financeiras, e outros assuntos.

A Governança Corporativa sugere que a assembleia ocorra regularmente, e a lei 6404/76 determina que pelo menos um administrador deverá participar desta reunião, mas que este não deve ser o único contato entre o conselho e os proprietários, devem ser criados outros meios de comunicação entre eles.

O conselho de administração deve comunicar-se com os sócios/acionistas para que possa absorver suas orientações e valores e utilizá-los como bússola para gerir a sociedade, instituindo metas e criando estratégias, sempre buscando alcançar o interesse da sociedade, não o particular dos sócios. E por ser um órgão de grande importância e poder deve prestar contas de suas realizações e atividades à assembleia geral.

De forma breve, a empresa familiar possui como proprietários membros de uma mesma família e o que a diferencia de uma empresa não familiar são justamente estes laços emocionais que unem seus proprietários.



O fato da empresa ser familiar traz algumas vantagens, como seus proprietários se identificarem com os valores da empresa e ter orgulho de dedicar-se ao crescimento do patrimônio de sua família; os investimentos realizados tendem a ser de longo prazo, pois o objetivo é beneficiar os negócios da família e não buscar o lucro imediato; são leais aos *stakeholders*, pois desejam preservar a imagem da família, entre outros.

No entanto, possui também alguns pontos vulneráveis como lealdade a antigas fórmulas e receio de mudar para uma nova estratégia; falta de compartilhamento de informações; indicações de familiares, que nem sempre são competentes, a cargos de grande importância; e ocorrência de conflitos familiares que abalam a saúde da sociedade e da família.

A empresa familiar passa por ciclos de vida, ela inicia com os fundadores, depois os filhos dos fundadores a assumem e, na terceira geração, é formado o chamado “consórcio de primos”.

E é com o crescimento da quantidade de membros da família que participam da sociedade que aumentam as chances das vulnerabilidades prejudicarem a saúde da empresa. Como muitas pessoas com costumes e visões diferentes se reúnem, ocorrem desavenças entre os membros que nem sempre são bem resolvidas. E para evitar estas vulnerabilidades, ela adota as práticas da Governança Corporativa.

Este trabalho estudou a *holding*, como ferramenta da Governança Corporativa, cuja estruturação reflete na organização da assembleia geral, o que reflete na sua comunicação com o conselho de administração. E por meio de exemplos, da família Sazasaki e do Grupo Lwart verificou-se que é possível utilizá-la para alcançar este objetivo.

Com o crescimento da participação dos membros da família na empresa, é preciso organizá-los para que a sua administração ocorra de forma tranquila e eficiente e de forma que não ocorram brigas internas entre os familiares, desavenças que prejudicam a evolução das atividades da sociedade.

Visando proteger o negócio e os relacionamentos intrafamiliares, os operadores do direito societário criaram formas de

estruturar a sociedade: constituindo *holdings* para agrupar pessoas conforme o seu núcleo familiar. Por exemplo, o fundador possui filhos, então cria-se uma *holding* para cada filho e sua família, e esta *holding* participará do quadro societário da empresa mãe. Dessa forma, quando houver questões para serem deliberadas, a família as discutirá dentro do âmbito privado da *holding* e elegerá um representante para comparecer à assembleia geral para expor as ponderações sobre os assuntos.

Com isso, a assembleia geral fica mais enxuta e os pontos da pauta podem ser discutidos com mais profundidade. Se todos os herdeiros fossem proprietários de participações da empresa mãe, diversas pessoas participariam da assembleia, o que tornaria a reunião longa e cansativa, aumentaria as chances de ocorrerem brigas, nem todos poderiam externalizar sua opinião e os assuntos não seriam analisados com a profundidade necessária.

Com uma assembleia geral enxuta, o representante consegue expor o ponto de vista de sua família, os participantes conseguem debater o assunto com profundidade e cuidado, e a decisão final será profunda e completa, o que facilitará a sua comunicação ao conselho de administração e esse terá um melhor entendimento sobre como gerir e executar as atividades da empresa.

Outros benefícios são: as discordâncias intrafamiliares tendem a ficar no âmbito familiar, não se espalhando pelos corredores da empresa, assim, a sociedade mãe passa uma imagem de grupo coeso aos *stakeholders*, de união dos seus proprietários e de certeza do seu planejamento estratégico, o que é benéfico para sua imagem e valorização perante o mercado; e também incentiva a resolução de conflitos entre os participantes da *holding*, pois uma vez que a decisão tem que ser tomada em conjunto, eles se sentem compelidos a discutir o assunto até alcançar um consenso.



REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Lei das Sociedades por Ações.

CHEHAB, Eduardo. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** Disponível em: <<http://www.ibefsp.com.br/artigos/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>>. Acesso em 04 mai. 2015.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários, **Parecer/CVM/SJU/Nº 060 – 24.06.83**. Disponível em: <http://docvirt.com/docreader.net/DocReader.aspx?bib=juris_cvm_wi&pagfis=7476&pesq=>>. Acesso em 22 fev. 2015.

DAVIS, John A. Seminário HSM Estratégias de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar, em Porto Alegre/RS, em 03/12/2014.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056>>. Acesso em 01 mai. 2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo: IBGC, 2014, 71p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.pdf>. Acesso em 18 mar. 2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Casos de Empresas Familiares Não-Listadas**: Experiências na aplicação de práticas de Governança, Região São Paulo. São Paulo: IBGC, 2011, 80p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos_Casos_4.pdf>. Acesso em 24 mai. 2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em 08 mar. 2015.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. São Paulo: Pioneira, 1987. 136p.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, 167p.

MOREIRA JR., Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva. 2007. 79p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2010. 150p. Livro Eletrônico.

RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Masur. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva. 2010. 140p.

SEABRA, Luciana. **Governança garante convivência pacífica entre várias gerações**. Valor Econômico. São Paulo, set/2012. Estratégia. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/BibliotecaDetalhes.aspx?CodAcervo=5513>>. Acesso em 24 mai. 2015.

WALKER, Priscila Banelli. **Empresa familiar e os mecanismos para exercício do controle**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, Franca, 2011.





PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MAPA DO EMPREENDEDOR

O empreendedor, ao constituir a empresa, deve, em primeiro lugar, ter clara a definição da missão; em segundo lugar, a finalidade do negócio. Somente a partir dessas definições de missão e finalidade, tornar-se-á viável qualquer projeto empresarial, ou seja, será o ponto inicial para a elaboração do planejamento estratégico, que servirá de base para a construção do alicerce do negócio, desempenhando a função de um verdadeiro mapa, o norte que conduzirá a empresa ao sucesso.

A missão passa a ser o espaço em que seus objetivos estarão claros e definidos, que irão refletir a sua realidade, tornando-se assim viáveis os seus objetivos. Peter Drucker coloca em seus estudos que

uma empresa não é definida pelo nome, pelos estatutos ou pelos artigos de constituição da companhia. É definida pelo desejo que o consumidor satisfaz quando compra um produto ou um serviço. Satisfazer o consumidor é a missão e a finalidade de todo o negócio.

Na realidade, a missão serve à empresa como sendo seu guia, seu próprio norte. Philip Kotler nos coloca que

uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível

que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Parece, no entanto, que nada pode ser tão simples e óbvio, como saber qual o negócio que queremos da nossa empresa. Normalmente, a resposta deveria parecer simples, entretanto, na realidade há enormes dificuldades nesta definição, Drucker nos coloca que

definir a finalidade e a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada para o desempenho.

Na vida da maioria das empresas, o simples fato de que a sua finalidade e missão muito raramente têm a devida e necessária atenção, passa ser a causa primeira e a mais importante do fracasso na maioria dos empreendimentos, podendo-se até dizer, sem receio de errar, que este é um empreendimento natimorto; o seu sepultamento somente será uma questão de tempo.

A falta da definição faz com que a empresa adoeça, passando a ser a fonte geradora de controvérsias, discussões e discórdia entre os públicos da empresa, tanto no que se refere ao ambiente interno, como também em seu ambiente externo, no mercado, onde se produzirão reflexos que impactarão negativamente na sociedade na qual está inserida.

Agora, para que se estabeleça a missão de uma empresa e ela possa nascer sadia e crescer alcançando o sucesso almejado do empreendimento, devemos ter bem clara a resposta a esta pergunta:

Qual é o nosso negócio e o que ele deveria ser e/ou a que se destina?

Entretanto, para que se possa responder esta pergunta necessitamos definir a missão com clareza, também atender sua

finalidade. Para isto, se faz necessário percorrer o caminho respondendo mais estas perguntas, a fim de facilitar sua definição:

1. O que a empresa deve fazer?
2. Para quem deve fazer?
3. Para que deve fazer?
4. Como deve fazer?
5. Onde deve fazer?
6. Qual a sua responsabilidade perante a sociedade que este empreendimento deve atender?

Assim, a missão da empresa passa a ser a materialização da razão de ser da sua existência, tornando sua cara, sua imagem, adquirindo a partir daí uma espécie de carteira de identidade.

No entanto, é de fundamental importância ter em mente que a empresa estará situada em um ambiente de mutação constante que o mundo globalizado nos apresenta, passando a ser de vital importância dotá-la deste início de flexibilidade e dinamismo, a fim de que possa acompanhar as devidas mudanças no tempo certo, provocadas no ambiente em que está inserida. Para isso deve a missão ser clara, deve exprimir a razão de ser da sua existência e assim pode-se dizer que toda organização tem sua missão única, exclusiva, passando a ser sua identidade.

A identidade da empresa moderna socialmente responsável busca, através do marketing e da inovação, o seu desenvolvimento, a fim de atingir seus objetivos.

Para isto, a empresa deve lutar arduamente para alcançar os três pontos considerados de fundamental importância à empresa contemporânea tais como:

1. servir a sociedade com produtos e/ou serviços previamente determinados;
2. operar de maneira economicamente sustentável;
3. alcançar seus resultados e ao mesmo tempo respeitando rigorosamente um conjunto de princípios éticos e valores

compartilhados previamente definidos e aceitos pela organização e pela sociedade.

O empreendedor deve ter em mente que qualquer empresa opera em dois ambientes distintos: um que é o ambiente interno, plenamente controlável, local onde se processam as operações e o outro é o ambiente externo, completamente incontrolável, onde nós não temos poder de mudar. É nesse ambiente externo que iremos buscar atender a finalidade do negócio.

Ambiente interno, como sendo o nível de ambiente da organização em que está inserida a empresa e que, consequentemente, passa a ter uma implicação imediata, bem especificada na administração da sua própria organização.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, detectar seus pontos fortes e fracos, que deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado, proporcionando o conhecimento das novas oportunidades de negócios e suas prováveis ameaças. Também na análise interna, deve-se levar em conta a perspectiva de comparação com outras empresas do mesmo setor de atuação, concorrentes diretos ou simplesmente potenciais concorrentes num futuro próximo.

A partir disso, vamos considerar como ponto forte a diferenciação conseguida pela empresa e que venha proporcionar uma vantagem competitiva no campo operacional no ambiente empresarial, sendo esta considerada como uma variável plenamente controlável.

Verifica-se que em qualquer organização, temos pontos fracos e como tais, podemos considerá-los como uma situação inadequada da empresa que lhe proporcionam uma desvantagem operacional no ambiente empresarial, mas também pode se tornar facilmente uma variável plenamente controlável. Entretanto, todo ponto fraco deve ser levado em conta como uma grande oportunidade de negócio, por ser perfeitamente passível de correção.

Além dos pontos fortes e fracos, devemos também considerar os pontos neutros, ou seja, aqueles que, em determinado momento



ou situação, não estão sendo considerados como qualidades tampouco como deficiências. Como todo planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados, como pontos fortes e/ou pontos fracos ao longo do tempo.

A definição dos pontos neutros se torna de suma importância uma vez que o planejamento estratégico é o sistema que faz a empresa ser vista num todo, assim formando organismo único. Por essa razão, deve-se levar em consideração todos os seus componentes, partes e subsistemas, visando formar o todo, uma única unidade, assim não podendo deixar qualquer parte de fora deste sistema. Em determinadas ocasiões, representa uma grande dificuldade saber se determinada variável e/ou componente, mesmo de pequeno aspecto, seja um ponto forte, como uma oportunidade ou um ponto fraco, como uma ameaça. Em função disso, a análise deve ser profunda para que não venha a comprometer a gestão da empresa, caso seja ignorado.

O sucesso da estratégia na área de atuação da empresa depende de um bom foco, bem definido. Deve ser considerado aquilo que ela tem de melhor, como sua vocação de fazer. Para Drucker, a empresa deve ser puxada e orientada pelas suas principais capacidades, uma vez que quando *“sempre encontramos uma empresa extraordinariamente bem sucedida veremos que ela pensou muito nas alternativas”*.

No ambiente interno da empresa, devemos levar em consideração vários fatores que compõem as diversas áreas e quais são os aspectos que irão impactar diretamente em sua gestão.

Na área organizacional: rede de comunicação, estrutura da organização, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, política, habilidade da equipe administrativa, nos procedimentos e regras, como o código de ética, que indiscutivelmente deverão estar fundamentados nos seus princípios e valores.

Nos aspectos que se referem às pessoas, ao fator humano tais como: relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absenteísmo, participação nos resultados da empresa, oportunidades de desenvolvimento

e crescimento pessoal e profissional.

Na área do marketing, aspectos como: a segmentação de mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.

Na área da produção: layout das instalações produtivas, pesquisa e desenvolvimento, uso de tecnologia, política de aquisição de matéria-prima, controle de estoques; uso de subcontratação; métodos e processos; planejamento da produção que vise a melhoria contínua através dos programas da qualidade direcionados à competitividade e à redução constante de custos, ou seja, buscando a eficiência produtiva como um todo.

Na área financeira: fluxo de caixa forte, isto é, a capacidade de liquidez, lucratividade, disponibilização de recursos à inovação e oportunidades de investimento.

Os componentes internos formados pelas pessoas que atuam na empresa, devem ter em mente sempre o compromisso com o estratégico. O estratégico, por ser algo puramente deliberado, deve ser cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. As consequências da não observância desses princípios básicos, irão colocar em risco todo um empreendimento empresarial, visto que as mudanças no ambiente externo são muitas vezes radicais, em um espaço de tempo muito curto conforme diz Bruce Henderson que a *“competição estratégica comprime o tempo, Deslocamentos competitivos que poderiam levar gerações para evoluir ocorrem agora em poucos anos”*.

No ambiente externo, passa a ser de suma importância nos atermos ao estudo da análise de *“A origem das espécies”* de Charles Darwin. Este estudo nos irá fornecer uma visão muito interessante que poderá servir de base para o desenvolvimento de qualquer planejamento estratégico dos negócios de uma empresa, quando se diz:

Alguns cometeram o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para os seus habitantes; penso, entretanto que não se pode pôr em dúvida a natureza dos demais habitantes com os quais cada um



tem que competir, é normalmente um elemento muito mais importante para o sucesso.

Partindo da linha de pensamento de Darwin, constata-se que o ambiente externo é o local que nos apresenta o cenário e o palco dos acontecimentos em que a empresa atuará. É a partir dele que subtrairemos qualquer resultado; tanto o resultado positivo e/ou resultado negativo. O ambiente externo é o lugar onde serão colhidos os frutos de todas as nossas ações.

Deve-se ter em mente que é no mercado que a competição acontece e que todas as ameaças passarão a ser externas. Como tal, a participação nesse mercado será uma ficção, uma vez que não o dominamos, os seus efeitos são aleatórios a nossa vontade.

Hoje a competição estratégica comprime o tempo, esses deslocamentos competitivos que no passado levariam gerações ocorrem agora quase que instantaneamente no mercado, seus reflexos nos negócios poderão ser devastadores.

Dessa forma, podemos designar mercado como sendo o local onde a empresa criará o consumidor, conforme mencionei na ocasião em artigo publicado na revista *Tecnicouro* páginas 74 e 75 da edição de agosto/setembro de 2012.

É neste mercado criado que os agentes econômicos irão trocar os bens produzidos e serviços gerados, por uma unidade monetária ou, quem sabe, até por troca entre outros bens. Pode-se observar, pelas teorias econômicas, que os mercados tendem por si só a equilibrar-se pela lei da oferta e da procura. Entretanto, é no mercado que passam a acontecer as interações entre compradores e vendedores, e é através dessas interações que irá alocar-se os recursos que conhecemos como a definição: economia de mercado. Também é nesse mercado o lugar conforme John Lott coloca: *“que as forças de mercado existem para punir o comportamento desonesto”*.

Para interagirmos no mercado no qual se processa a competição estratégica e partir desse mercado, conforme nos diz Bruce Henderson, os

elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas guerras. Mas as competições estratégicas são fenômenos relativamente recentes. E podem ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial teve na produtividade individual.

Entretanto, quando formos agir nesse mercado, para que tenhamos sucesso no empreendimento econômico, se faz necessária a elaboração do planejamento estratégico que servirá de guia, como se fosse o mapa do nosso negócio. Assim, para que a empresa esteja apta a atuar no mercado, devemos levar em consideração vários elementos básicos e necessários, tais como:

Primeiro, deve-se analisar como procede e como ter a nítida compreensão do comportamento competitivo desse mercado. No entanto, ele é visto como um sistema no qual os competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos, interação de forma objetiva e continuada.

Segundo, ter a capacidade de perceber e utilizar essa compreensão do mercado, de que maneira e como esse dado do movimento estratégico irá refletir, impactando no seu equilíbrio competitivo.

Terceiro, disponibilizar recursos que sejam permanentemente investidos em novas utilidades. Deve ser levado em consideração que esses resultados somente serão auferidos no decorrer do tempo, ou seja, a longo prazo.

Quarto, ter a capacidade de prever e calcular todos os riscos inerentes, lucros e/ou resultados a serem auferidos para que o investimento não venha a se tornar uma frustração, em consequência de sua má análise, de maneira que isso não passe a comprometer a saúde da empresa, colocando em risco todo o empreendimento empresarial, que causarão prejuízos para a empresa e principalmente para a sociedade.

Por último, ter a disposição e a capacidade de agir, dentro dos valores morais e éticos previamente estabelecidos, cumprindo as normas e leis vigentes, como sendo os seus limites que não



podem ser ultrapassados no cumprimento da sua missão, uma vez que os consumidores não gostam de ser enganados e que o próprio mercado acaba criando incentivos próprios para que as pessoas se comportem de modo honesto e isto John Lott coloca muito bem quando diz que o consumidor *“quando acham que estão sendo ludibriados, passam a realizar seus negócios em outros locais”*.

Entretanto, mesmo assim, com esses aspectos observados, a estratégia não é algo tão simples assim. Requer o envolvimento, principalmente comprometimento e dedicação constante de todo organismo para que se alcance o sucesso que foi planejado.

É importante e devemos levar em consideração o que disse John Lott que *“o cliente valoriza o bem que adquire mais do que o dinheiro que paga por ele”*, isso nos força a encantá-los, e esse encantamento deve ser do conhecimento e a prática de toda a organização, ou seja; é o cliente, através do mercado, que movimenta toda máquina neste mundo globalizado.

O cliente é que irá manter o empreendimento em funcionamento. O nosso sucesso depende disto.

Ao finalizar, gostaria de colocar da importância do papel que o planejamento estratégico exerce nos empreendimentos, pode-se dizer que é a ferramenta fundamental que irá consolidar a empresa, ou seja, é o seu próprio alicerce. A estratégia eficaz com certeza é que determinará o sucesso de qualquer negócio.

Cabe aqui mencionar esta passagem que Drucker colocou com muita sabedoria em seus estudos sobre administração que Arquimedes, um dos grandes cientistas da antiguidade, certa vez falou:

“Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio e eu moverei o mundo”. O ponto de apoio é a área de concentração. É a área que dá à empresa a alavanca para mover o mundo. A decisão de concentração é, portanto, uma decisão crucial. Ela operacionaliza em grande parte, a definição de “o que é o negócio”. Torna possível trabalhar na missão e finalidade escolhidas. É o alicerce para uma estratégia eficaz.



Miguel Marques Vieira

Advogado e Vice-presidente do Comitê de
Jovens Empreendedores e Governança Corporativa

GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPREENDEDORISMO

INTRODUÇÃO

Os empreendedores são os verdadeiros protagonistas de uma revolução no dia a dia dos negócios e contribuem para a melhoria das condições econômicas e sociais de sua comunidade. Assumem os riscos da atividade empresarial com o propósito de criar soluções inovadoras e transformar a realidade em que estão inseridos.

A resiliência é uma de suas principais características, considerando que demonstram ter uma grande capacidade de lidar com os problemas, superar obstáculos e resistir à pressão de situações adversas para a realização de um sonho ou objetivo. A este respeito, Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, escreveu uma carta, em 1861, em que se destaca a seguinte passagem:¹

Não há porém remédio senão aguardar tranquilo o que vier, e nem por isso convém desanimar, mas antes estudar bem os sucessos para deles tirar o partido que for possível da situação excepcional, pois é às vezes a ocasião de se colherem também vantagens excepcionais, pelos que têm tino ou a fortuna de acertar.

1 CALDEIRA, Jorge. Mauá – Empresário do Império. Editora Companhia das Letras. São Paulo. 1995. p. 378.

Os empreendedores entendem que não existem limites para as pessoas que trabalham com determinação e buscam atingir seus objetivos empresariais. Nesse sentido, Jorge Paulo Lemann, um dos grandes empreendedores brasileiros da nossa atualidade, incentiva maior ousadia nos negócios, em excelente livro escrito pela jornalista Cristiane Correa, afirmando que “*Sonhar grande dá o mesmo trabalho de sonhar pequeno*”.²

São admirados por sua grande determinação e capacidade de gerar riqueza. Líderes naturais de suas empresas e de sua família são percebidos como verdadeiros exemplos a serem naturalmente seguidos por todos que os cercam.

Todavia, surge um enorme desafio para aqueles fundadores de suas empresas que buscam a perpetuação dos seus sonhos, qual seja: a necessidade de organizar e preparar a família, a propriedade e a gestão de sua organização.

Em verdade, a falta de valores e regras de Governança Corporativa é um dos fatores que mais potencializa os conflitos familiares e pode comprometer de forma definitiva a perenidade de uma empresa de controle familiar. São muitas as sociedades que não tiveram êxito em encaminhar um processo de sucessão do seu fundador para a segunda geração da família e são mais raros ainda os casos de sucessão para a terceira geração da família empresária.

Nessa linha, será importante uma compreensão dos riscos inerentes a toda e qualquer empresa familiar³ para depois observar as recomendações e boas práticas de Governança Corporativa.

Relevante também entender como será mantido o espírito empreendedor do fundador da empresa a partir da implementação de órgãos e estruturas de Governança. A adoção de um sistema de gestão eficiente não pretende criar dificuldades para a tomada

2 CORREIA, Cristiane *In Sonho Grande*. Editora Sextante. São Paulo. 2013. p. 63.

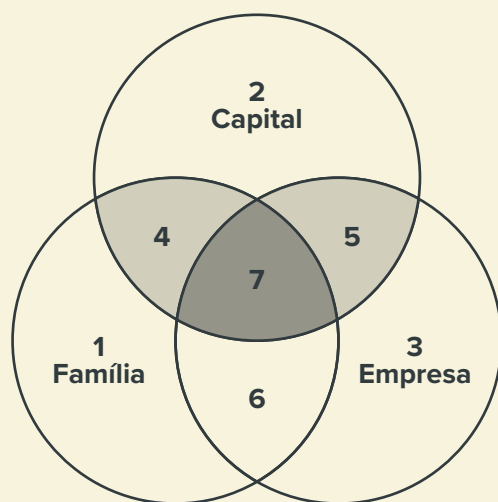
3 Estatísticas demonstram que mais de 85% (oitenta e cinco por cento) das empresas brasileiras possuem seu controle societário na titularidade de uma família ou mais de uma família e por este motivo são conhecidas como empresas familiares. São famílias com grande capacidade empreendedora e que respeitam e incentivam a manutenção do legado familiar, muitas vezes, associado aos valores e a cultura empreendedora de seus fundadores.

de decisão empresarial, mas sim abrir novos caminhos e negócios para a organização.

A criação e a efetiva atuação de um Conselho de Administração possibilita uma nova forma de gestão empresarial que assegura maior alinhamento entre os interesses dos sócios e executivos da companhia. Somente assim será possível a criação de condições mínimas e necessárias para a manutenção da cultura organizacional e dos valores de empreendedorismo do fundador da empresa familiar.

AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A adoção de regras e de órgãos de Governança Corporativa passa a ser uma aliada estratégica para a perpetuação das empresas familiares. 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 abaixo uma ilustração do reconhecido modelo dos três círculos da empresa familiar:⁴



4 GERSIK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McColom; LANSBERG, Ivan. De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios. 1997. 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 Governança⁵. A título ilustrativo, a transparência a respeito da forma e do exercício

5 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 econômica-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. In IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª edição. São Paulo. 2015. p. 21.



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 todas os sócios e partes interessadas.⁶

Importante definição é trazida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG⁷ 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”.

Nessa linha, Fernando Curado⁸ 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 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*).

6 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”. In IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª edição. São Paulo. 2015. p. 13.

7 IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª edição. São Paulo. 2015. p. 20.

8 CURADO, Fernando. A empresa familiar a salvo de rupturas. Editora Saint Paul. São Paulo. 2012. p. 67.

Algumas boas práticas de Governança Corporativa para as empresas de controle familiar são, por exemplo, a criação de novos órgãos para deliberação, tais como o Conselho de Sócios, Conselhos familiares e o Conselho de Administração com a participação de conselheiros familiares e não familiares, a definição de critérios para o ingresso de familiares na gestão, de uma gestão profissional associada aos objetivos dos acionistas e a criação de um *Family Offices*. Para a celebração dessas verdadeiras normas de convivência em um ambiente corporativo são propostos atos societários como, por exemplo, Acordo de Sócios⁹, Protocolos de Família, Regimentos Internos para regular o funcionamento do Conselho de Família e do Conselho de Administração.

Em especial, para a assinatura de um Acordo de Sócios é recomendada uma 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 acionistas¹⁰ que, via de regra, não estão previstas em estatutos ou contratos sociais das empresas.

Tais instrumentos particulares determinam com clareza os mecanismos de entrada e saída de acionistas na Sociedade, prazos e forma de apuração de haveres, 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.

Os *Family Offices* ou escritórios da família são estruturas de negócios constituídas pelas famílias empresárias para gerenciar

9 Os Acordos de Sócios ou Acionistas estão previstos no artigo 118 da Lei nº 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 n.º 10.406 de 2002).

10 BERHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar. 2º edição. Editora Senac. São Paulo. 1996. p. 68.



bens, investimentos e prestar serviços para os membros familiares com a finalidade de separar os interesses da família das atividades da empresa operacional. Ademais, é recomendável que este escritório se dedique também a diversificação dos investimentos da família empresária, promovendo outras iniciativas empreendedoras como, por exemplo, o desenvolvimento de incorporações imobiliárias e a aquisição de participações societárias de outras organizações ou diretamente no mercado acionário.

Em relação à propriedade recomenda-se a constituição de sociedades empresárias conhecidas como *holdings* familiares¹¹, em que são integralizadas participações societárias e/ou bens detidos pelos membros familiares, mantendo-se uma unidade patrimonial e familiar. Dessa forma, as relações societárias entre os proprietários como, por exemplo, transferência de cotas ou ações, distribuição de dividendos e eventuais conflitos entre os sócios, serão dirimidos somente no âmbito da *holding* familiar. Os litígios ou demandas judiciais societárias não devem prejudicar o regular andamento dos negócios promovidos pelas Sociedades controladas que desenvolvem atividades operacionais.

Nesse sentido, Ricardo Padovini Pleti¹² 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

11 A constituição de *holdings* familiares possuem inúmeras finalidades em benefício da empresa familiar, além dos objetivos relacionados à adoção das melhores práticas de Governança Corporativa. Como exemplo, cita-se a possibilidade de criação de uma “blindagem” patrimonial em decorrência de eventuais passivos (trabalhistas, tributários, ambientais etc.) da empresa operacional e o encaminhamento da doação dos bens com reserva de usufruto para seus herdeiros.

12 PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas *In* ULHOA, Fabio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade. Empresa familiar – estudos jurídicos. Editora Saraiva. São Paulo. 2014. p. 77.

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 (ex.: grupos empresariais) etc.

Finalmente, importa destacar que o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC¹³, 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.

VANTAGENS DA ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A estabilidade e a perenidade dos negócios sob o controle da família empresária podem ser ameaçados pela excessiva pulverização da participação familiar na empresa, bem como pela pressão por liquidez por parte de acionistas que com o passar dos anos vão perdendo interesse na Sociedade. Os fatores que levam a um aumento de demanda por liquidez dos acionistas e a transferência das cotas sociais detidas pelo grupo de controle societário dividem-se em: ocasionais, financeiros ou familiares.

Os fatores ocasionais são, por exemplo, o falecimento do fundador ou um dos sócios, a separação conjugal de algum acionista da empresa familiar, o ingresso de novos herdeiros na Sociedade e a insolvência ou “falência” pessoal. Como fatores financeiros cita-se a insatisfação com os dividendos pagos pela Sociedade, a falta de valorização dos rendimentos, a excessiva concentração dos investimentos dos acionistas na empresa e a falta de liquidez para as famílias. Já as causas familiares estão relacionadas aos conflitos entre parentes ou entre os sócios que atuam dentro e

13 IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª edição. São Paulo. 2015.



fora da empresa, as diferenças marcantes de padrão de vida entre os sócios e a dependência financeira dos rendimentos da empresa.

Quaisquer dos fatores de risco acima referidos podem culminar com a retirada ou exclusão de sócios da empresa familiar, levando à necessidade de apuração de seus haveres e o consequente pagamento do valor devido, o que dependendo do montante e do prazo de pagamento estabelecido, pode fragilizar gravemente o fluxo de caixa da empresa, prejudicando-a perante seus concorrentes em seu mercado de atuação, ou até mesmo culminar, em algumas hipóteses, na dissolução total da Sociedade. Além disso, são notórias algumas graves crises no âmbito familiar que inviabilizam a harmonia, a união e o convívio entre parentes.

Nessa linha, existem inúmeros motivos ou benefícios para que as empresas familiares adotem as boas práticas de Governança Corporativa. Cada tipo de organização terá o seu processo particular de Governança, observado o nível de desenvolvimento de seus negócios e a quantidade de membros familiares existentes, dentre outros fatores.

Contudo, muitas organizações implementam algumas estruturas ou órgãos de Governança, mas que efetivamente não atendem suas finalidades propostas e/ou não observam os princípios básicos e essenciais para a eficácia de um sistema de Governança.

Por este motivo, recomenda-se uma breve análise, caso a caso, dos motivos que levaram uma organização a implementar boas práticas de Governança Corporativa, independentemente de seu porte econômico, como, por exemplo: i) a necessidade de preparar os herdeiros para a sucessão na empresa, evitando-se conflitos familiares e as dificuldades pela ocorrência de fatores ocasionais (exemplo: morte ou doença do fundador); ii) obtenção de ganhos na gestão da empresa a partir de processos decisórios colegiados com visão sistêmica e empreendedora; iii) assegurar mecanismos de controle e supervisão das atividades operacionais (exemplo: Conselho Fiscal, a contratação de auditoria interna e externa/independente e a criação do comitê de risco ou auditoria

para atuar em conjunto com o Conselho de Administração¹⁴); iv) alinhar os interesses das pessoas a partir do entendimento do modelo dos três círculos da empresa familiar (família x empresa x propriedade); e, v) estruturação de órgãos deliberativos para a efetiva separação dos papéis dos agentes de Governança com a criação, por exemplo, do Conselho de Família, Conselho de Sócios e Conselho de Administração.

Além dos motivos acima relacionados, fica aqui a certeza de que um sistema efetivo de Governança Corporativa gera valor para as empresas que se organizam e se estruturam de forma consistente com uma visão de médio e longo prazo em seu planejamento estratégico com foco empreendedor, além do mapeamento e controle dos riscos no curto prazo.

Os membros da família empresária que permanecem unidos e identificados com o propósito da organização asseguram melhores condições de sucesso e a transmissão do legado familiar para as próximas gerações. Como consequência disso, são tratados de forma profissional todos os potenciais riscos de ruptura existentes¹⁵ e conflitos familiares que possam surgir e colocar em risco a continuidade da Sociedade empresária.

Portanto, a observância de boas práticas de Governança Corporativa preserva e otimiza o valor da companhia, facilitando o acesso a recursos financeiros e não financeiros. Além disso, contribui de forma decisiva para assegurar a longevidade e a sustentabilidade das organizações.

14 IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado. São Paulo. 2014. p. 59.

15 FERNANDO CURADO elenca alguns riscos de ruptura que podem comprometer a perpetuação da empresa familiar, quais sejam: i) mudanças no mercado ou no modelo de negócio, ou ainda obsolescência dos produtos vendidos ou dos processos empregados pela empresa, como no caso do fabricante de carburadores Brosol, durante a última década do século 20; ii) perda da presença do fundador ou do líder da empresa, no caso da TAM; iii) incapacidade da empresa em manter o sustento de todos os familiares e dos acionistas; iv) e combinação de alguns dos fatores antes mencionados. *In* CURADO, Fernando. A empresa familiar a salvo de rupturas. Editora Saint Paul. São Paulo. 2012. p. 42.



O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO FERRAMENTA DE EMPREENDEDORISMO

A criação de um Conselho de Administração¹⁶ permite uma nova forma de gestão para as empresas familiares, assumindo-se uma visão mais estratégica¹⁷ que pode ter foco no empreendedorismo e associada ao permanente monitoramento e mitigação dos conflitos familiares e empresariais.

Em relação ao empreendedorismo no Conselho, Werner Bornholdt¹⁸ destaca que “empreender, no significado original da palavra, quer dizer tentar executar as tarefas. Isso significa que o Conselho espera que o presidente e os executivos tenham iniciativas de decidir e realizar”. E mais adiante, conclui que “portanto, é papel do Conselho encorajar iniciativas, indicar opções de negócios e permitir equívocos. Cabe ao presidente executivo trazer sugestões e tolerar questionamentos”.

Nessa linha, para assegurar maior vocação empreendedora do Conselho de Administração, é recomendável que os sócios escolham conselheiros com perfil profissional e experiência empreendedora anterior. A título ilustrativo, o Conselho pode ser composto por fundadores de outras empresas familiares e executivos de mercado que são reconhecidos pelo desenvolvimento

16 Algumas sociedades limitadas optam por iniciar seu processo de Governança Corporativa a partir da criação de um Conselho Consultivo que é um órgão parassocial e que não está previsto em lei. Diferentemente, o Conselho de Administração está previsto no artigo 138 e seguintes da Lei das SAs, em que são definidas algumas regras quanto ao seu funcionamento, deveres e responsabilidades dos conselheiros de administração, dentre outros aspectos.

17 WILSON CARNEVALLI FILHO explica que “As discussões estratégicas de qualidade são feitas com poucos detalhes operacionais, pois eles atrapalham a análise de tendências e cenários. Aprender a se afastar do operacional, discutir estratégia e considerar isto parte do trabalho de qualquer conselheiro e gestor, é uma competência que precisa ser introduzida na organização. Aí reside uma das mudanças mais profundas que se pode almejar. Todos os problemas, de qualquer natureza, mudam de relevância quando se coloca a estratégia no pensar constante de todos. Significa fazer com que as atenções se voltem para o externo minimizando as questões internas. O nível de consciência de todos atinge um outro patamar”. *In* FILHO, Wilson Carnevalli. Dimensão estratégica da Governança Corporativa e a geração de valor. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa e criação de valor. Editora Saint Paul. São Paulo. 2014. p. 75.

18 BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar. Editora Bookman. Porto Alegre. 2005. p. 154.

de novos negócios e/ou iniciativas empreendedoras. Certamente, este Conselho também escolherá um time de executivos com características empreendedoras e capacidade de desempenhar o planejamento proposto.

Assim, compete ao Conselho a deliberação a respeito de temas essenciais para o desenvolvimento dos negócios, os quais devem ser amplamente analisados e discutidos pelos conselheiros como, por exemplo, a formação de novas lideranças e o processo de sucessão dos atuais executivos, planejamento estratégico e o processo de criação e gestão do conhecimento e inovação. Com isso, a discussão operacional fica restrita à diretoria executiva, enquanto uma gestão estratégica passa a ser definida em um fórum colegiado.

Nesse sentido, o professor suíço Martin Hilb¹⁹ refere a importância de distinguir os papéis dos conselheiros e dos administradores:

um claro delineamento dos papéis da alta gestão e do Conselho é essencial. Os membros do Conselho são responsáveis por estabelecer de modo geral a visão e o direcionamento de longo prazo da companhia, incluindo riscos, expectativas de retorno e metas financeiras. O papel principal da alta gestão é desenvolver e implementar uma estratégia de crescimento apropriada e alinhada com o direcionamento dado pelo Conselho.

Muitas vezes, recomenda-se que o fundador da empresa familiar seja preparado para retirar-se de sua rotina diária, no papel de executivo da empresa, para exercer com qualidade uma posição de comando no Conselho de Administração. Trata-se também de uma forma de encaminhar um efetivo processo de sucessão da família empresária, em que um herdeiro também pode ser preparado para suceder o fundador como líder do time de executivos.

19 HILB, Martin. A nova Governança Corporativa. Editora Saint Paul. São Paulo. 2009. p. 103.



Como regra, um Conselho de Administração possui duas atribuições essenciais, uma relacionada à propriedade e outra pertinente à gestão da empresa familiar. Os conselheiros devem observar os interesses dos sócios e membros familiares que, muitas vezes, são representados pelos líderes dos Conselhos de famílias ou sócios, além de aconselhar e fiscalizar os atos da gestão desempenhados pela diretoria executiva da organização.

Um Conselho de Administração eficiente propicia a redução dos riscos inerentes ao conflito de agência²⁰ que se caracteriza pelo permanente conflito de interesses entre os agentes (administradores) e os principais (sócios/investidores). Nesse sentido, a atuação do Conselho de Administração assegura maior alinhamento e transparência nas informações e ferramentas de controle que mitigam eventuais conflitos deste tipo.

Ainda, é recomendável a participação de membros familiares e não familiares no Conselho, desde que possuam experiência empreendedora, habilidades e conhecimentos específicos e complementares a fim de possibilitar uma melhor tomada de decisão. Recomenda-se a participação de cinco a onze conselheiros neste órgão deliberativo, conforme determinação expressa do Código de Melhores Práticas do IBGC.²¹

Resta indicado que a maioria dos conselheiros seja independente a fim de propiciar uma gestão mais profissional para a companhia. Ou seja, é esperado que estes conselheiros não tenham qualquer vínculo com as questões familiares para sempre deliberarem em favor dos interesses da organização.

Finalmente, importante que o Conselho de Administração tenha o apoio permanente de alguns Comitês a serem criados para estudo de temas de extrema relevância estratégica para o futuro da Sociedade como, por exemplo, os Comitês de pessoas, de inovação e de controle e gestão de riscos. Com isso, o Conselho terá uma análise mais aprofundada pela dedicação especial de

20 SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança Corporativa e estrutura de poder. Editora Saint Paul. São Paulo. 2006. p. 45.

21 IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5º edição. São Paulo. 2015. p. 43.

seus conselheiros e terceiros contratados que agregam ainda mais competências para a gestão da empresa familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A confiança gerada para todas as partes interessadas a partir da adoção de boas práticas de Governança Corporativa proporciona a perenidade da empresa familiar. Um ambiente de união e harmonia familiar será um diferencial competitivo para aquelas organizações que conseguem preparar seus herdeiros para serem bons acionistas ou sucessores da companhia.

A organização das três esferas da empresa familiar relacionadas à propriedade, à gestão e à família será essencial para o êxito deste processo de implantação de boas práticas de Governança. Nessa linha, o entendimento do modelo dos três círculos da empresa familiar será importante para a identificação das posições exercidas pelas pessoas a fim de se estabelecerem suas responsabilidades e seus limites de atuação.

O Conselho de Administração assume o imprescindível papel de guardião dos valores e da cultura empreendedora do fundador a partir da adoção de uma visão estratégica para a companhia. Os conselheiros, membros familiares ou não, devem ter capacidades profissionais diferenciadas que permitem um pensar estratégico para o permanente crescimento sustentável dos negócios.

O Conselho deve ser formado, necessariamente, por pessoas com capacidade empreendedora para manter a cultura e os valores de empreendedorismo do fundador da companhia. Independentemente de ser um órgão colegiado, os conselheiros estarão aptos e capacitados para exercer uma gestão que incentive os executivos a promover o desenvolvimento de novos negócios e iniciativas.

A interface do Conselho de Administração com os sócios e membros da diretoria executiva alinha de forma permanente os interesses da Sociedade a fim evitar eventuais conflitos de agência. Nesse modelo de gestão, são reforçados por todos os agentes de Governança Corporativa os princípios da prestação de contas,



transparência, equidade e responsabilidade corporativa.

A constituição de *holdings* familiares para a concentração dos bens e/ou direitos amealhadas pelo grupo familiar em uma única unidade jurídica possibilita também o encaminhamento de importantes definições patrimoniais e sucessórias. Os *Family Offices* a serem criados pelos membros das famílias também permitem uma importante segregação do patrimônio e interesses familiares em relação aos objetivos sociais das atividades operacionais.

A par disso, recomenda-se a criação de Conselhos de Sócios e de Família para dirimir eventuais conflitos existentes nas demais esferas de poder da família. São órgãos deliberativos com atuação permanente em pauta definida pelos sócios e membros familiares que pretendem preservar os valores da Sociedade e da família empresária.

Dessa forma, a Sociedade fica devidamente preparada para melhor enfrentar eventos de ruptura que podem prejudicar seriamente o futuro das relações societárias e o desenvolvimento dos negócios. Infelizmente, ainda são muitos os casos de famílias empresárias que perderam seus negócios pela falta de harmonia familiar ou pela dificuldade em privilegiar sempre a empresa em detrimento dos interesses de um grupo familiar.

Conforme nos ensina John Davis²², um dos principais estudiosos das empresas familiares, os fundadores das empresas familiares esperam que os negócios e as famílias se apoiem mutuamente, apostando em seus pontos fortes, sendo mais exitosos juntos do que seriam individualmente.

Portanto, a Governança Corporativa nas empresas familiares representa a manutenção do sonho vivenciado pelo fundador da organização. A evolução do processo de adoção de boas práticas de Governança impõe que as gerações futuras da família reconheçam e assumam sua responsabilidade pela manutenção do legado familiar e do empreendedorismo de seu fundador.

22 GERSIK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McColom; LANSBERG, Ivan. De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios. 1997. p. 273.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar**. 2º edição. Editora Senac. São Paulo. 1996.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Editora Bookman. Porto Alegre. 2005.
- CALDEIRA, Jorge. **Mauá - Empresário do Império**. Editora Companhia das Letras. São Paulo. 1995.
- CORREIA, Cristiane In **Sonho Grande**. Editora Sextante. São Paulo. 2013.
- CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. Editora Saint Paul. São Paulo. 2012.
- FILHO, Wilson Carevalli. **Dimensão estratégica da Governança Corporativa e a geração de valor**. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa e criação de valor. Editora Saint Paul. São Paulo. 2014.
- GERSIK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McColom; LANSBERG, Ivan. **De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios. 1997.
- HILB, Martin. **A nova governança corporativa**. Editora Saint Paul. São Paulo. 2009.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5º edição. São Paulo. 2015.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado**. São Paulo. 2014.
- PLETI, Ricardo Padovini. **Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas** In ULHOA, Fabio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade. Empresa familiar – estudos jurídicos. Editora Saraiva. São Paulo. 2014.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa e estrutura de poder**. Editora Saint Paul. São Paulo. 2006.
- ULHOA, Fábio Coelho et FÉRES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar – estudos jurídicos**. Editora Saraiva. São Paulo. 2014.







PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

Para que uma empresa se estabeleça e se perpetue de maneira sustentável, além de eficientes fatores internos de planejamento, gestão e operação, é fundamental que se tenha um ambiente jurídico de normatização clara e consequências previsíveis. No entanto, no Brasil, o empresário se vê no meio de um incontável número de legislações inadequadas e de burocracia excessiva, itens que, sem dúvida, desincentivam a atividade empresarial.

Em matéria tributária, a relação entre fisco e contribuinte nunca teve um clima amistoso. De um lado, a necessidade da arrecadação como meio de o Estado prover os serviços de acordo com as necessidades da sociedade.¹ De outro, o direito de o contribuinte refletir sobre suas operações, minimizando seus custos, dentre os quais os tributários, como forma de tornar-se competitivo tanto no mercado interno quanto no mercado externo (e de, quiçá, sobreviver).

Observa-se que não cabe tomar partido entre fisco e contribuinte, mas de entender a tributação como instrumento do Estado Democrático de Direito para o cumprimento dos compromissos assumidos na Constituinte de 1988; entender, ainda, que cumprir tais compromissos implica em respeitar os direitos e garantias individuais e as limitações constitucionais

¹ “Aliás, resta clara a concepção da tributação como instrumento da sociedade quando são elencados os direitos fundamentais e sociais e estruturado o estado para que mantenha instituições capazes de proclamar, promover e assegurar tais direitos.” (PAULSEN, 2015, p. 21).

impostas a esse poder de tributar.

É ingenuidade, fundada na incompreensão do papel da tributação numa democracia, a assunção de posições ferrenhas a favor ou contra o fisco. [...] A tributação é inafastável. O que temos de buscar é que se dê de modo justo, com respeito às garantias individuais e em patamar adequado ao sacrifício que a sociedade está disposta a fazer em cada momento histórico, de modo que sirva de instrumento para que se alcancem os objetivos relacionados à solidariedade sem atentar contra a segurança e a liberdade (PAULSEN, 2015, p. 21).

Ocorre que pagar tributos é algo não aceito pelos cidadãos desde tempos bíblicos, quando coube a Jesus Cristo acalmar os revoltados contribuintes na Roma antiga: “Dai a César o que é de César e a Deus o que é de Deus”. A verdade é que até mesmo para o economista e ex-presidente italiano Luigi Einaudi (*apud* BECKER, 1998, p. 9), a finalidade do imposto não é de reunir fundos ao erário, mas de provocar repugnância ao contribuinte.

Nesse contexto, ao mesmo tempo em que o tema do planejamento tributário é de grande relevância, é capaz de gerar também muitas incertezas. Questionamentos surgem com frequência sobre a solidez de um planejamento, tendo em vista a estreita fronteira existente entre a abusividade e a legitimidade da organização de negócios empresariais que visem a economia fiscal. Em que pese haver inúmeros estudos a respeito do tema, há uma grande indefinição sobre os critérios jurídicos que assegurem um caráter legítimo ao planejamento tributário, o que revela um cenário de insegurança jurídica.

Números são anualmente divulgados acerca do peso da carga tributária, a qual é verificada a partir da divisão do total da arrecadação em um determinado ano, pelo valor do Produto Interno Bruto (PIB), o qual reflete a quantidade de riqueza gerada pelo país durante o mesmo período. Há anos que a carga tributária suportada pelo contribuinte brasileiro está acima da média da Organização para Cooperação e Desenvolvimento

Econômico, de 34,4% (OCDE, 2014).

Mas, o que é uma carga tributária suportável? Analisá-la isoladamente não nos dá subsídios para concluir se a quantidade de tributos que pagamos, proporcionalmente à riqueza que geramos, está adequada. Isso porque, como muito se comenta, há países em que a carga suportada pelos contribuintes chega a ser superior a 45% do PIB, como é o caso da Dinamarca.

Uma resposta pode surgir a partir da comparação dessa carga tributária com o retorno efetivo à sociedade, por meio da prestação estatal de serviços públicos de qualidade à população, especialmente os básicos como saúde, segurança, educação e infraestrutura, sem que se precise recorrer à iniciativa privada.

Esse é o objetivo de um estudo do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT): identificar o Índice de Retorno de Bem-Estar à Sociedade (IRBES). Para aferi-lo, são relacionados os 30 países de mais elevada carga tributária segundo apuração da OCDE, a qual é comparada com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que mede a qualidade de vida e bem-estar da população, conforme dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O último IRBES foi publicado em junho de 2015 e apontou que, dentre os 30 países com a maior carga tributária do mundo, o Brasil é o que proporciona o pior retorno dos valores arrecadados em prol do bem-estar da sociedade, ficando atrás, inclusive, dos vizinhos Uruguai e Argentina:

DESCRIMINAÇÃO	IRBES-ÍNDICE DE RETORNO AO BEM-ESTAR DA SOCIEDADE				
RANKING	ANO 2013	ANO 2013	ÍNDICE	RESULTADO	RESULTADO
30 PAÍSES DE MAIOR TRIBUTAÇÃO	C.T. SOBRE O PIB	IDH	IRBES	RANKING	RANKING ANTERIOR
Austrália	27,30%	0,933	162,91	1º	2º
Coréia do Sul	24,30%	0,891	162,79	2º	3º
Estados Unidos	26,40%	0,914	162,33	3º	1º
Suíça	27,10%	0,917	161,78	4º	5º

DESCRIMINAÇÃO	IRBES-ÍNDICE DE RETORNO AO BEM-ESTAR DA SOCIEDADE				
RANKING	ANO 2013	ANO 2013	ÍNDICE	RESULTADO	RESULTADO
30 PAÍSES DE MAIOR TRIBUTAÇÃO	C.T. SOBRE O PIB	IDH	IRBES	RANKING	RANKING ANTERIOR
Irlanda	28,30%	0,899	158,87	5º	4º
Japão	29,50%	0,899	156,73	6º	6º
Canadá	30,60%	0,902	156,48	7º	7º
Nova Zelândia	32,10%	0,910	155,44	8º	8º
Israel	30,50%	0,888	155,41	9º	10º
Reino Unido	32,90%	0,892	152,99	10º	17º
Uruguai	26,30%	0,790	151,91	11º	13º
Eslováquia	29,60%	0,830	151,51	12º	11º
Espanha	32,60%	0,869	151,38	13º	12º
Islândia	35,50%	0,895	150,25	14º	15º
Alemanha	36,70%	0,911	150,23	15º	14º
Grécia	33,50%	0,853	148,98	16º	16º
República Tcheca	34,10%	0,861	148,97	17º	18º
Noruega	40,80%	0,944	148,32	18º	20º
Argentina	31,20%	0,808	147,80	19º	24º
Eslovênia	36,80%	0,874	146,97	20º	19º
Luxemburgo	39,30%	0,881	144,69	21º	21º
Suécia	42,80%	0,898	141,15	22º	24º
Áustria	42,50%	0,881	141,01	23º	22º
França	43,00%	0,884	140,69	24º	29º
Bélgica	43,20%	0,881	140,21	25º	8º
Itália	42,60%	0,872	140,13	26º	27º
Hungria	38,90%	0,818	139,80	27º	25º
Dinamarca	45,20%	0,900	139,52	28º	28º
Finlândia	44,00%	0,879	139,12	29º	26º
Brasil	35,04%	0,744	137,94	30º	30º
CARGA TRIBUTÁRIA 2013 – FONTE OCDE IDH 2013 FONTE PNUD – ONU					



Analisando-se a tabela acima, dentre os países campeões em arrecadação, verifica-se que o Brasil tem o pior IDH (0,744), cujo número é consideravelmente inferior ao dos demais países (todos acima de 0,80), considerando que o índice é medido de zero, para nenhum desenvolvimento humano, a um, para desenvolvimento humano total. Em contrapartida, a carga tributária brasileira apontada é a 14ª maior do mundo (35,04%).

Vale a menção de que a menor carga tributária é verificada na Coreia do Sul (24,30%), ocupante do 2º lugar no ranking do IRBES; ao passo que o maior IDH é identificado na Noruega (0,944), e a maior carga tributária na Dinamarca (45,20%).

O “resumo da ópera” é que o brasileiro trabalha cinco meses por ano apenas para pagar tributos. Mas o problema não se encerra por aqui. O sistema tributário a que está submetido o contribuinte é caótico, com figuras como a cumulatividade, cujo funcionamento ousa-se falar que nem mesmo as autoridades fazendárias dominam. Gerir essa complexidade é atividade cara e complicada.

Assim, como se não bastasse o Brasil arrecadar muito além do que oferece aos cidadãos em desenvolvimento humano, tem o pior sistema tributário do mundo em uma comparação com outros 137 países (World Economic Forum, 2015).

Nesse sentido, outro fator desestimulante do empreendedorismo é o alto custo de conformidade tributária, ou seja, o custo do total de recursos necessários ao cumprimento, pelos contribuintes, das determinações legais tributárias.²

Os contribuintes brasileiros são os que mais gastam horas no cumprimento da legislação tributária e estima-se que os custos de conformidade à tributação brasileira ficam entre 2 e 3% do faturamento (WORLD BANK, 2015):

2 Esses custos envolvem assessoria contábil e jurídica, recursos humanos e materiais para a manutenção da escrita fiscal, emissão de documentos e prestação de declarações fiscais, envolvimento com processos administrativos fiscais e judiciais relacionados a questões tributárias, etc. (PAULSEN, 2015, p. 29).

RANKING	PAÍS	HORAS/ANO
1º	Brasil	2.600
2º	Bolívia	1.025
3º	Nigéria	908
4º	Líbia	889
5º	Venezuela	792

Curioso observar que as horas de conformação gastas anualmente pelo contribuinte brasileiro com a tributação é quase 154% superior ao da Bolívia, ocupante do 2º lugar no ranking. Ainda, que a média global é de 277 horas.

Diante disso, conclui-se que no Brasil nunca se ouviu sobre a famosa Curva de Laffer³, a qual calcula a relação entre a carga tributária e o total arrecadado pelo governo para revelar que há um ponto em que a arrecadação atinge seu limite e, a partir dali, começa a cair, já que fica mais atrativo parar de produzir, ficar inadimplente ou até mesmo sonegar.

Isso significa que sistemas tributários complexos e elevada carga incidente sobre as atividades empresariais desestimulam o empreendedorismo e os investimentos, e abrem espaço à informalidade. Ou seja, os contribuintes são forçados a buscar alternativas para a redução do impacto dos tributos sobre os seus negócios, por intermédio de mecanismos como os de planejamento tributário.

O planejamento tributário pode ser entendido como o conjunto de procedimentos adotados pelo contribuinte, visando eliminar, reduzir ou simplesmente adiar a incidência de tributos. Esses procedimentos podem significar uma reestruturação das atividades negociais, a escolha do melhor local para constituir uma empresa, da melhor forma de remuneração de administradores etc.

3 O economista americano Arthur Laffer formulou a teoria nos anos 80, quando assessorava o governo de Ronald Reagan, preconizando que, num dado país, num dado momento, há uma capacidade ou disponibilidade máxima de tributos que os cidadãos aceitam pagar (VALERO *in* TÓRRES, 2005, p. 217).



Importa esclarecer que, quando se fala em planejamento tributário, está-se referindo necessariamente aos procedimentos lícitos destinados à economia tributária, o que tecnicamente denomina-se elisão fiscal. Nesse contexto de busca por economia tributária, cumpre diferenciar as práticas elisivas do que se tem por evasão fiscal. Com esse objetivo, a doutrina jurídica traz critérios de diferenciação das duas figuras.

A primeira distinção é quanto aos meios empregados. Na elisão, é essencial o uso de instrumentos jurídicos lícitos, enquanto que na evasão atuam os meios ilícitos e fraudulentos. A fraude pressupõe uma conduta dolosa (consciente e volitiva) com intenção de enganar ou prejudicar outrem.

Em segundo lugar, a linha que distingue a evasão da elisão é verificada a partir da cronologia dos atos, se praticados antes ou após a ocorrência do fato gerador. Como assim?

Em matéria tributária, o princípio da legalidade motiva a necessidade de lei que preconize o tributo, a qual deve definir o evento (hipótese de incidência) que, ocorrendo (fato gerador), seja suficiente para o nascimento da obrigação tributária (incidência do tributo).

Na elisão, o contribuinte age previamente à ocorrência do fato gerador, quando sequer existe obrigação tributária. Mas, verificada a conduta após a ocorrência da situação definida na lei como hipótese de incidência do tributo, dá-se a evasão pela atuação fraudulenta de driblar a incidência já havida do tributo.

Se o contribuinte agiu antes de ocorrer o fato gerador, o fisco nada poderá objetar se um contribuinte consegue, por meios lícitos, evitar a ocorrência de fato gerador; mas se agiu depois da sua ocorrência, ainda que por meios lícitos, o fisco poderá legitimamente objetar contra essa violação a seu direito adquirido (BECKER, 1998, p. 138).

A elisão, assim, não deve ser confundida com a evasão, que se caracterizada justamente pela fuga ao cumprimento de uma obrigação legal imperativa, já constituída pela incidência da

norma tributária sobre as circunstâncias de fato ou de direito que lhe originam.

[...] numa acepção estrita, todavia, por evasão fiscal deve-se entender o fenômeno que decorre da conduta voluntária, dolosa, omissiva ou comissiva, dos sujeitos passivos de eximirem-se ao cumprimento, total ou parcial, das obrigações tributárias de cunho patrimonial (TÔRRES, 2003, p. 178).

Dessa forma, na elisão se parte da premissa de que ninguém é obrigado a seguir o caminho tributariamente mais oneroso, dentro da legalidade e sem cometer fraude. Tem-se uma atuação preventiva do contribuinte, para afastar ou retardar a ocorrência do fato gerador do tributo (MALLMANN *in* TÔRRES, 2005, p. 370).

O Imposto sobre a Transmissão *Causa Mortis* e Doação (ITCD), por exemplo, é um imposto de competência estadual cujos fatos geradores são a transmissão de bens e direitos (1) por doação ou (2) por sucessão *causa mortis* (herança ou testamento). No Rio Grande do Sul, têm-se alíquotas incidentes na doação inferiores às incidentes na *causa mortis*. Quando os pais escolhem transmitir em vida o seu patrimônio aos filhos, por doação (reservando ou não o usufruto), ao invés de deixarem que ocorra a transmissão por sucessão *causa mortis*, está-se diante de um planejamento tributário. Isso porque aquela transmissão patrimonial via doação é um ato lícito, ocorre antes do falecimento dos doadores, fato gerador da transmissão *causa mortis*, e implica em redução do impacto fiscal sobre o patrimônio transmitido.

Analisando casos concretos, porém, verifica-se que nem a licitude dos atos e, tampouco, a sua cronologia (anterior ou posterior à ocorrência do fato gerador), bastam para garantir a legitimidade de um planejamento tributário. Atualmente, a qualificação jurídica das condutas envolvidas no planejamento tributário requer aplicação de critérios de maior complexidade.

Nesse sentido, os negócios podem ser plenamente lícitos e praticados previamente ao nascimento da obrigação tributária, porém simulados, o que caracteriza a prática de evasão fiscal (fraude).



O Código Civil estabelece a simulação pela: (i) interposição de pessoa distinta daquela que deve aproveitar os resultados, encobrendo ou ocultando a que realmente pretende outorgar ou transferir direitos; (ii) declaração, confissão, condição ou cláusula não verdadeira; e (iii) aposição de datas falsas nos documentos, antedatando-os ou pós-datando-os.

A doutrina civilista diferencia a simulação absoluta da relativa, ou dissimulação. Será absoluta a simulação quando não houver qualquer relação negocial efetiva entre as partes, celebrando-se um negócio que, na verdade, não existe. Já na dissimulação há dois negócios jurídicos que se sobrepõem: o simulado ou aparente, que não reflete a vontade verdadeira das partes, e o real ou oculto, que as partes desejam efetivamente celebrar.

[...] cumpre não confundir simulação com dissimulação. Distingui-as Ferrara nos seguintes termos: na simulação, faz-se parecer o que não existe, na dissimulação oculta-se o que é [...]. Mas, em ambas, o agente quer o engano [...]. Se a simulação é um fantasma, a dissimulação é uma máscara (MONTEIRO, 1997, p. 215-216).

Essa distinção é importante porque, em primeiro lugar, o Código Civil qualificou como nulo o negócio simulado, mas determinou a subsistência do dissimulado, se válido na substância e na forma. Em segundo lugar, porque em matéria tributária a figura da dissimulação é a mais recorrente.

Assim sendo, se por trás do negócio jurídico consubstanciado por um contrato de locação de equipamentos existe uma realidade econômica subjacente (compra e venda dos equipamentos), está-se diante de ato simulado, podendo ser legitimamente anulado pelo órgão fiscal ou judiciário. Feita a anulação, será tributado o fato econômico efetivamente praticado pelo sujeito passivo.

Dessa forma, o *critério da prevalência da substância sobre a forma* é utilizado pela autoridade administrativa, ou pelo órgão judicial, quando o contribuinte pratica atos e negócios simulados (ou dissimulados) no contexto de um planejamento tributário.

Nesse ínterim, tem-se inserida no Código Tributário Nacional (CTN) a chamada “norma geral antielisiva” (para nós antievasiva, conforme se explicará adiante), prevista no texto do parágrafo único do artigo 116, a qual merece citação literal:

Artigo 116. [...]

Parágrafo único. A autoridade administrativa poderá desconsiderar atos ou negócios jurídicos praticados com a finalidade de dissimular a ocorrência do fato gerador do tributo ou a natureza dos elementos constitutivos da obrigação tributária, observando os procedimentos estabelecidos em lei.

Essa norma prescreve a possibilidade de o fisco *desconsiderar atos ou negócios jurídicos* que visem *dissimular* a ocorrência do fato tributável ou a constituição da obrigação tributária. Conclui-se que trata de simulação relativa, portanto.

Uma leitura superficial da norma pode não traduzir em um primeiro momento toda a problemática que envolve a sua aplicação, especialmente porque carece de regulamentação, apesar de referir “observando os procedimentos estabelecidos em lei”.

Assumindo por verdadeira a constatação anterior, de que os critérios da licitude e da cronologia dos atos não garantem a qualificação do planejamento tributário como conforme ao ordenamento jurídico, nomear a norma de antielisiva revela a arbitrariedade de se pretender desconsiderar um planejamento legítimo pela utilização de conceitos óbvios e distorções de definições jurídicas construídas por meio de verdadeira atitude mental jurídica.

Alfredo Augusto Becker (1998, p. 41) há décadas constatou que o remédio para a cura do que chamou de *demência jurídica tributária* estava justamente em reeducar os reflexos condicionados numa *atitude mental jurídica tributária*; mas essa reeducação só seria possível a partir de um reexame sistemático de todos os conceitos e princípios de Direito Tributário, especialmente os considerados “óbvios”.



Nesse sentido, ainda que fragmentado para fins didáticos, o Direito é uno, devendo-se ter uma visão, leitura e aplicação sistêmica de todo o ordenamento, de modo que:

Uma definição deve valer para todo o direito; salvo se o legislador expressamente limitou, estendeu ou alterou aquela definição ou excluiu sua aplicação num determinado setor do direito. Assim, o conceito de locação, p. ex., deve ser entendido no Direito Tributário da mesma forma como ocorre no Direito Civil, onde originalmente entrou no mundo jurídico, havendo uma deformação ou transfiguração de uma realidade pré-jurídica (BECKER, 1998, p. 123).

Assim dispõe o próprio CTN, proibindo a lei tributária de alterar a definição, o conteúdo e o alcance de institutos, conceitos e formas estabelecidos pelo direito privado; mas não são raras as vezes em que nos deparamos, em matéria tributária, com distorções de conceitos construídos juridicamente no campo do Direito Civil, por exemplo.

Dessa forma, aquele texto do parágrafo único do artigo 116, do CTN, revela uma norma antievasiva, pois se os atos praticados dissimuladamente são atos ilícitos, já não mais se está no campo da elisão fiscal, mas no campo da fraude. Para ser qualificada como antielisiva, portando, teria a norma de prever formas de desconstituição de atos lícitos, conforme a premissa do conceito de elisão (AMARAL, 2004, p. 105).

Fora os casos em que se verifica a fraude fiscal, a necessidade arrecadatória do Estado e o argumento de que o planejamento fiscal não pode ter uma criatividade ilimitada levam a um elevado grau de subjetividade na imposição de restrições à utilização do planejamento tributário pelos contribuintes.

Assim, outro critério, digno de muitas controvérsias e conflitos, vem sendo utilizado pela fiscalização tributária e pelos próprios tribunais administrativos e judiciais: a existência de *propósito negocial*, no sentido de que os atos envolvidos no contexto de um planejamento fiscal devem perseguir uma finalidade

econômica, ser revestidos de uma justificação negocial, de um objetivo que vá além da redução dos custos tributários.

Uma vez verificado que o *animus* do contribuinte é exclusivamente a atenuação do impacto dos tributos sobre seus negócios, presume-se a ilicitude ou fraude do planejamento.

A verdade é que a *business purpose theory* tem origem no direito norte-americano, mas não há qualquer positivação no direito brasileiro, ou seja, o propósito negocial não existe na legislação e tampouco há previsão legal de que um negócio jurídico celebrado com o único propósito de economizar impostos, taxas ou contribuições deva ser desconsiderado pelo órgão fiscal ou judicial.

Em Direito Tributário, somente a lei é autorizada a estabelecer quais as consequências fiscais dos atos e negócios celebrados; assim sendo, é ela quem deve fixar em que consiste a existência ou inexistência de propósito negocial, e qualificá-lo como critério validador ou invalidador de um planejamento tributário. Aliás, em um planejamento tributário complexo, em que vários são os atos e negócios envolvidos, faltando propósito negocial em um deles, desconsidera-se todo o planejamento ou apenas o ato carente de motivação econômica?

Não existindo lei prevendo o propósito negocial como critério de validação dos atos jurídicos envolvidos no planejamento tributário e, face à utilização do mesmo pelo fisco com esse objetivo, cabem aos tribunais administrativos e judiciais o enfrentamento do tema. Entretanto, não há qualquer uniformidade de entendimento.

Entende-se, ainda, que a teoria não analisa corretamente a motivação prevalecente nas iniciativas privadas; a realidade do mundo empresarial é que nenhum negócio se realiza com intuito de pura economia tributária, pois as partes sempre têm em mente algum propósito adicional, do qual o negócio jurídico é apenas um meio e nunca um fim em si mesmo (DÓRIA, 1977, p. 76).

Em um sistema tributário fundado em princípios como o da legalidade, da segurança jurídica, da livre iniciativa e da liberdade negocial, não se pode admitir que o contribuinte tenha seu direito de eleger o meio lícito mais econômico para desenvolver suas

atividades desqualificado, sob a justificativa de que faltou outro objetivo que não a redução de tributos. Inadmitir que o contribuinte estructure seus negócios da maneira que melhor otimize os seus recursos, quando o próprio sistema jurídico disponibiliza dois ou mais meios legítimos é, no mínimo, uma arbitrariedade.

Há precedentes⁴ favoráveis ao contribuinte entendendo justamente que a única finalidade de economizar tributos é, por si só, propósito negocial. Contudo, essa é uma posição ainda muito tímida entre os órgãos julgadores.

Em geral, a realidade é que na maioria dos julgados se abomina a fundamentação de que um planejamento tributário possa carecer de propósito negocial, sob a justificativa, por exemplo, de que sua ausência estaria ligada a um ilícito, qual seja, o abuso de direito. Nessa ótica, considerando-se que as pessoas jurídicas possuem um objetivo social que é caracterizado por uma atividade econômica, abrir e fechar uma empresa sem que a mesma tenha realizado essa atividade fim presumiria que seu contrato social não restou cumprido, o que caracteriza o abuso de direito nos moldes da lei civil, cuja aplicação, entretanto, é controversa no campo tributário (ROQUE, 2014).

Observe-se, novamente, que se pretende validar a aplicação da teoria do propósito negocial, inexistente na legislação tributária, com base em analogia de teorias positivadas no campo do Direito Civil.

Não são raras as vezes em que o consultante se sente orientado muito mais pela quantidade física e autoridade hierárquica dos acórdãos, do que pela análise verdadeiramente jurídica do problema (BECKER, 1998, p. 5).

4 Ementa: Assunto: Imposto sobre a Renda de Pessoa Jurídica - IRPJ Ano-calendário: 2007, 2008 DISTRIBUIÇÃO DISFARÇADA DE LUCROS. INOCORRÊNCIA NAS REDUÇÕES DE CAPITAL MEDIANTE ENTREGA DE BENS OU DIREITOS, PELO VALOR PATRIMONIAL A PARTIR DA VIGÊNCIA DA LEI 9.249/1995. Constitui propósito negocial legítimo o encadeamento de operações societárias visando a redução das incidências tributárias, desde que efetivamente realizadas antes da ocorrência do fato gerador, bem como não visem gerar economia de tributos mediante criação de despesas ou custos artificiais ou fictícios. A partir da vigência do art. 22 da Lei 9.249/1995, a redução de capital mediante entrega de bens ou direitos, pelo valor patrimonial, não mais constitui hipótese de distribuição disfarçada de lucros, por expressa determinação legal. Recurso Provido. (CARF, 2013). Grifo nosso.

De um lado da mesa, o contribuinte luta para reduzir ou eliminar o impacto fiscal por meio das mais criativas artimanhas e, de outro, o fisco, na busca incessante de legitimar a desconsideração dos negócios e estruturas utilizados pelo contribuinte no intuito dessa economia tributária.

Como se demonstrou, é um traço cinzento o que divide os limites entre o planejamento tributário e a fraude fiscal, e isso é apenas um exemplo que demonstra a vulnerabilidade do contribuinte brasileiro.

[...] é o Estado, e não o contribuinte, que exerce e domina a tríplice função na relação fiscal: produz a lei obrigacional para si mesmo, executa seus comandos enquanto sujeito da relação ativa de crédito e, por fim, ainda na condição de credor, o próprio Estado executa o título por ele constituído e julga os litígios no qual figura como parte. Logo, a fragilidade na relação não é da Fazenda, mas do contribuinte (MARINS, 2009, p. 5).

Muitas são as prerrogativas que exaltam a posição do fisco frente ao contribuinte, e elas têm se intensificado cada vez mais. A título ilustrativo, a obrigatoriedade de envio periódico e em formato eletrônico dos livros fiscais das empresas às administrações fazendárias, como forma de cumprimento de obrigações acessórias, disponibilizam ao fisco todas as informações dos contribuintes de forma ilimitada, sem que ao menos necessitem sair do gabinete.

Cumprе mencionar que atualmente, entendendo o fisco (ou o órgão julgador) que os atos praticados pelo contribuinte dentro de um planejamento tributário devem ser desqualificados, ocorre o lançamento de ofício dos tributos até então economizados, com multa e juros. Isso implica em um ônus desproporcional àquele contribuinte que eventualmente utilizou instrumentos jurídicos lícitos para reduzir seus custos (tributários) baseando-se na sua liberdade de contratação, e sem qualquer má-fé ou dolo em lesar o erário.

Diante disso, o renomado tributarista Marco Aurélio Grecco (2015) sugere a necessidade de uma procedimentalização administrativa dos mecanismos de debate nos casos de planejamento e para a construção de respostas, antes da lavratura do auto de infração. Exemplo disso seria a criação de um incidente procedimental prévio, a fim de se oportunizar que o contribuinte, tendo os seus atos desqualificados pelo fisco, recolha os tributos sem os ônus impostos àqueles que fraudam o seu recolhimento.

Enquanto essas medidas não são disponibilizadas ao contribuinte, tem-se que a prova da existência de um propósito comercial é cabal para a defesa de qualquer planejamento tributário. Ele precisa ter coerência, compatibilidade entre a operação realizada e o objetivo almejado, e ser congruente com o negócio da empresa.

Dessa forma, muitos são os riscos que podem ser evitados na utilização de um planejamento tributário; mas a luta pelos direitos individuais deve ser atividade constante dos contribuintes, especialmente em um momento de necessidades arrecadatórias desesperadas e de insegurança jurídica.

A reflexão constante sobre a estruturação dos negócios empresariais no que tange aos seus reflexos fiscais é de suma importância, como também tem se tornado questão de sobrevivência no cenário atual.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Gustavo da Silva. **Elisão fiscal e norma geral antielisiva**. Porto Alegre: IOB/Thompson, 2004.
- BECKER, Alfredo Augusto. **Teoria geral do direito tributário**. 3ª ed. São Paulo: Lejus, 1998.
- BRASÍLIA. Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. Recurso Voluntário n. 1402-001.252, Relator: Cons. Leonardo de Andrade Couto, 2013.
- DÓRIA, Antônio Roberto Sampaio. **Elisão e Evasão Fiscal**. São Paulo. Bushatsky, 2ª ed. 1977.
- RECCO, Marco Aurélio. **Planejamento tributário e seus aspectos controversos**. 2015. Palestra realizada no XIV Congresso de Direito Tributário em Questão em 26 jun. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Índice de Retorno de Bem Estar à Sociedade**. 2015. Disponível em: <<https://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/2171/IRBES2015.pdf>>. Acesso em 23 dez. 2015.

MALLMANN, Nelson. Planejamento tributário. In: TÔRRES, Heleno Taveira et al. (Coord.). **Direito tributário e processo administrativo aplicados**. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

MARINS, James. **Defesa e vulnerabilidade do contribuinte**. São Paulo: Dialética, 2009.

MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de Direito Civil**. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 1997.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Revenue statistics**. 2015. Disponível em: <<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REV>>. Acesso em 29 dez. 2015.

PAULSEN, Leandro. **Curso de direito tributário completo**. 7. ed., rev., atual. e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2015.

ROQUE, Jorge. **Planejamento tributário deve ser feito com propósito negocial**. Consultor Jurídico, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-jan-27/jorge-roque-planejamento-tributario-feito-proposito-negocial#author>>. Acesso em 20 dez. 2015.

TÔRRES, Heleno Taveira. **Direito tributário e direito privado: autonomia privada, simulação e elisão tributária**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

VALERO, Luiz Martins. Fiscalização tributária: poderes do fisco e direitos dos contribuintes. In: TÔRRES, Heleno Taveira et al. (Coord.). **Direito tributário e processo administrativo aplicados**. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

WORLD BANK. **Doing business report**. 2014. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/paying-taxes>>. Acesso em 14 jan. 2016.





Rodrigo Koetz de Castro

Empresário e Vice-presidente de Inovação e Tecnologia

DÊ ADEUS À SUA EMPRESA

Mudou, para sempre, o mercado. A forma como a indústria e o varejo atendem à demanda responde agora a um novo jeito de consumir informações e produtos. Se no passado a competição estava restrita a um mercado bem definido e competidores conhecidos, hoje as barreiras se desmineralizam rapidamente e quem está conduzindo esse fenômeno é a adoção massiva de recursos de tecnologia pelas pessoas comuns, os consumidores. A competição deixa de ter fronteiras claras para indústrias inteiras e isso transforma completamente como são criados os mercados, produtos e serviços.

A velocidade com que as informações críticas aos negócios são captadas, processadas e analisadas é inacreditável. Esses novos transtornos empresariais estão forçando organizações de todos os segmentos a buscarem inovações disruptivas para alcançar os novos níveis de concorrência no mercado. E não importa a geração em que tenha nascido: *baby boomers*, geração X ou *millennials* fazem agora parte da “Era da Informação” e isso traz novas exigências as empresas diariamente, transformando definitivamente negócios em todos os setores.

É a maior inflexão jamais vista no engajamento de consumidores

Mas, apesar da onipresença e da velocidade com que as informações são captadas e processadas, muitas empresas não estão preparadas para lidarem com essas mudanças ou aproveitarem

seus benefícios. Pior, muitas delas sequer vislumbram que essa transformação está acontecendo hoje e o risco que correm por ignorarem seu ritmo. Estão mais vulneráveis do que nunca.

Se antes eram consideradas elementos estratégicos relacionados à concorrência, hoje tecnologia e inovação tornaram-se partes integrantes da proposta de valor das companhias e, se há muitas incertezas sobre os limites que essa mudança conceitual pode acarretar, uma certeza já se materializa a olhares mais atentos: organizações que não se transformarem perderão rapidamente espaço junto a seus consumidores, verão oportunidades encolherem rapidamente e tornar-se-ão irrelevantes perante a concorrência em tempo recorde.

Essa nova composição da proposição de valor é afetada de várias formas diferentes, mas sempre relacionadas ao posicionamento dos negócios que vai desde a agilidade na entrega de bens e produtos, automação e produtividade, parcerias estratégicas, formas de financiamento de consumo e, claro, uma experiência do consumidor milimetricamente personalizada.

Tornou-se necessário infringir as barreiras tradicionais dos negócios estabelecidos nos últimos 25 anos. Muitos, de pequenas *startups* a gigantes corporativos, invadem mercados estabelecidos de base não-tecnológica e tornam-se a nova geração de concorrência. Grandes companhias amplamente estabelecidas são obrigadas a concorrer de forma completamente diferente do usual, muitas vezes sendo empurradas agressivamente pela tentativa de manter-se relevantes no seu mercado.

Um sofisticado e acessível sistema de trocas de informações distribuído e altamente disponível viaja à velocidade de luz e conecta todas as pessoas e empresas do mundo. O lançamento de um produto atravessa o mundo em segundos e cria uma nova expectativa no consumidor mais distante, cujos desejos afetarão seus hábitos e refletirão a demanda no mercado em tempo recorde. Não temos mais janelas de oportunidade, mas sim minguas frestas infinitamente sobrepostas. O ciclo dos produtos se encurta rapidamente, achatado por essas incontáveis camadas que se combinam exponencialmente gerando infinitas configurações.



Nesse artigo, refletirei a respeito dessa transformação, seus efeitos na configuração do mercado e da concorrência, analisarei casos reais e recentes que afetam todas as indústrias em maior ou menor grau e provocarei alguns insights para que as empresas atuais enriqueçam sua visão e decidam o seu futuro.

UBIQUIDADE E TRANSFORMAÇÃO DOS MERCADOS

O foco do consumo vem transferindo nos últimos dez anos todo seu poder do produto para o consumidor. Esse fenômeno é transformador, exógeno, inexorável e, logo, está fora do controle da gestão da empresa. Toda empresa é ou será afetada por seus reflexos entre hoje e amanhã. Apesar disso, essa transformação não é antiga. Para Bradley (2015), é recente, tem menos de 10 anos, e está apenas no início de uma rampa de crescimento tão acelerada que vai destruir todos os negócios existentes muito rapidamente, a tal ponto que a maior parte das empresas deixará de existir nos próximos anos. O tempo dessa transformação será curto e sua intensidade peculiar. Não se trata de ser uma empresa de base tecnológica ou não, mas sim de entender como empresas que abraçarem essa transformação como motriz de inovação para impactar mercados tradicionais afetarão profundamente a capacidade de evolução – e sobrevivência – desses negócios.

É fato indiscutível que a tecnologia passou a ocupar o epicentro da estratégia das empresas na sua participação de mercado e afetar praticamente todas as áreas de negócio, por causa da forma como os consumidores de economias novas e estabelecidas as utilizam. Da forma como surgiu e se disseminou esse fenômeno, lenta e sutilmente, parece que sempre vivemos essa realidade, mas uma análise detalhada evidencia que essa inflexão que transformará para sempre todos os mercados existentes, tem apenas dez anos.

Desde que surgiu, passou a representar uma vantagem competitiva para quem a adota pioneiramente e ainda trouxe um benefício adicional: inovação deixou de referir-se à invenção de novos produtos para referir-se a criar indústrias inteiras e novos



tipos de comércio até então pouco ou nada prováveis. Antes, celular servia para fazer ligações, internet para pesquisar notícias, música se ouvia em CDs, fazer faculdade exigia se deslocar para uma sala física e quem vendia passagens eram as agências de viagem. Hoje, apoiada no fluxo infindável de dados, não há limites para o que pode ser explorado.

Essa nova economia, de bits e bytes, pode ser comum para muitos em formato de música, filme ou publicidade on-line e parecer pouco relevante para setores mais tradicionais com a indústria e a saúde, mas delineia argumentos irrefutáveis de que chegamos a fronteira do modelo conhecido e que o mundo jamais será o mesmo depois de hoje. Quem, com algum conhecimento de logística poderia imaginar custos de distribuição e armazenagem iguais a zero em mercados de massa e, mesmo, relacionado a produtos físicos com uma cadeia de comercialização simplificada e ágil, desdenhando conceitos tradicionais de produção e comercialização. Os componentes intangíveis representam o maior valor do consumo, o foco sai da oferta e se concentra no cliente e na demanda. Isso não combina com a gestão reconhecida pelos mercados tradicionais.

Todos os segmentos serão afetados, todos os processos de negócios e decisões de consumo envolvidos e todas as decisões de consumo passam por um meio digital conectado. As empresas passaram a estar realmente muito próximas de cada um de seus clientes para obter deles a informação certa, capaz de criar alguma capacidade de ação em tempo real. Mas isso é um fenômeno recente e muitas empresas ainda tateiam no escuro tentando alcançar alguma oportunidade real, muitas vezes sem sucesso. Parece improvável depois de tantas oportunidades latentes, mas o fato é que elas não estão preparadas.

Há mais de trinta anos que as empresas planejam sua estratégia para longo prazo focando sempre em sua sobrevivência e na necessidade de superar a concorrência. Concentradas em fazer uma boa gestão de recursos, cortar despesas, investir em máquinas, aumentar a produção, conquistar mercados, lutam cegamente para controlar o navio durante uma tempestade sem



perceber que o convés está em chamas. Mesmo as que conseguem controlar a embarcação, perdem muito tempo e recursos tentando salvar a carga após o incêndio sem perceber que as correntes apontavam para outros mercados. Ajustam a rota, mas perdem muito tempo.

De lá para cá, muitas quebraram, obsoletas, porque não perceberam que sua proposição de valor não atendia a expectativa de seus clientes. Outras, se mantiveram ativas, ano após ano, venderam produtos, aumentaram faturamento e distribuíram dividendos graças a um tipo de consumidor que entrou em extinção acelerada nos últimos cinco anos, graças à franca expansão dessa economia digital amplamente conectada, que, inexorável, está em seus primeiros anos de existência.

Mas esse cenário aparentemente destrutivo tem fundamentos claros e é importante enxergar seus racionais. Segundo Carr (2008), quando uma tecnologia é considerada infraestrutural, isto é, está amplamente difundida e disponível, tem custos reduzidos e barreiras de adoção irrelevantes, perde completamente seu poder de diferenciação estratégica e passa a ser praticamente obrigatória para a existência das empresas. É altamente prejudicial não contar com ela. Quando é proprietária, por outro lado, torna-se um diferencial competitivo de alto valor agregado, capaz de reposicionar uma empresa em seu segmento ou até mesmo desenvolver uma indústria inteira.

Para ilustrar, imaginemos a situação da energia elétrica e das estradas. Se retornarmos ao início da revolução industrial, ter energia elétrica disponível era um diferencial estratégico tão relevante que definia e habilitava a instalação de fábricas em regiões próximas aos rios ou outras fontes de energia. Além de produzir energia para rodar as máquinas produtivas, ainda facilitava o escoamento da produção para os grandes centros de consumo a custos competitivos. Ter acesso a essas tecnologias não só facilitava as coisas como eram um diferencial inestimável para as empresas. Quem não pudesse construir sua fonte de energia, não tinha a mínima chance de competir em mercados desenvolvidos. Hoje, no entanto, tanto energia elétrica quanto estradas

de rodagem deixaram de compor um diferencial estratégico de uma empresa ou região. Mais do que isso, não ter acesso a esses recursos a custos baixos, hoje, inviabiliza completamente a existência de qualquer companhia, de qualquer segmento.

Esse conceito, de recurso escasso para amplamente disponível pode ser aplicado igualmente às tecnologias digitais em todos os segmentos atualmente com um diferencial fundamental: não se trata de uma única possibilidade de posicionamento estratégico, mas de um arranjo combinatório praticamente infinito. Essa capacidade de estar disponível de forma transparente, para todos, em qualquer lugar e a qualquer momento, faz das tecnologias digitais um fenômeno conhecido como computação ubíqua, integra totalmente a relação homem e máquina e, uma vez combinada com a tendência de mobilidade, passa a afetar definitivamente a forma com as pessoas conduzem sua vida. Mais: dada a possibilidade combinatória de tecnologias e inovação, é correto pensar que cada empresa pode ter a sua proposição de valor ligada a algum tipo de diferencial estratégico único e incomparável.

A RUPTURA E O FIM DE TODOS OS NEGÓCIOS

Adotado o raciocínio anterior, praticamente todos os empreendimentos empresariais atuais acabarão em alguns anos. Simples assim, sem discussões. Quer seja por um processo construído de dentro para fora nas empresas através da inovação, quer seja um fenômeno exógeno inexorável, uma onda que passa e redesenha a morfologia existente. É indiscutível que o volume de mutações e a alternância de variáveis não controláveis presentes na vida das organizações crescem tão aceleradamente que será impossível a qualquer negócio atual, de qualquer tamanho e em qualquer lugar, manter-se incólume a uma ruptura.

Existem três diferenças fundamentais entre a dinâmica de competição de mercado tradicional e essa nova dinâmica causada por elementos disruptivos: a velocidade com que as mudanças ocorrem, o elevado risco para quem não adota as novas tecnologias e a sutileza com que o mercado é redesenhado. Pouco evidentes

esses fatores ainda não são simples a olhos destreinados, mas, uma vez que se entenda seu impacto combinado, criam marcos definitivos na composição de mercados estabelecidos e novas indústrias inteiras, algumas antes de outras, mas todas em curto espaço de tempo. É um novo tipo de concorrência, totalmente perturbadora da ordem, onde não se disputa receita ou margem, mas se configura um novo mercado de atuação que elimina os anteriores de forma indelével.

Esses elementos estão presentes em todas as áreas e afetam definitivamente negócios estabelecidos em curtíssimo espaço de tempo, condenando indústrias inteiras a partir de sutis, mas significativas, mudanças exponenciais. Um exemplo que explica facilmente esse fenômeno e reflete a magnitude de seu impacto é o declínio do envio de mensagens pagas pelo celular, o SMS, causado pelo advento de um recurso totalmente gratuito, o WhatsApp. Inicialmente ninguém imaginaria que um serviço gratuito pudesse derrubar uma das camadas mais rentáveis das operadoras telefônicas ao redor do mundo, mas, com um bilhão de usuários ativos, alterou drasticamente a forma como as pessoas se comunicam e desintegrou definitivamente uma porção relevante das receitas das teles.

Dissecando a nova arena competitiva

Quando um bem ou serviço de valor está disponível de graça, ninguém se pergunta profundamente sobre fatores causais ou razões de origem. As pessoas simplesmente usam. É assim com estradas e pontes, palitos de dentes em um restaurante ou com as sacolinhas plásticas do supermercado. Tire esses bens da vida das pessoas e elas ficarão bastante incomodadas.

Mas, apesar de poucos questionarem sobre os reais motivos de uma empresa prover serviços gratuitamente para milhões de usuários sem repassar os crescentes custos envolvidos enquanto outras empresas cobram – e muito caro, às vezes – por produtos e serviços significativamente inferiores, existem ‘razões que a própria razão desconhece’. Ainda assim, as pessoas simplesmente



usam esses serviços sem perceber que o conceito de um produto entregue a preço zero e capaz de subsidiar um modelo de negócios amplamente viável. Isso desmonta os principais raciocínios econômicos sobre os quais se fundamentou a economia tradicional. Ora, só é viável pagar altos prêmios aos executivos de grandes corporações bem como remunerar toda uma cadeia de produção se os custos fixos – aqueles não diretamente ligados ao produto que está sendo consumido – forem divididos infinitamente tornando-se irrelevantes para o usuário final. Essa fórmula serve para produtos que vão de cerveja a sapatos, cigarro, comida, máquinas, eletrônicos e muitos, muitos outros bens, mas funcionam de forma diferente para a economia digital.

Na economia digital, os usuários são conquistados muito rapidamente e novas indústrias podem surgir ou sumir em curtíssimo espaço de tempo. O risco desse modelo de concorrência vem da adoção sutil de uma quantidade enorme de usuários de forma silenciosa, quase invisível, e pouco evidente. Quando a base de usuários atinge um número gigantesco, muito rapidamente se definem modelos para explorá-la comercialmente, puxando o tapete de negócios que descansavam tranquilamente em mercados com regras bem estabelecidas.

Há ainda outro aspecto a ser considerado nessa modalidade concorrencial e que merece grande atenção pela capacidade de impactar o mercado de forma irreversível, graças às infinitas interações combinatórias e múltiplas formas de monetização viáveis: A forma silenciosa como se constrói a riqueza comercial de um modelo de negócios baseado em economia digital foi ainda tão pouco explorada que é impossível acreditar que já tenha adquirido contornos definitivos e previsíveis.

Quando o Facebook adquiriu o WhatsApp por alguns bilhões de dólares, por exemplo, tinha algumas intenções claras, além de outras nem tão evidentes que possam ainda ser exploradas futuramente. Uma delas, era restringir perdas pela evasão de usuários que estavam deixando de se comunicar pela rede social e já mostravam claramente uma preferência dos grupos de comunicação no WhatsApp em detrimento ao Facebook, especialmente

nas camadas mais jovens. Outra, era poder integrar em sua base de conhecimentos o perfil de usuários, suas fotos, preferências e relações interpessoais com a geolocalização e a frequência de interações, que a plataforma do Facebook não tinha como obter com a mesma qualidade, mas que eram nativas na plataforma do WhatsApp. Além disso, o fato de poder medir a intensidade das relações ativas entre as pessoas (através de suas conexões ‘vivas’ na troca de mensagens do WhatsApp) e ampliar a base estatística de usuários recorrentes e o *marketshare* combinado como “plataforma de comunicação” e não como rede social, é infindável. Mais recentemente o WhatsApp passou a permitir chamadas de voz sem qualquer alteração nos aplicativos instalados, o que deve tirar pelo menos mais uma camada de serviço das operadoras de telecomunicações muito rapidamente e, obviamente, também representa alguns bilhões em receita.

Parece evidente que tantas vantagens gratuitas para os usuários, proporcionadas ora pelo Facebook ora pelo WhatsApp, formem um conjunto de ferramentas preparado para desestabilizar um modelo tradicional de exploração de créditos telefônicos baseadas em consumo com décadas de existência. No entanto, sua pretensão não é exatamente balançar as estruturas da indústria de telecomunicações e – acredite – o que paga toda a infraestrutura necessária para derrubar as grandes operadoras é justamente o consumo do usuário final. Na verdade, o que não fica evidente, mas está na base da mudança de muitos modelos de negócio é que o consumo propriamente está se modificando e esse é o grande detonador de mudanças estruturais que permitem a existência de negócios disruptivos.

Para estabelecer um raciocínio claro sobre como a mudança de comportamento do consumidor alcança potencial econômico para pagar essa conta bilionária é necessário observar o que ocorre por trás da plataforma construída pelo binômio WhatsApp-Facebook: ao definir um formato de pagamento direto entre usuários via rede social usando o Facebook Messenger, por exemplo, a companhia garantiu a condição de oferecer esse serviço também para milhões de usuários do WhatsApp. Em paralelo, o WhatsApp

vem testando um modelo de cobrança por acesso direto aos seus usuários por parte de anunciantes pagantes, aos moldes do que faz o Google, outro negócio de modelo aparentemente gratuito, mas que fatura bilhões de dólares em todo o mundo justamente com produtos bancados pela publicidade on-line. E que ainda vai drenar bilhões de dólares nos próximos anos com o uso de chamadas de voz.

TODOS OS SETORES SERÃO AFETADOS PELA MUDANÇA

Os efeitos desse fenômeno são transversais e afetarão todas as indústrias em maior ou menor grau, em lapsos de tempo curtos ou muito curtos. Moda, saúde, varejo e turismo são os principais afetados em curtíssimo prazo, mas mesmo as indústrias tradicionais de produção de bens de capital e de bens de produção serão afetadas sensivelmente pela nova composição que se forma aos olhos de todos de forma sutil, mas acelerada. Ao confrontar cada aspecto dessa transformação, as companhias devem observar suas peculiaridades e entender a ameaça ou oportunidade que essa mudança representa em seus negócios.

Importante perceber que esse movimento não é mera tendência em formação: está estabelecido, tem menos de dez anos e já afeta globalmente a ordem econômica desenhada nos últimos sessenta anos ou mais. Não se restringe apenas a grandes companhias, mas reconfigura todos os mercados por ela abordados. Por outro lado, ainda é recente e não permite estabelecer claramente padrões de exploração ou “leis naturais” a serem seguidas. Ainda assim, entender comportamentos correlatos permite desvendar oportunidades e antecipar ameaças. Somente nessa “nova” economia, uma pequena empresa sem funcionários é capaz não só de concorrer em condições de igualdade com grandes blocos econômicos tradicionais como, eventualmente, até ganhar a disputa. Aos grandes, quando antenados, uma saída possível e incorporar uma pequena companhia e fazer dela um pivô da inovação corporativa a baixo custo estratégico. Foi o que ocorreu na aquisição do Waze,



maior aplicativo de navegação terrestre que permite traçar rotas de acordo com as condições de trânsito, o que só é viável graças a lógica de comunidade. Depois de balançar profundamente o mercado de sistemas GPS como TonTon e Maplink, ameaçou até mesmo a gigantesca Google com seu sistema de mapas on-line e acabou sendo comprada por essa última.

Esses modelos de negócio digital emergentes podem, basicamente, ser categorizados a partir de três racionais de geração de valor: o primeiro, baseado em novas proposições de custo e seus impactos no consumo, o segundo, baseado em aspectos da experiência do usuário e nas formas de interação e o terceiro, plataforma onde se integram interesses anteriormente desconectados gerando novas abordagens econômicas. Isoladamente, no entanto, nenhum desses três fatores detém a capacidade anteriormente mencionada, mas uma vez combinadas várias fontes de custo, experiência e plataforma, fundem-se e adquirem força exponencial, podendo ser altamente destrutíveis para mercados estabelecidos. Casos conhecidos mundialmente que ilustram essa tese vêm de empresas como Amazon, Apple, Facebook, Google, Netflix, Waze e WhatsApp, entre tantos outros, mas não se limita a esses. Novos negócios como sites de entrega de comida, como o iFood e o RestauranteWeb, de fretes, como o Rapiddo, guias de lojas e serviços, como o Apontador, e de ingressos, como o Cinepapaya, são muito menos conhecidos e altamente disruptivos.

A decomposição das fontes de valor em partes integradas e então recombinadas, permitem a invenção da próxima geração de tecnologias e diferentes avanços de novos modelos de negócios. Isto, por sua vez, dá origem a ruptura dos modelos, altera a concorrência e obriga negócios estabelecidos a se transformarem. Ou você ainda prefere usar seu celular para mandar mensagens em vez do WhatsApp? Ou quem sabe, ligar o rádio para esperar a previsão do tempo, ao invés de usar um aplicativo em seu smartphone? Ou comprar passagens aéreas somente em horário comercial e pagar taxas de serviço por uma conveniência que não existe? Tudo isso de graça, obviamente.

O jeito antigo de fazer as coisas

Antes de tratar as alternativas para explorar esse fenômeno dentro de qualquer empresa, cabe, ao menos, uma referência determinística. Explorar essas megatendências disruptivas não tem nada a ver com o website de sua empresa ou com seu perfil nas redes sociais. Se há um fator que não pode ser confundido é a incapacidade de lucrar com modelos velhos em plataformas novas. Um grande exemplo é a varejista on-line B2W, dona dos sites de compra Submarino, Shoptime e Americanas.com. Sua receita de vendas anual chega a quase dez bilhões de reais, mas acumula prejuízos há anos. Outros exemplos vêm de Dafiti e Netshoes, dos ramos de moda e artigos esportivos, que acumularam perdas acima de 220 e 90 milhões de reais, respectivamente.

Definitivamente, não se trata de criar lojinhas na internet, mas de resolver problemas reais, de nicho, e abocanhar a maior parcela possível de um mercado inteiro antes que potenciais concorrentes percebam o que está acontecendo. Tudo isso, baseado no uso de tecnologias para reduzir custos e *time to market*.

O que as empresas precisam, então, para ter sucesso nessa nova era da informação é identificar novas oportunidades de forma antecipada e inovar de modo ágil.

Para surfar esse tsunami, as empresas precisam se apoiar em inovação. Mas tem que ser inovação de primeira qualidade, não aquela que vem dos departamentos de P&D, nem aquela contratada de uma consultoria de design. Inovação “da boa” não é algo que alguém ou uma equipe faz. É algo que está incrustado na mentalidade e comportamento de todos e que não precisa de processos específicos para existir. O ambiente favorece e ela floresce. Por isso, as ideias são coletadas de todos os cantos, por todos os envolvidos, são identificadas, aprimoradas e as que são úteis, descartadas. Assim, em volume, sem economias e juízos prévios de valor.

O *timing* com o mercado é fundamental para a inovação. As empresas precisam estar prontas para adicionar valor muito rapidamente e alcançar demandas sem esperar muito tempo.



Segurar o ritmo da inovação e a velocidade das mudanças, fará a organização debater-se com as próprias estratégias enquanto se equilibra para manter sua posição. Nesse cenário em transformação, manter o ritmo não é o suficiente. É necessário acelerar, pois há novos competidores chegando, além dos competidores conhecidos, e substitutos diretos e indiretos de suas ofertas, vindo de todos os ângulos e em velocidades diferentes, como a empresa jamais presumiu.

Nesse contexto, uma mentalidade gerencial fundamentada em reduzir desperdícios e aumentar a eficiência operacional para manter a qualidade dos produtos e serviços dentro do nível aceitável ou exigido é insuficiente. Esse *modus operandi*, combinado com sistemas empresariais complexos baseados em hierarquias internas e controles operacionais, faz com que os colaboradores atuem no modo de máxima eficiência, o que parece bom, mas lhes inibe a capacidade de inovação e destrói a capacidade de gerar valor à companhia. Em suma, continuam usando respostas conhecidas para problemas que já podem ter mudado e afastam a companhia da real necessidade do consumidor.

Apesar de insano, pode ser claramente percebido quando analisadas a fundo, que as estratégias que os departamentos de marketing se esforçam para viabilizar, pagando quantias exorbitantes por pequenas adições de participação de mercado ou mesmo para manter índices de crescimento em mercados com taxas de crescimento decrescente não é satisfatória para a maioria das companhias. Usam uma lógica antiga para uma composição de demanda que já mudou.

Depois de um certo ponto, reduzir custos pode não afetar a participação de mercado, mas adicionar um complemento ao produto, sim. Da mesma forma, incluir complementos incessantemente, sem revisar a utilidade dos anteriores ou mesmo a aplicabilidade dos novos, pode tornar o produto complicado e pouco desejável por parte do usuário. Nesse ponto, pesquisas ainda são incomuns pois levam tempo e custam dinheiro, mas poderiam evitar dispêndios exagerados em desenvolvimento de produtos e serviços com baixa aderência à demanda e, principalmente,

economizar tempo, muito tempo. Afinal, incluir complementos também custa dinheiro, mas custa muito mais se não trouxer vantagem competitiva para a organização, ou seja, se o consumidor não utilizar e perceber valor.

Um grande óbice no florescimento dessa disciplina organizacional é o pensamento sistêmico, uma das disciplinas gerenciais mais adotadas atualmente e cuja rejeição ao erro impede que as empresas criem a cultura de teste de hipóteses que não possam ser claramente racionalizadas. Esse talvez seja o empecilho mais definitivo da inovação. Processos de cocriação e de aprendizagem experiencial são mal vistas nas organizações que preferem estatísticas e relatórios descritivos e determinísticos para a tomada de decisão. A herança cultural do pensamento sistêmico e da produção enxuta, tão valorizados a partir das últimas décadas são justamente os maiores opositores das empresas na hora de criar uma cultura mais inovadora. Em tempo: não se está defendendo que esses sistemas não funcionem, apenas que são pouco inovadores e podem criar pouca vantagem competitiva em um mercado de variáveis não estruturadas, regras em mutação e com múltiplas iterações combinadas.

E agora, como sair dessa?

Mas, se sistemas de gestão complexos, hierarquia rígida e controles operacionais são eficientes e pouco inovadores, simplesmente definir que criatividade e inovação são fundamentos organizacionais não garante que se materializem pelos corredores. É necessário planejamento e investimentos para que ocorram. Também é necessário tempo para derrubar costumes que minem a criatividade e dificultem o surgimento de soluções inovadoras. É preciso desmontar dogmas estabelecidos para que as pessoas entendam que podem realmente ser inovadoras nas organizações. Sempre que convidadas a colaborar de forma positiva as pessoas são capazes de compartilhar ideias e opiniões, mas isso é muito pouco frequente em organizações com a cultura de máxima eficiência em função da forma limitante como são tratadas

a comunicação e a colaboração na organização.

Há uma rejeição cultural a feedbacks negativos e um péssimo hábito de referendar ideias de colegas e chefia em processos de criação. Em nossa cultura latina, especialmente, as críticas são personificadas e intimidam a capacidade de expor ideias mesmo em grupos de trabalho pequenos. A tendência comportamental é de as pessoas buscarem concordâncias em processos de discussão e criação ao invés de gerar quantidade significativa de ideias divergentes para depois fazer uma qualificação. Os colaboradores apegam-se às próprias ideias apaixonadamente e, por uma questão de segurança, giram em torno de conceitos preestabelecidos, afastando-se assim da inovação de melhor qualidade. Isso desconstrói o ciclo do processo criativo e concentra as equipes confortavelmente em torno de ideias preconcebidas, reforçando as rotinas pré-estabelecidas e impedindo que a cultura de inovação se estabeleça. Fica impossível romper a fronteira do pensamento dominante sem entrar em uma zona de desconforto e a inovação se torna inviável. Para piorar, a confiança nas habilidades de comunicação e na sua capacidade transformadora diminui à medida em que as barreiras vão se consolidando. Talvez isso explique por que ferramentas como *brainstorming* sejam tão pouco comuns fora de grupos de design e agências de comunicação e marketing.

Historicamente, em todos os tipos de negócios tradicionais, o papel do vendedor ou do promotor lhe conferia a possibilidade de interagir com o potencial comprador antes que ele tomasse a decisão de compra de um produto ou serviço. Hoje, dado o excesso de informações amplamente disponíveis, essa possibilidade está cada vez mais rara e eventual e, portanto, mais cara para as organizações. Compradores não estão conversando com vendedores porque estão conversando entre si. Redes sociais, blogs e grupos de afinidade tornam a obtenção de informações mais ágeis, ricas e confiáveis do que as versões de “criação de valor” já bastante saturadas dos times de marketing e vendas. Graças à variedade de fatores que influenciam os resultados, respostas simples de sim e não fazem pouco ou nenhum sentido para decisões de negócio e os decisores se cercam de informações

qualificadas para garantir boas decisões. Muitas vezes, o cliente conhece melhor as características e vantagens de um produto do que quem o comercializa. Isso somente é possível porque o conjunto de ferramentas e informações amplamente disponíveis permite decisões com dados mais completos, mais facilmente e em menor tempo do que nunca.

O processo de compra normalmente envolve um complexo mecanismo de decisão do comprador e a distância entre vender algo por um preço muito alto ou dá-la de graça reside nesse processo de decisão capaz de quebrar barreiras e facilitar o acesso ao consumidor que passa a ser um cliente da marca e mais facilmente aceitará pagar por produtos e serviços relacionados a ela.

Nesse contexto de transformação, onde tecnologia e preferências do consumidor criam mercados polimórficos, todas as empresas, sem exceção, precisam inovar. Quem não consegue evoluir sua oferta e responder às mudanças rapidamente, tende a perder relevância e ser superado pelos concorrentes e substitutos mais ágeis.

Promover a cultura da criatividade organizacional em todos os níveis da organização torna-se, então, uma necessidade estratégica para a empresa e manter colaboradores comprometidos e criativos, fundamental para criar a capacidade de inovar e obter sucesso. Pode não parecer óbvia essa ligação entre postura empresarial criativa e participação de mercado, mas está diretamente ligada à capacidade de satisfazer clientes existentes enquanto obtém novos. Apesar de parecer uma questão de gestão simples, poucas companhias têm essa habilidade efetivamente desenvolvida, ficando a cargo de alguns poucos profissionais devidamente delegados desenvolverem ações desse tipo, normalmente em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, produtos ou, mais recentemente, inovação. Independentemente do nome da moda, mesmo esses setores ainda se concentram mais em adquirir receitas do que reduzir o impacto da *revenue churn rate*. Para uma visão mais realista na gestão, é fundamental monitorar e analisar os dados de forma interpretativa para identificar questões a serem adotadas no aperfeiçoamento das métricas de mercado,

melhorar as vendas e reduzir as evasões.

Para que as organizações atinjam um novo patamar de criatividade organizacional, os líderes precisam se abrir ao desafio, dar espaço às mudanças propostas pelos colaboradores e observar como as coisas são feitas realmente. Precisam se concentrar mais em resultados e menos em execução de processos. Precisam reconhecer os diversos tipos de inovação e abrir espaço a eles de fato, deixando o discurso retórico para empresas menos competitivas. Precisam desaprender as práticas de rígido controle hierárquico e máxima eficiência operacional e abrir-se para a inovação vinda de dentro e de fora da empresa.

Outro hábito a ser desenvolvido é a capacidade de sair da zona de conforto. Os maiores empreendedores que conheço não se prendem a uma mesa e cadeira em sua sala no escritório. Visitam clientes, compram os produtos da concorrência, experimentam, conversam com outros empreendedores, pedem conselhos, estudam, aprendem, mas antes de tudo, saem da sala, andam pelos corredores, sentem o cheiro e as dores da guerra, saem do prédio e vão para onde as coisas acontecem. Em suma, não delegam a gerentes a obtenção de insights estratégicos, mas também não o descartam quando ocorre. Se isso parece inadequado ou pouco convencional nas organizações ao seu redor, é necessário avaliar que a possibilidade de obter retornos decrescentes nos negócios nos próximos anos é enorme, pois existe uma grande tendência dessas empresas deixar de reconhecer as oportunidades que estão criando novos mercados adjacentes nesse exato instante e, com isso, tornarem-se irrelevantes no processo decisório de seus consumidores.

Esse hábito empreendedor, sair do escritório, reflete uma grande preocupação nunca tão atual quanto nos dias de hoje: a capacidade de antever mudanças de comportamento baseadas em experiências do consumidor e buscar informação e inspiração atualizada e barata. Atualizada porque é obtida diretamente na fonte, por quem tem o poder de decisão e o executa na vida real. Barata porque economiza um recurso cada vez mais escasso e valioso para as organizações em transformação: o tempo.



Tempo necessário para reagir às mudanças externas, tempo para testar hipóteses e validar demandas, tempo para estabelecer bases factíveis em comportamentos do consumidor e estabelecer experiências relevantes.

É uma tendência de muitas organizações focar seus esforços em obter excelência 'dentro do pavilhão'. Processos incessantes de melhoria contínua arrocham os parafusos das máquinas e secam o suor das pessoas em busca de milionésimos de melhoria estatística, sem necessariamente observar o que é importante dentro e fora das suas paredes. Não é uma abordagem errada se isso estiver alinhado com uma estratégia clara de transformar o negócio em altamente competitivo pela adição de valor e não pela redução crua de insumos de produção.

As empresas precisam rapidamente aprender a aproveitar o poder da inovação aberta e converter fornecedores e consumidores em parceiros de inovação através do uso de tecnologias em nuvem, tais como ambientes *mobile* e redes sociais para que a cocriação defina e gerencie produtos e serviços rapidamente, envolver os clientes e oferecer novas experiências com margens muito, mas muito, competitivas. Isso é viável através de estratégias de marketing de precisão e automação, capaz de surpreender consumidores através de uma experiência única e indelével. A vida pessoal e profissional das pessoas nunca esteve tão conectada e tão simbiótica e as pessoas nunca ansiaram tanto pelo poder de se manifestar através de cliques e *posts*.

Aliás, as pessoas estão buscando significância entre essas duas esferas através de posturas positivas de grande impacto. Trabalham por salários menores em empresas ecologicamente responsáveis, dedicam muito tempo livre a práticas sustentáveis, engajam-se em causas terceiras sem expectativas de ganhos pessoais, empenham capital próprio para realizar sonhos de desconhecidos e abrem mão de luxos individuais em favorecimento a uma sociedade idealizada para o futuro, mas que pode estar a poucas conexões de distância. Essa busca em prol de uma humanidade melhor e mais evoluída é espontânea, mas fortemente influenciada pelo poder das redes de colaboração, novamente

um fenômeno possível a partir de uma sociedade que passou por uma transformação digital e que mudou, para sempre, sua forma de experienciar a vida, o que, obviamente, afetará para sempre os hábitos de consumo e a forma como satisfazem seus desejos e necessidades e, logo, a forma como as empresas chegam até o mercado. Esses conceitos se expandem e exigem um novo modo de trabalhar, mais colaborativo, com interações pessoais amplificadas pela tecnologia. É necessário concentrar formas de contato utilizando qualquer recurso e mídia disponíveis, evoluindo interação entre pessoas dentro e fora da companhia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É amplamente sabido que quase 90% das empresas de maior sucesso mundial na década de 1950, conforme a lista Fortune 500, não existem mais nos dias atuais. Deixaram de existir, fecharam. Independentemente de quais motivos tenham sido os portadores dessas quedas, o fato é que o ritmo das mudanças impulsionadas pela tecnologia daqui para a frente será tão mais radical do que foi em toda a última metade do século passado e afetará todos os setores nos próximos anos. As novas tecnologias estão impulsionando o ritmo das mudanças e as pessoas, antes das empresas, já as acataram. Agora é um momento histórico fundamental para que as empresas aprendam a dar voz e espaço às pessoas para que elas construam o futuro das companhias de forma criativa e amplamente colaborativa.

Entre as mudanças trazidas pela onipresença tecnológica está a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o ganho de qualidade de vida que muitos almejam. É possível, e muito viável, interagir sem que as limitações físicas sejam um impeditivo, encarando a tecnologia como um pivô da transformação da vida, das empresas e do mercado. Além de tudo o que as empresas fazem muito bem até hoje, que as tornou infraestruturais, podem agora usufruir de um motor único de diferenciação para o futuro dos negócios.

Reside aí a capacidade das pessoas tornarem-se o grande diferencial na estratégia das organizações que entenderem todo o poder das tecnologias para a inovação e o sucesso empresarial. Quem liderar essa tendência terá o maior conjunto viável de vantagens nos negócios. Quem seguir a tendência, bem, quem seguir já estará atrás.

REFERÊNCIAS

BRADLEY, J. LOUCKS, J. MACAULAY, J. **Digital Vortex**. Global Center for Digital Business Transformation. USA, 2015.

20 Combinatorial Forecasts. Institute for the Future. Disponível em: <<http://www.iftf.org/>>. Acesso em 12 dez. 2015.

FRIEDMAN, Thomas L. **The world is flat**. Farrar, Straus & Giroux Hardcover, USA, 2005.

CARR, Nicholas. **The Big Switch**. USA, 2008. W.W. Norton & Company Ltd.

COLLINS, Jim. **Good to great**. 16 ed. USA, 2006. Editora Elsevier.







Thiago Moreira Safadi

Geógrafo, Empresário e integrante do
Comitê de Jovens Empreendedores

O FANTÁSTICO IMPACTO DA GEOGRAFIA NOS NEGÓCIOS

Muitos estudos têm sido realizados objetivando explicar o comportamento empreendedor e as características relacionados ao empreendedorismo. O estudo do empreendedorismo está relacionado ao estudo sobre a capacidade do ser humano de superar desafios. As intensas transformações sobre as quais diferentes territórios espalhados pelo mundo são submetidos, simultaneamente ao avanço na organização das sociedades, evidenciam uma necessidade de resposta aos interesses econômicos oriundos de uma globalização cada vez mais veloz. Algumas características relacionadas ao comportamento empreendedor são necessárias a um ambiente de negócio globalizado, onde organizações e gestores são obrigados constantemente a se adaptarem em função dos padrões de desenvolvimento cada vez mais acirrado e o papel do conhecimento geográfico no composto ferramental de profissionais empreendedores diferencia sobremaneira a qualificação de gestores aptos a lidar com cenários socioeconômicos e políticos em constante transformação.

As sociedades humanas, por mais elementares que sejam no que tange ao conhecimento tecnológico, não escapam à necessidade de organizar o campo operacional de suas ações, ou seja, ordenar o território a partir do uso que dele se pretende fazer. As pessoas transformam e constroem novos espaços ao longo do tempo, atribuindo valores e simbolismos a essas mudanças, conquistas e reestruturações organizacionais. Portanto,

o ambiente construído é o resultado da relação entre o modo de vida das pessoas, o meio físico e biológico de cada lugar e as sobreposições históricas inerentes ao seu processo estruturante. Para Carlos (2001), cada momento do processo histórico da humanidade corresponde a um modo de fazer, de pensar, de sentir e de ensinar, sendo, cada tempo a sua forma no espaço.

Os estudos acerca dos processos que influenciam as transformações espaciais e o desenvolvimento humano nos levam a indagar sobre a forma como as técnicas são empregadas na apropriação e transformação dos territórios. Tais indagações, no lugar de priorizar os aspectos negativos dessas transformações, tenta descobrir sobre “que transformações socioespaciais viverá o homem no futuro” e “como uma sociedade passa de uma estrutura a outra estrutura, de um equilíbrio a outro equilíbrio” voltando novamente ao bojo do seu desenvolvimento e do restabelecimento das relações sociais. Desdobrada sobre quais seriam os recursos e a capacidade de um indivíduo ou organização de reagir e de superar situações adversas causadoras de crises, estresses e de mudanças, outras duas perguntas podem ser feitas: “Quais são os riscos inerentes ao desenvolvimento social e econômico global”? e “como os diferentes setores da economia se preparam para se conectar, organizar e trabalhar para a sua manutenção e inovação”?

As transformações sociais são etapas essenciais ao desenvolvimento humano sendo um processo cíclico e mutável, apresentando padrões de surgimento, de maturação comportamental e ruptura cultural. Para Lindström (2001), o seu sucesso é uma questão de encontrar maneiras favoráveis de administrar a vida dentro do ambiente, de modo que o indivíduo alcance suas metas de vida. Nesse contexto, uma poderosa expressão da individualidade humana é identificada, sendo reconhecida por um conjunto de habilidades e competências que se caracterizam como comportamento empreendedor.



CONSIDERAÇÕES SOBRE O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O comportamento empreendedor tem sido tema de discussão em variadas obras acadêmicas, com diferentes olhares a respeito do conceito. Dentro das ciências econômicas e humanas a questão é trabalhada como um conjunto de habilidades e competências que se desenvolvem no ser humano a partir de esforços que objetivam atingir metas. Na maioria das vezes “ser empreendedor” significa “ser inovador” e para isso, ser responsável por correr os riscos que achar necessário para atingir um desenvolvimento profissional e pessoal desejado.

Dessa forma, os empreendedores são agentes que buscam formular uma percepção do mundo a partir de uma interpretação constituída por valores próprios. Desejam interagir e dominar uma realidade através da ótica da sua própria ideologia, metodologia e visão geral do ambiente. Caracterizam a realidade com foco em múltiplas interpretações com viés de exploração de oportunidades de negócios. Uma das questões mais importantes para o empreendedor está em saber se deseja se limitar a uma única forma de interpretação ou raciocínio, ou se vai evoluir juntamente com as mudanças que ocorrem no espaço-tempo da sua história. Para isso, o planejamento e o monitoramento das suas ações são renovados constantemente, ressignificando sua realidade e permitindo que os riscos das suas ações sejam calculados recorrentemente.

A dinâmica de construção e de reconstrução espacial crescente, imposta aos territórios pelos avanços da globalização, cria um mundo da fluidez onde o lugar é uma realidade dinâmica, que se recria a cada momento sendo, “à sua maneira, o mundo” (SANTOS. 2001 p. 314). Aos empreendedores o ritmo de transformação da sociedade se apresenta como um grande desafio aos seus objetivos, pois, essa é uma visão compartilhada de mundo como algo transitório: não é o mundo que nossos pais conheciam nem aquele que os nossos filhos conhecerão. Não só a própria terra está em constante fluxo, mas também toda geração encontra

novos fatos e inventa novos conceitos e formas para tratá-los, sendo, portanto, um dos maiores desafios para o empreendedor a percepção do que virá a seguir. Como forma de atingir os seus objetivos, o empreendedor precisa ser, antes de mais nada, uma pessoa com atitude dinâmica, um transgressor do *status quo*, detrator de regras estabelecidas pelo senso comum ou, pelo menos, um catalizador ousado de oportunidades de mercados estabelecidos nos quais opta por se inserir.

Uma atuação empreendedora exige, ao longo do tempo, o reconhecimento sobre a necessidade de mudanças. A compreensão de que somos atores de nossas vidas permite aspirar e pensar sobre o reflexo do que somos ou desejamos ser, atribuindo a si mesmo o triunfo do sucesso ou insucesso das ações. Implicitamente, essa reflexão traz consigo uma nova proposição de realidade sobre o universo empreendedor, diretamente ligado à possibilidade de frustração. Porém, saber lidar com as adversidades e validar a aprendizagem sobre as suas ações, expressam o ciclo da existência humana decorrente do significado de cada fase do processo. Se, frente a um obstáculo, optarmos por nos escondermos nas projeções do nosso imaginário, desejando não pensar e questionar a realidade, deixaremos gradualmente de ouvir e perceber as mudanças no mundo a nossa volta. Dependendo da forma como a aprendizagem é vivenciada por cada um ao longo da vida, deixaremos de descobrir que as perdas podem ser menores do que os ganhos.

Reconhecer a capacidade de superar limites, obstáculos ou resistir à pressão de um momento de choque sem colapsar ou perder o foco é um comportamento que se espera para, frente a um evento de mudança, continuar a trilhar seu caminho. Esse reconhecimento está na avaliação de cada empresa ou indivíduo sobre sua capacidade de resposta e retorno ao equilíbrio emocional e operacional em situações históricas anteriormente vivenciadas. Uma aprendizagem validada é algo único, pertencente somente àqueles que se permitem experimentar.

Ao passar do tempo, a atuação empreendedora promove vários níveis de exigência competitiva, intensificando a inovação e



ampliando as cobranças de ação. Nesse sentido, o comportamento empreendedor busca sobreviver e continuar atuando além do tempo presente. Para algumas pessoas, essa ação é uma necessidade de autossatisfação, para outros é um comportamento em busca de satisfazer necessidades. Em comum, entre elas, está a tentativa de compreender como o espaço está organizado e como os diferentes aspectos quantitativos e qualitativos funcionam, de forma em que as ações que impactem a sua estrutura produtiva de forma positiva, gerando receitas, criando novos produtos e serviços, expandindo pontos de venda e ampliando infraestrutura, mas sempre assumindo, gerenciando e jamais negligenciando os desafios da gestão.

Ao longo desse processo, o ensino e a educação são utilizados como forma de conhecer, reconhecer e aprender sobre os processos que animam e dão sentido à sua própria existência e a de seus empreendimentos, ora isoladamente, ora de forma integrada. Ao passo que idealizar permite que, na liberdade do pensamento, as angústias decorrentes dos processos de enquadramento social e transformação sejam suportadas, sem que haja uma renúncia a si mesmo. A ousadia criada pelas ações inovadoras do empreendedor busca um sentido para a vida, recriando a sua história por meios próprios e protagonizando conscientemente uma rebeldia positiva.

Através de diferentes canais de comunicação tem-se acesso aos mais variados assuntos e informações sobre determinado tema. Desenvolver a habilidade de trabalhar esse fluxo de informação e compreender os interesses das redes por ela estruturada, são competências que se espera de um empreendedor para que, em posse do acesso a esse conjunto de informações, seja capaz de planejar e organizar os territórios e os campos das suas operações.

É importante notar que, para entendermos o espaço e os fenômenos que nos cercam, é imprescindível o conhecimento dos sistemas técnicos, uma vez que em cada período histórico temos um conjunto próprio de técnicas e de objetos correspondentes criando novos modos de produção que reúnem “sistemas de objetos e sistemas sociais” (SANTOS, 1988). Portanto, o resultado

das transformações espaciais está associado às relações existentes entre o modo de vida das pessoas, o meio físico e biológico de cada lugar e as sobreposições históricas inerentes ao seu processo estruturante, formando o que chamamos de espaço geográfico.

Dessa forma, o empreendedor deve desenvolver competências que o permitam mobilizar o conhecimento em prol de uma habilidade de se localizar e analisar o espaço geográfico, criando correlações e sínteses sobre os interesses dos diferentes “sistemas de objetos e sistemas sociais” que estruturam a paisagem. A compreensão sobre como as técnicas são utilizadas na apropriação dos territórios e na relação com o lugar permite uma compreensão sobre os tipos de fluxos que são transacionados entre diferentes regiões. É com base na descrição do espaço geográfico – na caracterização da composição populacional, nível de escolaridade, nível de renda, concentração etária, hábitos e comportamentos culturais, necessidades e desejos – que podem ser determinados, por exemplo, indicadores sobre o potencial de consumo e o estabelecimento sobre os níveis de atendimento e de carências local, suportando ações do interesse empresarial.

As tendências de comportamento e consumo, cuja dinâmica tem sido cada vez mais descentralizada, compõem ainda mais esse cenário transformador. Reconhecer os agentes, identificar as escalas de atuação, descrever as paisagens de atuação, caracterizar a população residente nos territórios de atuação e contextualizar os lugares de atuação, são competências necessárias para promover a integração entre as partes interessadas em regiões isoladas do globo, influenciar o seu público-alvo e desenvolver economicamente o seu negócio a partir de diferentes habilidades.

Os diferentes sistemas de comunicação (Skype, Google Talk e WhatsApp) para aplicativos móveis do tipo smartphones e tablets criaram um mundo virtual onde o fluxo da informação é transmitido em tempo real para qualquer parte do mundo, desde que haja um acesso à internet. A conexão instantânea entre consumidores, gestores e empresários de diferentes pontos geográficos, acelera a troca de mercadorias, de informação e os comandos de ação, promovendo cada vez mais um ambiente desafiador e inovador.

Esse relacionamento ilustra como a técnica tem sido utilizada no desenvolvimento de soluções que permitam conectar pessoas e territórios distantes dentro de redes conectadas, fomentando a conexão entre as regiões do globo.

A união dos aparelhos móveis ao desenvolvimento crescente de aplicativos que conectam pessoas, estruturas e empresas modifica o comportamento humano ao passo de cada inovação. Tomemos como exemplo os aplicativos para dispositivos móveis que contêm soluções de geolocalização, como o Google Maps, Waze e TomTom My Drive. Essas ferramentas estão promovendo o acesso de pessoas a lugares nunca antes por elas frequentado, eliminando a capacidade das pessoas de construir mapas e rotas mentais de acesso às ruas, aos bairros ou às cidades. Recentemente o aplicativo Waze passou a incluir na interface de navegação do seu mapa (através do georreferenciamento da informação, a localização exata a partir do ponto onde se encontra o observador) as marcas dos seus anunciantes. Ou seja, ao trafegar por uma determinada rota, o observador recebe, além das informações do trânsito, a localização de lojas, postos de gasolina, produtos, serviços e outros tipos de negócios que possuam alguma relação geográfica com a rota estabelecida pelo consumidor. Dessa forma, o usuário do sistema pode alterar a sua rota a partir do seu interesse de consumo. Nesse ponto, o aplicativo deixou de ser apenas uma solução para o tráfego rodoviário e se transformou também numa solução de engajamento entre marcas e clientes. Agora uma panificadora pode oferecer, a partir do perfil do usuário, descontos para a compra de pães e mercearia no período das 17h até as 19h, e um posto de gasolina, descontos no litro do combustível para o usuário do aplicativo a partir das 22h. Outras empresas desenvolveram suas próprias aplicações móveis para aumentar o engajamento com o seu público-alvo, como por exemplo a Starbucks e a bebida AMP Energy Drink, da Pepsico. No caso da Starbucks, a partir de um aplicativo de geolocalização, a empresa envia cupons de desconto para o perfil do usuário toda vez que ele estiver próximo a uma loja.

Ao analisarmos o fluxo de informações de uma rede social, como o Twitter ou o Facebook, veremos que as opiniões compartilhadas pelos usuários revelam a consciência do usuário sobre uma experiência de consumo ou fenômeno, podendo ser boa ou negativa. A capacidade de atuar em rede e interpretar os dados por ela circulante permite a criação de cenários que revelam tendências espaciais do interesse das empresas.

Apesar da fluidez da informação dentro da rede, as experiências de consumo são validadas em pontos geográficos específicos, sendo possível mapear o local e as concentrações de percepção pelo produto ou serviço. O mapeamento dessas ocorrências e o relacionamento delas com outras informações, como por exemplo, a renda, o nível de escolaridade da população local, a área de cobertura dos serviços, e a localização dos pontos de venda criam um repositório de informações fundamentais para embasar diferentes ações estratégicas. Portanto, as redes de relacionamento podem ocorrer em diferentes escalas ou dimensões espaciais, desde o virtual até o material, devendo ser objeto de atenção das empresas.

Dentro desse contexto, torna-se clara a necessidade de buscar estratégias que permitam uma compreensão sobre as formas e os conteúdos que compõem os processos de transformação da paisagem, juntamente com os processos econômicos, políticos e culturais estabelecidos em cada território.

O ESPAÇO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O conhecimento sobre a geografia e a história dos diferentes territórios de atuação de uma empresa torna-se fundamental para a construção de um alicerce sólido ao seu desenvolvimento. Através da geografia é possível conhecer e aprender, por exemplo, sobre a cultura e os hábitos de consumo de uma região e equalizar a estrutura comercial às necessidades de comunicação dos seus produtos. Uma empresa que deseja se instalar na cidade de Novo Hamburgo precisa levar em consideração algumas informações sobre a região antes de iniciar as suas atividades, como,



por exemplo, se o município apresenta uma recente urbanização com fortes características culturais da colonização alemã e é caracterizado por uma economia industrial com horários rígidos de produção, possui pouca disponibilidade de serviços focados no entretenimento, apresenta alta concentração de renda per capita e uma intensa migração pendular entre a serra e o litoral nos finais de semana, feriados e férias escolares.

A grande variação térmica que incide sobre a região durante as estações do ano provoca mudanças no comportamento e interação social entre as pessoas. Nos meses de junho, julho e agosto, as temperaturas tendem a ser mais baixas e o pôr-do-sol ocorrer próximo das 17h30, ou seja, as noites são mais longas e frias que os dias. Essa característica climática está diretamente relacionada ao comportamento consumidor das pessoas, intensificando as reuniões sociais em casa em detrimento de estabelecimentos na rua, estimulando o consumo de queijos, vinhos e comidas tipicamente quentes e energéticas. Já os meses de dezembro, janeiro e fevereiro apresentam dias com longa duração solar, noites curtas, com o pôr-do-sol ocorrendo próximo das 20h30 e temperatura média na casa dos 25°. Esse ambiente torna-se propício para as práticas esportivas em locais abertos. Nesse sentido, é comum assistir pelas ruas grupos de corrida vestindo tênis e camisetas coloridas, numa organização social que ilustra um comportamento consumidor padrão. Na mão dos gestores essas informações precisam ser levadas em consideração no momento da construção dos seus produtos, serviços e na comunicação local.

Através do estudo das relações das pessoas com a natureza, do seu comportamento, bem como dos seus sentimentos e ideias a respeito de cada lugar, é possível buscar uma visão geográfica do mundo, um ambiente da existência cotidiana. A reflexão sobre o conceito de espaço geográfico se inicia pelo debate de que a cada dia o conhecimento é ampliado e diversificado e que, para a sua compreensão, é necessária a construção de um sistema que permita identificar a totalidade dos processos, compreender a sua produção da realidade e o significado das suas representações lógicas e de coerência unitária.

Para Santos (2001, p. 63) “o espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá”. Desse modo, o espaço, além de instância social é também uma estrutura que representa uma organização realizada pelo homem, sendo, o resultado da interação de diferentes atores em escalas variáveis.

A identificação das escalas de relacionamento e a sua influência dentro de um contexto espacial permite que pessoas e empresas inovem na organização, na distribuição e na comunicação dos seus produtos. Dentro da lógica do mercado e no composto do marketing é possível estabelecer campanhas direcionadas sempre a partir de um componente geográfico. Ao determinarmos uma área comercial e quantificar quantas pessoas com o perfil de consumo para o produto existem num raio de um quilômetro a partir do ponto de venda, pode-se aferir sobre o possível volume total de venda na região e instituir metas de comercialização.

A importância da localização do território para um empreendimento também pode ser avaliada pela maneira como os consumidores de cada região percebem e interagem com os produtos de uma marca. A partir da vivência cotidiana, o homem desenvolve códigos de percepção do espaço que transformam num produto a relação do corpo com o entorno. O espaço se impõe aos homens de forma igual, porém, estes o percebem de formas diferentes, dando valores simbólicos distintos de acordo com as produções sociais históricas nas quais estão inseridos. Esses valores compõem um sistema de significados que permite as relações e interações sociais e territoriais. Como não são construções “universais” ou “naturais”, haja vista que cada sociedade possui uma condição de desenvolvimento cultural independente da outra, “diferentes culturas podem vivenciá-los e significá-los de inúmeras formas e, ao fazê-lo, geram novas significações para as diferentes esferas do desenvolvimento humano” (SIFUENTES et al, 2007), por isso, para a adequação do conteúdo nas campanhas de marketing recomenda-se pesquisas de percepção que apontem qual é a visão do observador sobre determinado produto ou demanda.



Dentro desse contexto, as redes de relacionamento cumprem um papel fundamental para o empreendedor, pois fornece condições de interação entre as diferentes partes interessadas e criam um ambiente propício à inovação de novos produtos ou canais de relacionamento com vistas ao atendimento de um grupo consumidor específico. Em determinadas situações, esse relacionamento pode ajudar o empreendedor a responder perguntas de negócio sobre a localização de um novo ponto de venda, como, por exemplo: implantar uma loja numa região de grande concentração ou estabelecer um novo ponto numa região mais isolada(?), buscando atender a uma população mais próxima e direcionada e com isso reduzir a sua necessidade de deslocamento.

A dimensão territorial é um elemento da vantagem competitiva de um negócio, visto que as indústrias e empresas mais competitivas tendem a se concentrar geograficamente em determinadas cidades e regiões formando uma aglomeração econômica (*clusters*). A diferenciação entre os arranjos produtivos de uma cidade ou região está na construção da sua rede de relacionamento que vai além do âmbito local. A existência de uma complexa rede de relacionamento entre empresas, associações, sindicatos, consumidores e poder público constituem os agentes inseridos dentro de um determinado território. As suas intencionalidades variam de acordo com os seus interesses e as intenções de vínculos entre os seus fluxos (mercadoria, informação, capital). Nesse sentido, chamamos a atenção para a governança dos dados, que dentro de um ambiente produtivo territorializado, deve definir que tipo de estratégia competitiva cada espaço irá adotar, considerando nas suas análises o dinamismo econômico da rede e as intenções dos diferentes atores que a compõem.

O exemplo do comércio virtual ou *e-commerce* ilustra como as empresas estão diversificando os seus canais de comunicação e venda de produtos. A partir da criação de lojas virtuais, as empresas criam canais de relacionamento que podem ser concorrentes, adjacentes ou únicos as estruturas comerciais já existentes. Muitas empresas têm apostado exclusivamente na comercialização on-line, criando plataformas de venda

para produtos exclusivos ou *marketplaces* de produtos e serviços de empresas diferentes. O aumento do comércio eletrônico é uma demonstração de como a conectividade da rede altera o comportamento consumidor. Num primeiro momento a antiga experiência da compra, tocar o produto, sentir o seu cheiro, foi substituída pela novidade da interação com a rede. Isso fez com que algumas lojas abrissem negócios 100% digitais. No entanto, ao passar do tempo, o consumidor percebeu que a experiência virtual não substituiu totalmente a concreta e foi preciso mais um movimento. Lojas virtuais passaram a abrir lojas físicas. Passada a experiência vivencial com o produto e a marca os clientes são estimulados a realizarem os seus pedidos pela internet, num movimento complementar entre físico e virtual.

A compreensão sobre como as redes de relacionamento estão organizadas no espaço e materializadas no território possibilita cada vez mais criar instrumentos de gestão e de integração entre indivíduos e empresas, promovendo uma troca de fluxos de conhecimento capaz de proporcionar novas estruturas organizacionais, que, por sua vez, definem formas espaciais e geram novos arranjos sociais e produtivos. A territorialidade dos relacionamentos precisa ser gerenciada com vistas a criar capacidade de resposta as necessidades econômicas oriundas de um mercado adjacente, que pode ser explorado e transformar-se em uma oportunidade pelos empreendedores articulados com essa rede.

Ao analisarmos o caso real de uma indústria calçadista que não conseguia comercializar o volume desejado de produtos em uma determinada região, verificamos a existência de um componente cultural específico que precisava ser trabalhado. Após a realização de um estudo geográfico, foi possível elaborar um plano de marketing direcionado para a atuação da empresa na região, baseado principalmente na percepção dos clientes em relação à marca. Utilizando diferentes tipos de veículos de comunicação, a empresa passou a impactar o seu público-alvo local de forma inédita nos demais territórios de atuação da companhia. O resultado foi o aumento de vendas, uma mudança na percepção dos consumidores sobre a marca e um reposicionamento da empresa

perante a forma como a informação espacial era tratada.

O reconhecimento sobre a importância do zoneamento territorial para o planejamento estratégico da empresa levou ao estabelecimento de novos comparativos entre os indicadores. A partir da construção de um banco de dados geográfico contendo informações sobre os clientes, os concorrentes e as variáveis logísticas da empresa, foi possível constituir um repositório de informações estratégicas para a ação empresarial em diferentes escalas analíticas (ruas, bairros, municípios, estados, regiões e países). Variáveis como o perfil sociodemográfico (sexo, renda, tamanho da família, ocupação, faixa etária e etc.), psicográficos (padrão de vida, estilo, personalidade, etc.) e comportamentais (momento de compra, fidelidade, nível de uso, etc.) passaram a ser relacionados com a localização dos pontos de venda da empresa e dos seus concorrentes, gerando análises comparativas entre os diferentes territórios de atuação.

A observação e a descrição das características sociais e territoriais das áreas de influência direta e indireta foram utilizadas para maximizar os esforços dentro das ações de marketing, levando aos consumidores o produto certo, com preços e promoções adequadas a partir de cada perfil territorial. Além disso, as ações levaram à construção de novos arranjos de coordenação, valorizando as cadeias e redes produtivas locais e inovando na aplicação em novos recursos e em produtores locais como forma de melhorar e promover suas vantagens competitivas a partir de cada território.

Dentro do contexto da análise espacial dos territórios da empresa, cabe destacar o conceito da “escala” que transcende a cartografia (a arte de fazer mapas) e é de fundamental importância para as atividades de pesquisa. Sua concepção está diretamente ligada a representação da realidade. Caracterizado por Castro (2005) como sendo uma estratégia de aproximação do mundo real, um mecanismo de compreensão da realidade, devido à impossibilidade de aprendê-la em sua totalidade, a escala é um termo de muitos significados e que caracteriza várias dimensões da pesquisa científica. Uma luneta, um telescópio, uma máquina

de fotografia e um microscópio são exemplos de instrumentos criados para facilitar o estudo de objetos, modificando sua escala de visualização, permitindo ao observador uma aproximação da realidade. Dessa forma, os diferentes elementos de um objeto ganham destaque, permitindo uma melhor e maior caracterização dos elementos que o compõem.

As escalas representam diferentes ordens de grandeza do espaço, reunindo um conjunto de informações espaciais que estão disponíveis para a visualização. Dependendo do tipo de informação que o observador deseja examinar, será preciso adequar a escala analítica. Um exemplo da utilização da escala para a visualização de objetos está nos atuais aplicativos de localização para veículos, como o Google Maps e o Waze. Ambos permitem que o observador altere a escala de visualização da informação a partir do nível de detalhamento que deseja. Portanto, para visualizar uma residência deve aproximar ao máximo no aplicativo, levando a imagem à máxima resolução. Se o objetivo é verificar como está espacialmente distribuída concentração de pessoas acima de 18 anos que compraram com cartão de crédito valores acima de R\$ 50,00 no último mês, será preciso se distanciar.

A compreensão humana acerca das estruturas que compõem o espaço geográfico e das respostas decorrentes dessa interação constituem um processo de construção contínua que se estende ao longo da vida dos indivíduos, sendo o resultado de interações orgânicas e sociais. As características geográficas necessárias para descrever um lugar ou o conjunto de relações nele existentes dependerá daquilo que o observador coloca como o centro da sua observação. Para o empreendedor, estrategicamente, no centro da sua observação estará um conjunto de objetos correspondente a um desenvolvimento favorável ou desfavorável aos seus negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A configuração espacial e suas influências no perfil empreendedor e no sucesso de seus empreendimentos devem ser melhor consideradas. A geografia dessa análise tem sido insuficientemente



explorada, mesmo que represente uma parcela de grande importância para as ações cotidianas dos homens. Numa condição de mundo globalizado e com alterações sociais e econômicas cada vez mais profundas e aceleradas, impõe-se ao empreendedor, como necessidade para a construção da realidade de negócios, uma visão de mundo baseada em aspectos geográficos que contribuam com a tarefa de explicar as transformações do espaço.

Buscando identificar oportunidades de negócio e características essenciais às suas atividades o empreendedor deve construir uma visão específica de questões particulares do contexto dos seus interesses, como por exemplo: a noção do conceito de espaço; de quem são os agentes constituintes dos objetos de ações e dos objetos sociais; de qual o tipo de fluxo que cada um transmite; como se apropriam do território e manifestam suas intenções na rede; como o comportamento humano se altera ao passo de cada mudança e como os processos impulsionados pela globalização impactam os negócios, constituindo um passo à frente na forma de perceber a dinâmica do mundo.

É importante destacar que, ao se responsabilizar por uma estratégia organizacional, um empreendedor deve buscar sintonia com o ambiente, reconhecer a interdependência entre os processos que o cercam, captar as mudanças e as oportunidades no horizonte, tornando as organizações capazes de interagir e responder às alterações do mundo. O espaço geográfico torna-se, portanto, uma dialética entre matéria e ideia e a escolha das escalas analíticas, por sua vez, um fator determinante sobre o nível e a dimensão de observação que se deseja ter sobre o fenômeno observado.

Bem trabalhado e entendido, cada uma das características e aspectos que compõem o espaço operacional de uma ação empreendedora, tomada isoladamente, não basta para definir a melhor estratégia de ação. É preciso apresentar uma ou mais características espaciais como forma de representar uma realidade. Uma ação empreendedora não deve buscar por aí uma homogeneização de padrões espaciais. Cabe ao sujeito a capacidade de definir e perceber a presença ou a ausência simultânea do conjunto de

características necessárias ao seu campo operacional.

A partir da análise sobre o espaço geográfico, é possível abrir perspectivas para pensar o modo de organização do viver e do habitar, do uso e do consumo, dos processos de apropriação e recriação dos territórios. O espaço geográfico pode expressar projetos, interesses, necessidades e utopias. Pode representar a consciência da experiência e, conseqüentemente, a diferença de uso. Pode representar também os laços de afetividade que ligam o homem ao lugar e que provocam distintos relatos verbais e escritos sobre a experiência de um fenômeno ocorrido ou vivido. Além disso, é possível perceber a fragmentação do mundo em diferentes escalas, desde o indivíduo até as organizações, ao mesmo tempo que expõe os níveis de relacionamento, a intensidade, os tipos de fluxos e uma organização social e econômica em rede.

REFERÊNCIAS

- BUTTIMER, Anna. **Aprendendo o dinamismo do mundo vivido**. In CHRISTOFOLETTI, Antônio. – Perspectivas da Geografia. Rio Claro: Difusão Editorial S.A, 1982.
- CORREA, Roberto Lobato; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CASTRO, Iná Elias de. (Org) – **Geografia: conceitos e temas**. – 15ª ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.
- CARLOS, Ana Fani Alessandri. **O lugar no/do mundo**. São Paulo: FFLCH, 2001.
- LINDSTRÖM, B. (2001). **O significado da resiliência**. Adolescência Latino-americana, 2, 133-137.
- LUFT, Lya. **Pensar é transgredir**. 1. ed., Rio de Janeiro: Record, 2004.
- SANTOS, Milton. 2001. **A natureza do espaço: Técnica e tempo, razão e emoção**. 4 ed. 2. reimpr. – São Paulo: EDUSP
- SANTOS, Milton. 1988. **Metamorfoses do espaço habitado, fundamentos Teórico e metodológico da geografia**. Hucitec. São Paulo 1988.
- SANTOS, Milton. 1978. **O trabalho do geógrafo no Terceiro Mundo**. São Paulo. Hucitec. 113 p.
- SANTOS, Milton. 1998. **Técnica, Espaço e Tempo. Globalização e o Meio Técnico-Científico Informacional**. São Paulo. Hucitec. 190 p.

SIFUENTES, T. et al. – **Desenvolvimento Humano: desafios para a compreensão das trajetórias probabilísticas.** *In:* Psicologia: Teoria e Pesquisa. Out-Dez 2007, Vol. 23 n. 4, p. 379-386.



Nesse ano de 2016, temos ainda a grande satisfação de apresentar a 1ª edição do livro “O Empreendedorismo que Transforma” que é resultado do trabalho desenvolvido pelos próprios integrantes e pessoas convidadas pelo Comitê. Para sua realização, foram propostos a pesquisa e o enfrentamento de temas relacionados ao empreendedorismo com foco nas seguintes áreas de conhecimento: economia, inovação e ambiente jurídico-regulatório.

Ainda, como parte do processo de formação de novas lideranças empresariais, são apresentadas neste livro algumas contribuições para o desenvolvimento do ambiente de negócios em que nossas empresas estão inseridas.

A obra “O Empreendedorismo que Transforma”, em sua 1ª edição, é o fruto de grande convicção manifestada pelos integrantes do Comitê de Jovens Empreendedores, de que quanto mais apoiarmos e incentivarmos o empreendedorismo em nosso país, mais teremos condições de assegurar um futuro promissor para as próximas gerações.

Desejamos uma boa leitura a todos vocês!

Roberta Cassel Greenfield

Coordenadora da 1ª edição do livro
“O Empreendedorismo que transforma”
e coordenadora do Comitê de Jovens
Empreendedores – 2016/2017

Miguel Marques Vieira

Vice-Presidente de Jovens
Empreendedores e Governança
Corporativa – 2016/2017

Apoio:



Realização:

