

# GV **novos** negócios

FGV EAESP

CENTRO DE  
EMPREENDEDORISMO  
E NOVOS NEGÓCIOS

ANO 11 | NÚMERO 11 | 2020

A REVISTA DO CENTRO  
DE EMPREENDEDORISMO  
DA FGV

REVISTA GV NOVOS NEGÓCIOS - ANO 11 - NÚMERO 11 - 2020

# IMPACTOS DA PANDEMIA E RENOVAÇÃO



# ÍNDICE

8

## **PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL FOLHA**

Por Rene Jose Rodrigues Fernandes

12

## **IMPACTOS DA PANDEMIA E RENOVAÇÃO**

Por Edgard Barki e Rene Jose Rodrigues Fernandes

17

## **OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS PARA AUXILIAR OS ADVOGADOS E O PODER JUDICIÁRIO**

Por Pedro Tonhozi de Oliveira

20

## **INOVAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS TRADICIONAIS**

Por Rubens Mussolin Massa

# APRESENTAÇÃO

DIVULGAÇÃO



Edgard Barki  
Coordenador  
FGVcenn

O ano de 2020 foi desafiador em todos os sentidos. Com o contexto de incertezas e dificuldades econômicas e sociais oriundas dos efeitos da pandemia, o FGVcenn intensificou seus esforços em empreendedorismo social.

Nosso objetivo foi atuar como um catalisador de mudanças sistêmicas, visando promover um empreendedorismo mais forte e democrático.

Nesse sentido, reforçamos nosso apoio à ANIP (Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia) em conjunto com a Artemisia e A BANCA. Além de mobilizar e inspirar mais empreendedores da periferia, incentivamos outros projetos de impacto social, apoiando diretamente empreendedores e criando, em conjunto com o Banco Pérola, o Fundo Emergencial Volta por Cima que ofereceu crédito a juros zero para mais de 50 empreendedores da periferia. Essa iniciativa foi uma das 30 ganhadoras do prêmio “Empreendedor Social de 2020 em resposta à Covid-19” — oferecido pela Folha de São Paulo e Fundação Schwab — e também foi reconhecida como uma das Top 10 iniciativas de destaque no enfrentamento à pandemia no país, na categoria Legado Futuro.

Outro tema que trabalhamos intensamente esse ano foi o empreendedorismo negro, atuando junto ao Fórum Raça e Mercado, em uma co-realização com Afrobusiness, Diáspora.Black, Feira Preta e a Coordenadoria de Diversidade da FGV EAESP. Entre as atividades realizadas, promovemos discussões profundas sobre o tema com os principais stakeholders desse ecossistema,

contando com o apoio de Itaú e VISA.

Durante a pandemia, também realizamos uma série de lives e workshops para apoiar empreendedores, discutindo alternativas para sair da crise. Em complemento, realizamos uma extensa pesquisa sobre os impactos da COVID-19 nos empreendedores (veja mais na matéria de capa dessa edição).

O ano também foi importante para consolidar o trabalho da FGVentures, aceleradora de startups de alunos e ex-alunos da GV. Em 2020, criamos uma nova identidade visual para a aceleradora e profissionalizamos ainda mais nossos negócios, com planos de crescimento para os próximos anos. Também mantivemos o foco em nossas pesquisas e, com o apoio da Fundação Arymax e em parceria com a SEFORIS (Social Entrepreneurship as a Force for more Inclusive and Innovative Societies – um projeto de pesquisa internacional multidisciplinar e de metodologia mista), estamos realizando uma ampla pesquisa sobre os negócios de impacto no Brasil. Por meio da produção de evidências robustas e com foco internacional, esse projeto visa entender melhor o papel dos negócios de impacto no desenvolvimento de sociedades inclusivas e inovadoras.

Em 2021, pretendemos fazer ainda mais.

Nosso compromisso continua no fomento a um empreendedorismo mais ativo, mais democrático e que ajude o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

# EXPEDIENTE

## **DIRETORES EAESP – FGV**

Luiz Artur Ledur Brito, Tales Andreassi

## **COORDENADOR FGVcenn**

Edgard Barki

## **GESTÃO EXECUTIVA**

Mariana S. Moura

## **PROFESSORES ASSOCIADOS**

Adriana Ventura, Cyntia Calixto, Edgard Barki, Elisa Larroudé, Gilberto Sarfati, Marcelo Marinho Aidar, Marcus Salusse, Pedro Tonhozi de Oliveira e Tales Andreassi

## **PESQUISADORES e RESPONSÁVEIS POR PROJETOS**

Cyntia Calixto, Edgard Barki, Elisa Larroudé, Gilberto Sarfati, Marcelo Aidar, Marcus Salusse, Rene Jose Rodrigues Fernandes, Rubens Mussolin Massa e Thomaz Martins

## **FGVcenn**

Av. 9 de Julho, 2029 – Térreo, São Paulo

tel: 11 3799-3439 / e-mail: cenn@fgv.br / cenn.fgv.br

www.facebook.com/FGVcenn / twitter: @FGVcenn

## **REVISTA GV novos negócios**

ISSN: 22374639

## **EDITOR RESPONSÁVEL**

Rene Jose Rodrigues Fernandes - MTB 0078451/SP

## **REVISÃO**

Raquel Machado Fernandes

## **DIREÇÃO DE ARTE**

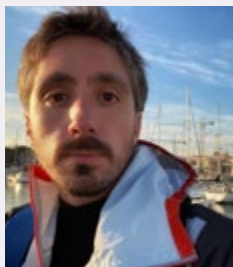
Luiza Poli Franco

## **DOADORES DE TEMPO E PATROCINADORES**

O FGVcenn agradece aos patrocinadores, palestrantes, debatedores, moderadores e juizes de competições de planos de negócios que gratuitamente compartilharam suas experiências com a comunidade acadêmica e o público em geral neste último ano.

# EDITORIAL

DIVULGAÇÃO



Rene Jose Rodrigues  
Fernandes  
Editor da revista  
GV Novos Negócios

“Nem só de pão viverá o ser humano” disse Jesus Cristo, segundo o apóstolo Lucas. Não precisamos ser cristãos para entender o sentido desta frase e trazê-la para nossa realidade de forma mais atual do que nunca. 2020 foi o ano no qual pudemos perceber que apenas trabalhar e nos alimentar não é suficiente para vivermos em uma sociedade saudável. Reclusos em casa, outras substâncias que nutrem a alma fizeram falta, como a interação olho no olho, os abraços, a cultura, as viagens, as festas, as boas risadas em um bar, enfim, tudo aquilo que transcende as necessidades físicas.

Empreender é, essencialmente, a capacidade de identificar aquilo que faz falta e criar uma oportunidade em cima dessa necessidade, transformando o mundo em um lugar mais agradável e seguro para todos. Exemplo claro disso, neste ano, foi o surgimento de startups e PMEs da área da saúde, que rapidamente criaram produtos e serviços inovadores para contribuir com a luta contra o vírus da Sars-Cov2.

2020 foi também o ano em que empresas de tecnologia da informação e comunicação trabalharam arduamente para levar entretenimento e interação à casa das pessoas. Até setembro, a plataforma Zoom já reportava um crescimento superior a 355% em suas receitas.

Obviamente, nem tudo são histórias de superação. Neste ano, incontáveis negócios fecharam suas portas ou deixaram de abrir. Isto significa que empregos foram perdidos ou deixaram de ser gerados. Famílias inteiras perderam suas fontes de renda e governos se mobilizaram pouco para suprir o básico, o pão.

Com essas questões como pano de fundo, a revista GV novos negócios apresenta uma série de textos que ajudam a refletir sobre os impactos da pandemia nos negócios e na sua superação, bem como alternativas tecnológicas para diminuir a desigualdade no acesso à justiça e às formas de apoio social como, por exemplo, o Fundo Volta Por Cima.

Boa leitura e um 2021 com mais saúde para todos nós.

PRÊMIO FOLHA

PRÊMIO  
*EMPREENDEDOR*  
*SOCIAL FOLHA*

por RENE JOSE RODRIGUES FERNANDES



Desde 2016, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (FGVcenn) trouxe para o foco de suas discussões e pesquisas o empreendedorismo social. Entre as iniciativas que fazem parte deste trabalho estão a Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP), um projeto desenvolvido em parceria com a A BANCA e a Artemisia visando acelerar negócios de impacto surgidos fora do centro de São Paulo; e o Fórum Raça e Mercado (uma parceria com a Afrobusiness, Diáspora.Black, Feira Preta e Coordenadoria de Diversidade da FGV EAESP), que objetiva criar um ambiente de diálogo para a inclusão da população negra no universo dos negócios. A ANIP existe desde 2017 e o Fórum Raça e Mercado teve início em 2019.

Um dos maiores títulos de reconhecimento no empreendedorismo social brasileiro é o “Prêmio Empreendedor Social do Ano”, realizado pelo jornal Folha de São Paulo e pela Fundação Schwab. O Prêmio acontece desde 2005 e o reconhecimento é destinado aos responsáveis pela gestão de empresas e projetos com impacto social.

Em 2018, a categoria “Prêmio Empreendedor Social de Futuro”, voltada a jovens de 18 até 35 anos, agraciou os empreendedores Raphael Mayer e Mathieu Anduze, criadores da Simbiose Social – negócio de impacto social que utiliza tecnologia para otimizar recursos de leis de incentivos no Brasil, incubado no FGVcenn e retratado na edição 8, de 2017, da revista GV novos negócios.

Entre os ganhadores de 2019 na categoria Troféu Grão, voltada a líderes de organizações de impacto social sem fins lucrativos, está Adriana Barbosa, fundadora da **PRETA HUB**. Adriana é formada no programa 10.000 Mulheres, uma iniciativa da Goldman Sachs e da Goldman Sachs Foundation, coordenada no Brasil pela FGV. O programa foi destinado a empreendedoras que já possuíam negócios e necessitavam de profissionalização. (O caso da Preta Hub, antes conhecida como Feira Preta, está na edição 4, de 2012, da GV novos negócios.)

Nesta mesma edição, na categoria Empreendedor Social do Futuro, o premiado foi Gustavo Glasser, da Carambola, e, na categoria geral, o Empreendedor Social Guilherme Brammer Junior, da Boomera. O prêmio contou ainda com a escolha do



público leitor da Folha de São Paulo, que decidiu contemplar a ONG Amigos do Bem, capitaneada pela empresária Alcione Albanesi.

A **CARAMBOLA** (<https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2019/11/programador-trans-inclui-minorias-em-mercado-de-ti.shtml>), do fundador trans Glasser, tem como missão recrutar pessoas que vivem em situação de vulnerabilidade econômica e social e prepará-

las para o mercado de TI, buscando a inclusão em grandes empresas. Segundo estimativas da Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), 90% da população trans recorre à prostituição como forma de obtenção de renda ao menos em algum momento da vida.

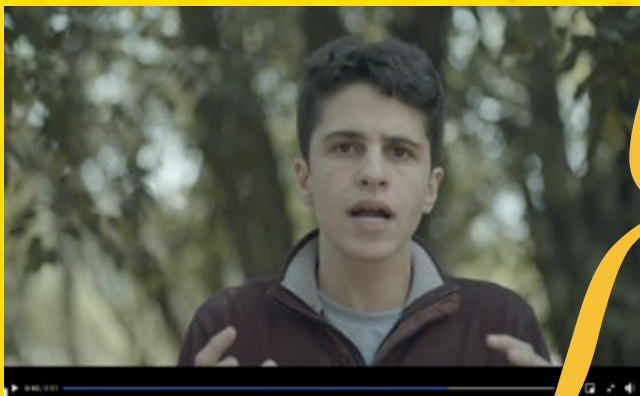
A empresa visa endereçar este problema contemplando também mulheres, lgbs, negros e pessoas de baixa renda. Como parte de sua atuação, a Carambola garante um salário para essas pessoas entre a fase de treinamento e o

momento da colocação profissional. Saiba mais no vídeo do Sebrae <https://www.youtube.com/watch?v=FAAZRQ-5tmY> e no Facebook da Carambola. <https://www.facebook.com/338436719574768/videos/519474922174021>

A **BOOMERA** (<https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2019/11/engenheiro-cria-negocio-inclusivo-que-revoluciona-mercado-de-reciclagem.shtml>) atua desenvolvendo projetos para transformar resíduos considerados difíceis de reciclar em novos produtos e matérias-primas, contribuindo para o desenvolvimento da economia circular.

**boomera**

DO INÍCIO AO INÍCIO



Em 2020, o foco do Prêmio Empreendedor Social do Ano foi diferente e contemplou **AS 30 MELHORES INICIATIVAS NO COMBATE À PANDEMIA**, divididas em três categorias: Ajuda Humanitária; Mitigação da Covid-19; e Legado Pós-Pandemia.

A organização **AMIGOS DO BEM**, por sua vez, canaliza doações em prol de projetos nas áreas de educação, geração de renda e acesso à água, à moradia e à saúde nas regiões semi-áridas dos estados de Alagoas, Ceará e Pernambuco.

Na edição deste ano, o FGVcenn esteve presente com o Fundo Volta Por Cima, consagrando-se entre os 10 premiados da última categoria citada. O Volta Por Cima é uma parceria entre o Centro de Empreendedorismo, a Artemisia e A Banca, realizando injeções de capital de até R\$ 15 mil em projetos que passam a ter 6 meses de carência em pagamentos e 12 meses para ressarcimento, sem quaisquer juros. Durante a vigência do apoio, ainda são oferecidas capacitações

profissionais aos envolvidos. O diferencial do Fundo é contemplar apenas projetos e negócios sociais que atuem em periferias ou com públicos vulneráveis. A instituição financeira a gerir os recursos foi o Banco Pérola, com mais de 10 anos de atuação em microcrédito. Para mais informações visite o site dedicado <http://impactosocial.artemisia.org.br/fundovoltaporcima>.

Em um ano em que as diferenças socioeconômicas ficaram exacerbadas, os negócios de impacto social puderam demonstrar que não eram mero modismo, mas que vieram para ficar. Como consequência, o crescimento em diversos setores é cada vez mais esperado. Vale conhecer os 30 premiados em <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/>.

# IMPACTOS DA PANDEMIA E RENOVAÇÃO

por EDGARD BARKI e RENE JOSE RODRIGUES FERNANDES

2020 foi um ano que ficará para a história com todas as suas consequências humanas, sociais e econômicas. Foi um ano especialmente desafiador, não apenas na esfera da saúde, mas também na economia.

Schumpeter, o mais conhecido teórico do empreendedorismo, fala que o desenvolvimento econômico apenas se dá pela “perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente” (Schumpeter, 2008, p. 64, tradução dos autores). 2020 foi o ano em que toda a atividade econômica teve seu equilíbrio perturbado. Para muitos, o deslocamento no equilíbrio econômico significou até a falência, mas, para outros, a perturbação foi um momento de repensar e mudar modelos de negócios.

Visando entender como a crise impactou nos negócios, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (FGVcenn) da FGV realizou uma pesquisa com a finalidade de compreender a resiliência e o bem-estar

de empreendedores e empreendedoras durante a pandemia, com o objetivo de pensar em estratégias e melhores práticas de enfrentamento. O trabalho também visa contribuir para que formuladores de políticas públicas possam entender com mais profundidade como apoiar o empreendedorismo neste período, assim como auxiliar autônomos e proprietários de micro, pequenas e médias empresas. Os dados coletados pela pesquisa são de Maio a Julho de 2020, portanto, em um período em que o número de casos da COVID-19 ainda não demonstrava melhoras significativas no Brasil. No total, a pesquisa obteve 142 respostas válidas.

O perfil dos respondentes é majoritariamente de mulheres brancas com, pelo menos, uma pós-graduação, situadas no Estado de São Paulo (Gráfico 1). 52% têm faturamento inferior a R\$ 120 mil por ano e, em média, os negócios têm 4,11 funcionários trabalhando em tempo integral.



Gráfico 1 - Perfil dos Respondentes.

Entre os entrevistados, apenas 22% se mantiveram trabalhando nas instalações do trabalho. Uma grande parcela, já antes da crise, trabalhava de casa de alguma forma, seja parcialmente (20%) ou integralmente (22%). 4% se declararam impedidos de continuar trabalhando (Gráfico 2).

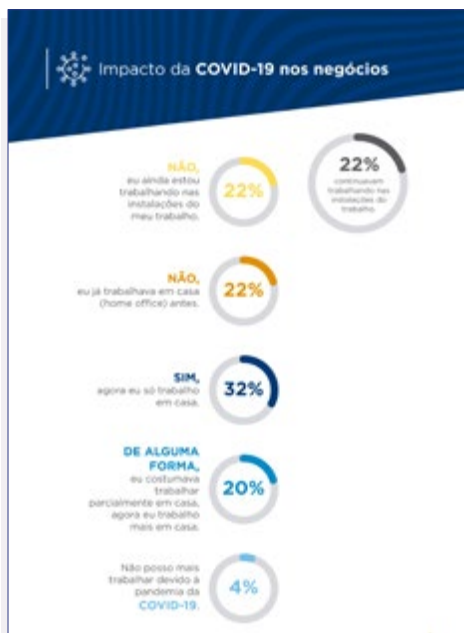


Gráfico 2 - Migração ao teletrabalho.

Quando perguntados sobre o impacto da pandemia, 55% entendem que a existência do negócio foi ameaçada por conta da COVID-19. Por outro lado, 13% dos empreendedores relataram um aumento de vendas em função da crise sanitária (Gráfico 3). Segundo uma pesquisa do Sebrae (Sebrae, 2020), também voltada a entender o impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios, os setores mais prejudicados foram “Academias e atividades físicas”, “Turismo” (veja o caso da Apical, na próxima página), “Economia Criativa” e “Beleza”. Mais de 90% dos MEI e das micro, pequenas e médias empresas destes setores relataram diminuição no faturamento, segundo os dados do Sebrae. Os setores que relataram o maior percentuais de aumento no faturamento foram “Indústria de base tecnológica”, “Pet shops e serviços veterinários”, “Artesanato”, “Saúde”, “Comércio Varejista” e “Indústria alimentícia”. Para mais de 10% das empresas destes grupos, os ganhos no final de julho, data da realização da pesquisa, eram maiores que antes das medidas restritivas. Claramente, os setores mais golpeados foram aqueles nos quais há maior exposição à contaminação, enquanto os serviços essenciais e os produtos alimentares se sobressaíram.



Gráfico 3 - Impacto no negócio.

De acordo com a pesquisa do FGVcenn, apesar da situação ser pouco favorável, a maioria dos empresários se manteve confiante. 52% concordam com a frase “Meu negócio crescerá e será maior do que era antes da crise.” 11% concordam com a frase “É improvável que a minha empresa se recupere da crise”. Para 24%, entre as principais dificuldades relatadas, estão a dificuldade em honrar despesas como empréstimos, aluguel, luz, gás, água e seguros; e o pagamento em atraso por parte da clientela preocupa 11% (Gráfico 4).



Gráfico 4 - Principais problemas enfrentados.

A crise da COVID-19 mostrou como é importante manter o espírito empreendedor nos negócios, acreditar no seu próprio potencial e buscar oportunidades a todo momento. A crise também demonstrou a relevância da colaboração e das redes para enfrentar dificuldades. Por exemplo, o FGVcenn, em parceria com A BANCA, Artemisia e Banco Pérola, criou o Fundo

Volta por Cima que ofereceu empréstimos a juros zero para empreendedores da periferia. O que a comunidade dos negócios, o governo e a sociedade civil precisam, mais do que nunca, é de solidariedade para enfrentar a retomada da vida nos seus mais diversos aspectos. A pesquisa mostra que o empreendedor é um resiliente, mas sozinho ele não vence. Governos, além de agir no suporte ao empreendedor, com crédito, alívio tributário, entre outras ações de impacto direto, devem pensar também no estímulo à atividade empreendedora, para que aqueles que falharam não desistam de enxergar possibilidades de criação de novos negócios como opção de carreira. Investidores deverão se preocupar em ajudar suas empresas mas, para além de salvar, devem acreditar que investimentos feitos neste momento podem ser aqueles que trarão as empresas mais sólidas e socialmente responsáveis à tona. O empresariado deve enxergar que o lucro sem propósito não é sustentável. Só assim vamos criar um ‘normal’ pensado a longo prazo para a humanidade.

## Caso Apical Srl

Por Rene Jose Rodrigues Fernandes, Head of Finance da Apical.

A Apical Srl é uma *traveltech*, ou seja, uma startup de base tecnológica voltada à indústria do turismo, o maior mercado do mundo, que movimenta, anualmente, cerca de 7 trilhões de dólares. A Apical foi fundada na Itália no início de 2018. Sua tecnologia permite que criadores independentes de produtos turísticos coloquem seus pacotes (viagens, retiros, festivais, etc.) para venda online, com um sistema de *dynamic*

*packaging*, que permite juntar a reserva de hotéis, transportes, atrações, passeios, entre outros serviços que compõem os pacotes, sem depender de grandes *brokers* como o Airbnb ou a Musement. A indústria do turismo está entre as indústrias mais golpeadas com a crise: aviões ficaram em solo, hotéis fecharam as portas e organizadores locais suspenderam atividades. Com as pessoas em casa de uma hora para a outra, os clientes da Apical ficaram sem poder vender. E, junto com os clientes, a Apical viu seu faturamento, a partir de fevereiro de 2020, ir a zero. Imediatamente após o anúncio de *lockdown* em grande parte da Europa, a empresa desenhou um plano de retorno ao *bootstrapping*. Em poucos dias, o *burn rate* mensal, que era de aproximadamente 40 mil euros, foi reduzido pela metade com

a diminuição das despesas de marketing e um forte comprometimento dos sócios e consultores em reduzir seus salários. O único lado que continuou com investimento sólido foi Pesquisa & Desenvolvimento. Durante a crise, a Apical concluiu o desenvolvimento de sua Plataforma 2.0 e criou novas correntes de receita: passou a incubar projetos nascentes na indústria do turismo, que futuramente serão usuários do SaaS da startup, e desenvolveu um programa de treinamento para empregados que foram licenciados durante o período da pandemia com a expectativa de que, depois de terminado este período, o mercado de viagens retorne a pleno vapor. Apenas como exemplo, um dos clientes da Apical faturou, em Maio e Junho de 2020, meses em que foi possível viajar na Europa, mais do que em todo o ano de 2019. Fica evidente

a demanda reprimida no período. No momento, a empresa está captando uma nova rodada de investimento, com vistas a entrar em 2021 com caixa para retomar as ações de marketing e crescer exponencialmente com o modelo SaaS.

DIVULGAÇÃO



Time da Apical.

---

## Caso Worc

Por Michelle Nussbacher, Gerente de Marketing da Worc.

A Worc - plataforma de empregabilidade no mercado do foodservice - é a primeira startup a ser criada na Liga de Empreendedorismo da FGV (por Alex Apter,

em Setembro de 2018), acelerada pelo FGV Ventures e investida pelo GVANGELS.

Com a missão de ser a melhor facilitadora de processos de recrutamento e seleção para cargos operacionais, conectando pessoas, oportunidades e empresas por meio da tecnologia, a Worc visa ser a plataforma de empregabilidade mais utilizada e completa do país, com uma comunidade engajada, autônoma e

empoderada.

Sendo uma empresa B2B2C, a Worc tem bares e restaurantes como principal cliente B2B. Por estar inserida no mercado de foodservice, em março de 2020, a startup se deparou com um cenário de reestruturação de estratégias e focos, decorrentes da COVID-19.

Ao mesmo tempo, muitos jovens sentiram a responsabilidade e a necessidade de trabalhar na linha de frente do combate ao coronavírus e, com a Worc, não foi diferente. A startup transformou esse problema em oportunidade, disponibilizando seu software gratuitamente para todos os hospitais de campanha do país. Em uma semana, foram empregadas 150 pessoas no Hospital de Campanha do Pacaembú e no Hospital Albert Einstein.

Aderir à causa voluntariamente fez com que a economia continuasse a girar, além de ajudar a sociedade com a geração de empregos e, mais ainda, gerando eficácia

aos processos de recrutamento e seleção dos hospitais de campanha - locais que pediam urgência.

Tendo um público B2C (candidatos para vagas operacionais) mais necessitado de oportunidades, ainda mais com o forte desemprego, a Worc liderou outras ações ao longo do ano, como a doação de alimentos e materiais de limpeza para mais de 6.000 pessoas, além de testagem gratuita para o coronavírus em sua base de candidatos.

Do ponto de vista empreendedor, a startup teve um grande crescimento durante o ano, fechando uma rodada de captação em dezembro, além de grandes parcerias como Stone e Facebook Jobs, e aceleradoras como BrazilLab e FGV Ventures. Em adição, a Worc, que tinha somente 6 funcionários no começo de 2020, conta, atualmente, com quase 30 colaboradores. Com uma cultura baseada em sonhar grande e fazer acontecer, o time da Worc trabalha incansavelmente para atingir seus objetivos.

Já são mais de 12.000 famílias impactadas e cerca de R\$2 milhões gerados aos candidatos.

A Worc espera atingir cada vez mais mercados adjacentes e outros países tendo superado um ano de grandes desafios e conquistas, e com ainda mais força e determinação para alcançar novas metas e sucessos em 2021.

DIVULGAÇÃO



João Salem, Gustavo Marion, Fabio Zatz, Michelle Nussbacher, Alexandre Vieira, João Pedro de Simone, Alex Azar Apter, Pedro Manzano

A apresentação completa da pesquisa do FGVcenn encontra-se em [[https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/u90/pesquisa\\_-\\_covid-19\\_-\\_impacto\\_nos\\_pequenos\\_negocios.pdf](https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/u90/pesquisa_-_covid-19_-_impacto_nos_pequenos_negocios.pdf)]

#### Referências

Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick: Transaction, 1983.  
Sebrae (2020). *Pesquisa Sebrae – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 6ª edição*. Coleta: 27 de julho a 30 de julho. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraez/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 02/12/2020.



# Oportunidades empreendedoras para auxiliar os advogados e o poder judiciário



por PEDRO TONHOZI DE OLIVEIRA

Quando pensamos em empreendedores, advogados e operadores do direito não são as primeiras pessoas que vêm à cabeça. Imaginamos empreendedores como administradores e engenheiros especializados em finanças, em inovação e em novos produtos.

Advogados e operadores do direito tendem a ser cautelosos, embasados em jurisprudências, evitando riscos e agindo com uma tendência mais reativa, e não inovadora. Os empreendedores, por outro lado, são um espécime completamente diferente. Criam novos modelos de

## Então, o que a junção do direito com o empreendedorismo pode trazer de benefícios para o poder judiciário, para os próprios advogados e para a comunidade?

negócios em resposta a um vazio no mercado, tendem a curvar as regras ou criar novas regras, possuem a habilidade de influenciar pessoas, são confiantes, tomam riscos calculados.

Entretanto, me parece que os advogados e os empreendedores compartilham diversas características. Então, o que a junção do direito com o empreendedorismo pode trazer de benefícios para o poder judiciário, para os próprios advogados e para a comunidade? É justamente sobre este tema que quero compartilhar algumas experiências e iniciativas.

A primeira delas é focada em algo que tem sido muito discutido pelo Conselho Nacional de Segurança (CNJ): o uso de Inteligência Artificial (IA) no Poder Judiciário. Simplificando, Inteligência Artificial são máquinas e computadores que conseguem imitar a percepção, o aprendizado, e a capacidade de resolver problemas e tomar decisões inerente à mente humana. Por mais que seja muito falado hoje, o termo não é novo, tendo sido criado na metade dos anos 50 por John McCarthy durante uma conferência no Dartmouth College.

O Ministro Dias Toffoli, um dos principais defensores do uso dessa tecnologia, argumenta que substituir processos executados por pessoas pelas máquinas garantirá uma maior agilidade e coerência nas tomadas de decisão (Res. 332/2020

CNJ). Nesta perspectiva, remover o fator humano aumentaria a compatibilidade das decisões com os Direitos Fundamentais, a ética e o acesso à informação, promovendo igualdade, liberdade e justiça para todos.

Segundo o juiz auxiliar da Presidência do CNJ, Bráulio Gusmão, com o desenvolvimento do Laboratório de Inovação (Inova PJe) para o Pje (Processo Judicial Eletrônico, muitos dos passos para o uso de Inteligência Artificial já foram tomados, mas há um espaço crescente para a produção de novos modelos de IA. Esses modelos são complexos e demandam pesquisas e estudos, e nenhum tribunal hoje no Brasil tem condições de fazer esse trabalho sozinho. Neste cenário, uma demanda para empreendedores é a criação desses modelos, não somente no processamento de dados, mas também na interpretação e na análise das informações, afinal, em 2020, tivemos cerca de 80 milhões de processos em tramitação no sistema judiciário.

Para os advogados, ter acesso a uma jurisprudência favorável aos casos é fundamental. Nos Estados Unidos, empresas como a RavelLaw têm revolucionado o mercado jurídico com ferramentas de jurimetria. Jurimetria é o uso de métodos quantitativos, geralmente probabilidade e estatística, no direito. A RavelLaw oferece uma forma fácil e rápida de localizar jurisprudências por assunto.

Além dos benefícios intrínsecos a essas tecnologias, existe uma forte pressão para adaptar a linguagem jurídica a uma linguagem que todos possam entender. É esse o trabalho que as startups estão fazendo.

Além disso, possui uma plataforma de análise de tribunais, cortes e juízes que possibilita a visualização gráfica dos resultados e a descoberta de tendências com o uso de dados jurídicos públicos. Entre suas pesquisas, ao encontrar uma sentença, possibilita realizar ligações diretas com outras peças jurídicas..

É apenas uma questão de tempo para que soluções semelhantes sejam disponibilizadas no Brasil. Alguns críticos podem dizer que isso não é possível devido à fragmentação dos dados judiciais brasileiros. Porém, eu argumento que a RavellLaw digitalizou 40 milhões de páginas de decisões num período de 5 anos para criar sua base de dados.

E como fica para a população? Já falamos sobre os benefícios de deixar a justiça mais eficiente e justa, e criar novas formas de pesquisa e aquisição de informações para advogados. Além dos benefícios intrínsecos a essas tecnologias, existe uma forte pressão para adaptar a linguagem jurídica a uma linguagem que todos possam entender. É esse o trabalho que as startups estão fazendo.

Uma dessas iniciativas é o JusBrasil, que tem criado soluções para descomplicar a justiça através do acesso à informação. Segundo a plataforma, 1,6 milhões de pessoas acessam diariamente seus endereços para buscar informações. Ao meu ver, essa função, que vem sendo

desempenhada pela esfera privada, deveria ser obrigação do Estado, já que há uma demanda interna grande para isso. O Brasil é um país de dimensões continentais, com uma vida intensamente judicializada, o que faz esse tipo de informação ter valor imensurável. Um indicativo dessa afirmação está nas palavras do conselheiro do CNJ, Márcio Schiefler Fontes, ao mencionar um “número frequente e crescente de pessoas jurídicas que se apresentam aos tribunais oferecendo serviços gratuitos de informática em troca de pleno acesso aos bancos de dados”.

Com isso, deixo a chamada e o apelo para que os advogados e operadores de direito procurem aprender mais sobre as tecnologias disponíveis e pressionem pelo acesso transparente e fácil a essas informações.

Aos empreendedores que buscam constantemente por pontos de dor na sociedade, dentro do ambiente jurídico, há muito a ser feito. Segundo a Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L), este mercado cresceu de cerca de 50 startups em 2017 para 150 em 2019, e possui ainda muito espaço para novas iniciativas.

Finalmente, meu apelo a toda a população é que pressionemos o governo para que o acesso às informações que nos são de direito seja cada vez mais fácil.

# INOVAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS TRADICIONAIS

reflexões e aprendizados  
sobre os fenômenos  
ocorridos na pandemia

por RUBENS MUSSOLIN MASSA

O século XX trouxe a administração vista como uma ciência buscando ajustar empresas sob a ótica das máquinas, construindo um grande marco na forma como a sociedade se organizou. A Revolução industrial moldou a nossa forma de pensar e de agir ao longo de, pelo menos, dois séculos. Neste contexto, e sob essa forma de pensar baseada na linha de produção sequencial, linear e, portanto, previsível, se fundou quase tudo o que conhecemos: as escolas, as famílias, os indivíduos e, logo, as empresas.

No começo da década de 90, o advento da internet, somado à tecnologia de hardware que exponencialmente se tornava mais barata, criou um contexto de transformação no mundo que acelerou a velocidade das mudanças, tornando o futuro cada vez mais complexo e imprevisível.

Desde então, essa velocidade cresce transformando nossos referenciais de tempo e de espaço. Se o desenvolvimento de uma caneta, entre sua primeira versão tinteira e o modelo que encontramos hoje nas lojas, ocorreu por quase um século de melhorias incrementais, hoje o desenvolvimento de um produto ou mesmo sua completa substituição por outro de natureza distinta para o mesmo fim pode ser realizado em dias. Se antes o entorno físico ditava as limitações e as características de um negócio, uma carreira ou mesmo uma pessoa, a aldeia global torna cada vez mais inexistentes as

barreiras e as diferenças. O espaço deixou gradativamente de ser algo eminente e se tornou algo vivenciado dentro das telas dos PCs, laptops e smartphones. Ocorre, nas últimas três décadas, uma verdadeira revolução, mostrando que o “novo mercado”, termo tão difundido por todos no contexto da pandemia, não é algo tão recente assim, mas uma construção de décadas. O momento apenas evidenciou o fato de que vivemos em um novo mundo. A sociedade industrial acabou. Vivemos no mundo digital.

Esta longa introdução tem uma razão. Quando nos deparamos com o termo inovação digital, ou transformação digital, associamos à presença de negócios em plataformas eletrônicas. Isso também faz parte do contexto. Entretanto, quando falamos de mundo digital, estamos falando, acima de tudo, de uma nova mentalidade com princípios distintos dos que nos guiaram na nossa educação, nas nossas relações, na forma como criamos ou gerimos nossas empresas. São novos princípios que trocam a busca pela previsão de futuro e controle através de modelos lineares, por modelos baseados na criação do futuro através de descobertas constantes, em uma forma de pensar e agir que deixa o termo “mudança” obsoleto. Mudar não é mais algo notório, é algo intrínseco e constante. Algo que não deve mais causar espanto ou gerar ansiedade. É algo que precisa estar, de fato, na cultura das organizações e nos

indivíduos que pretendem estar presentes a médio e a longo prazo no mundo digital dos negócios.

Neste contexto único na história do mundo, devido à velocidade das transformações, dentro de uma empresa, é preciso rever a especialização, o planejamento estratégico, as estruturas físicas, o organograma e a forma de liderar frente a uma lógica onde o caos e a imprevisibilidade deixam de ser um problema e passam a ser algo incorporado em uma “dança” harmônica com a ordem, para que, na interseção de ambos, seja possível emergir o novo e a adaptação. Não haverá inovação em ambientes estritamente ordenados e rígidos, nem organizações à beira de um colapso se manterão estáveis o suficiente para se desenvolverem. Encontrar o ponto de equilíbrio é uma arte, mas um aprendizado necessário aos negócios digitais. Não existem fórmulas ou respostas definitivas, mas existem reflexões que podem apontar caminhos a quem optar por aceitar o fim da era industrial e pretende mergulhar neste mundo.

Não se trata de pregar o fim da especialização, do planejamento estratégico, dos modelos de gestão rígidos ou de qualquer outro artefato historicamente importante nas organizações, mas ressignificá-los. A especialização deixa de ser valorizada exclusivamente pelo seu caráter benéfico

a uma única e específica função, mas se torna mais uma arma de um profissional que necessita de uma visão sistêmica sobre a organização e que precisa estar apto a resolver problemas cada vez mais complexos, inerentes a ambientes em velocidade crescente de transformação e adaptação contínua. O planejamento estratégico deixa de ser um instrumento de previsão e se torna um espaço de alinhamento em torno de uma visão de futuro, que provavelmente é uma utopia, mas que coloca todos em movimento em uma única direção. Para que isso seja possível, o modelo de gestão das organizações deve trocar instrumentos pesados e lentos por modelos de gestão ágeis e que permitam transformações constantes para que uma ideia possa ser testada de fato e, dessa forma, gere aprendizado em um ciclo que continuamente transformará a visão de futuro da organização num permanente diálogo entre caos e ordem.

Por isso escutamos tanto sobre “soft skills”, algo como habilidades abstratas, em tradução livre. São competências que permeiam a capacitação técnica e deixam os profissionais e a cultura organizacional aptos a navegar pelo contexto da incerteza. Algumas das principais “soft skills” levantadas pelo Fórum Econômico Mundial são: Criatividade, Flexibilidade e Aprendizado Contínuo. Todas essenciais em uma era onde profissionais

e empresas precisam se tornar resolvedores perpétuos de problemas. Não basta apenas a competência técnica, é preciso usar a criatividade, a flexibilidade de mudar rapidamente e estar aberto a novas ferramentas, respondendo às demandas que chegam na velocidade que o mundo digital impõe. Tudo o que deixa os negócios mais inflexíveis ou rígidos se se transforma

## **Algumas das principais “soft skills” levantadas pelo fórum econômico mundial são: criatividade, flexibilidade e aprendizado contínuo**

em ameaça. As estruturas grandes e rígidas das maiores organizações são potenciais ameaças. O pensar, o sentir e o agir industrial, são inimigos silenciosos que impedem a maioria das organizações de avançar.

Nesta pandemia, observamos negócios crescerem e muitos sucumbirem. Isto

ocorreu em grande parte dos segmentos e, muitas vezes, nos mesmos mercados. Diante deste fenômeno, o que podemos observar é que frente ao inesperado no mundo digital, muitos encontraram oportunidades e outros se viram sem ação, talvez, por estarem desconectados do contexto do mundo, ainda não tão claro, apesar de já se estender por décadas. O resultado? Com ferramentas industriais em um mundo digital, ficaram paralisados, sem horizontes e sem ter o que fazer. Claro, toda regra tem sua exceção, mas a observação é um valioso instrumento de aprendizado. Diante da força de transformação do mundo digital, não há organização que resista e possa impor seu ritmo. É preciso estar preparado para navegar através da busca pela mudança de mentalidade dos diretores, independentemente do porte da organização, para que daí surjam condições de se construir uma cultura permeada pela forma de pensar do mundo digital e, então, gerar ferramentas que respondam na velocidade de adaptação necessária para ser bem sucedido. Em uma nova era, respeitar o passado significa permitir que o negócio perpetue. O apego a ele pode ser fatal. Esteja aberto a transformar possibilidades em oportunidades. Sem esse passo, nada ocorrerá.



**FGV EAESP**

*CENTRO DE  
EMPREENDEDORISMO  
E NOVOS NEGÓCIOS*