

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Eduardo Muxfeldt Bazzanella

Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial
Plano estratégico

Porto Alegre

2008

Eduardo Muxfeldt Bazzanella

Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial
Plano estratégico

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Marisa Ignez Rhoden

Porto Alegre
2008

EDUARDO MUXFELDT BAZZANELLA

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS EM DIREITO EMPRESARIAL

Plano estratégico

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientadora – Prof^a. Dr^a.

RESUMO

Na expansão de uma organização, a realização do planejamento estratégico auxilia a estabelecer os objetivos e as potencialidades para orientar o melhor aproveitamento dos recursos de uma entidade. No âmbito de uma organização sem fins lucrativos, além de orientar os rumos da organização e promover uma relação dialética com o ambiente, o planejamento estratégico auxilia também na captação de recursos e divulgação dos trabalhos e resultados. O objetivo é formular o primeiro plano estratégico do Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial, que após o sucesso na realização de seus objetivos iniciais receberá apoio financeiro e operacional, todavia a contraprestação esperada também é fator determinante para o engajamento dos recursos. Mesmo com as dificuldades encontradas, a formalização do plano indicou parâmetros a serem seguidos no desenvolvimento da organização.

Palavras-chave:

planejamento estratégico – formulação – entidade sem fins lucrativos

ABSTRACT

The development of a strategic planning helps to establish strengthens and objectives that leads to a better usage of the resources a company has available in order to expand. In a non profit organization, besides orienting directions and creating a dialectic relation with the environment, the strategic planning also helps gathering funds and promoting its results and actions to the society.

The goal of the current research is to formulate the first strategic planning of the Brazilian Institute of Business Law, which will only receive financial and operational support as a counterpart for successfully achieving the initial objectives established. Even though finding many problems and barriers on the way, the formalization of the plan indicates paths to be followed in developing the organization.

Key words:

strategic planning – formalization – non profit organization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 JUSTIFICATIVA	7
1.2 OBJETIVOS	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 PLANEJAMENTO	9
2.2 ESTRATÉGIA.....	6
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.3.1 Estratégias genéricas.....	20
2.3.2 Avaliação da estratégia	24
2.4 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4 DESCRIÇÃO DO CASO	34
4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	34
4.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	36
4.2.1 Formação do Grupo de Planejamento Estratégico.....	36
4.2.2 Condução do plano estratégico.....	36
4.2.3 Análise das cinco forças competitivas.....	41
4.2.4 Análise da concorrência	42
4.2.5 Análise do mercado.....	43
4.2.6 Matriz SWOT	43
4.2.7 Estratégias genéricas.....	44
4.2.7 Objetivos estratégicos	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXO A	54
ANEXO B	65

1 INTRODUÇÃO

Como qualquer outra organização, as entidades atuantes no Terceiro Setor necessitam apresentar serviços e resultados eficazes, sob pena de descrédito institucional e, conseqüentemente, redução de ajuda externa para execução de seus objetivos. Embora o lucro não permeie o objetivo das organizações sem fins lucrativos, o excedente financeiro, por obrigação legal, deve ser integralmente reaplicado na própria entidade, o que garante o aprimoramento e expansão de suas atividades. No entanto, poucas são as organizações sem fins lucrativos que conseguem manter a auto-sustentabilidade, devido, entre outros fatores, a baixa competência gerencial. A aplicação de práticas de gestão adaptadas para o Terceiro setor contribuem para a busca de um melhor desempenho das organizações, sobretudo quando as boas intenções da instituição estão se transformando em resultados.

Com o aumento do apoio externo, a necessidade de contrapartida eficiente à altura do incremento também se amplia. Para os colaboradores, espera-se que, melhor aparelhada, a organização possa evoluir e apresentar resultados mais eficazes que os anteriores. Para a organização, objetivos maiores e mais complexos passam a ser perseguidos. Todavia, como os recursos são escassos, há a necessidade de se planejar as atividades para garantir a máxima eficiência do capital aplicado. Nesse contexto, o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico colaborará para uma melhor performance gerencial, alinhando o aumento de recursos com a melhor execução dos objetivos da organização.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com a promulgação da Lei nº 10.406/02, que instituiu o Novo Código Civil, houve a transição do Direito Comercial para o Direito Empresarial. Notadamente a alteração terminológica trouxe diversas mudanças na forma como a empresa é concebida pelo ordenamento jurídico, uma vez que houve o abandono da teoria francesa dos atos de comércio para a recepção da teoria italiana da empresa.

Essa alteração, a título ilustrativo, deixa de conceber a teoria dos atos de comércio, na qual excluía (por diversos fatores que não são objetos do presente trabalho) a prestação de serviços, a negociação imobiliária, a agricultura e pecuária; para então idealizar a teoria da empresa, aonde surge a figura jurídica do empresário. A grosso modo, o direito deixa de cuidar apenas do comércio para abrigar toda e qualquer atividade econômica exercida com profissionalismo.

Durante cinco anos o meio jurídico passou a lidar com as mudanças decorrentes da nova legislação, sem notícia ainda de um consenso entre inúmeros pontos na interpretação da lei. Tal premissa é verdadeira no momento em que Faculdades de Direito e autores de livros atinentes à área mantêm ainda a nomenclatura *direito comercial*, enquanto que outros já adotam a nova terminologia (Direito Empresarial), conferindo muita discussão acerca do tema.

A instabilidade jurídica reverbera no comportamento empresarial, gerando conflitos (sobretudo do Estado/Fisco com o empresariado/contribuinte) que revertem no empobrecimento dos indicadores econômicos nacionais, enquanto que o Poder Judiciário, já sobrecarregado de processos, não consegue dirimir as dúvidas e sedimentar os novos conceitos devido a lentidão das decisões judiciais.

Nesse contexto, em agosto de 2007, o Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial – IBEDEM, entidade sem fins lucrativos, de caráter científico, educacional, técnico e cultural, foi criado com o intuito de manter os empresários alertas às inovações no que tange ao avanço dos estudos de direito empresarial.

Seus objetivos inseridos no estatuto social são de *“congregar pessoas, no Brasil e doravante no exterior, que atuem na área de direito empresarial, ou a áreas a ele ligadas, para estudo, produção e divulgação de conhecimento científico nessa área”*.

Com um número pequeno de colaboradores, o IBEDEM realizou ainda no ano de 2007 dois eventos relacionados a temas polêmicos do direito empresarial. Com a presença de renomados juristas e empresários, o IBEDEM foi capaz de oferecer subsídios técnicos para o julgamento de uma específica questão envolvendo o Estado e contribuintes, evitando um “calote” por parte do ente Federativo.

Evidenciada a necessidade de uma evolução dos estudos na área aliada ao resultado positivo obtido na primeira proposição do instituto, diversos empresários e juristas manifestaram o interesse na atuação mais eficaz da organização, que tomou por bem adotar medidas profissionais para a consecução plena de seus objetivos.

Inicialmente foi proposto o aumento do quadro de colaboradores para a gestão da entidade, com o recrutamento de dois advogados e um administrador de empresas. Colocada em discussão quais as medidas iniciais a serem tomadas, principalmente frente a possibilidade de ajuda externa expressiva por parte do empresariado (com a conseqüente pressão por uma contrapartida eficiente), chegou-se a conclusão de que o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico seria o passo inicial para o alinhamento entre o pensamento e a ação da entidade.

1.2 OBJETIVOS

Formular o plano estratégico e um sistema de avaliação de desempenho (modelo BSC) do Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial com vistas a ampliação de suas atividades e profissionalização de sua gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é um processo que ordena o pensamento e a ação da administração quanto às capacidades da organização: aonde ela quer chegar, o que, como, quando e de que modo algo deve ser realizado para atingir determinado objetivo. Hamel e Prahalad (1997, p. 168) colocam que:

o planejamento estratégico é, na prática, um “crivo da viabilidade”. É uma ferramenta para garantir que as questões de viabilidade sejam totalmente abordadas. Temos esses recursos? O mercado está pronto? O valor presente líquido é positivo?

Mesmo assim, a constante mudança da realidade deve ser equacionada a fim de conferir a comunicação do pretendido com o realizável. A organização deve também se comunicar com o ambiente veloz e mutante. Segundo Luce & Rossi (2002, p. 91), o planejamento estratégico “*é a principal tecnologia gerencial da alta administração, que permite estabelecer uma relação dialética com o ambiente*”. Ou seja, que além de receptor das mudanças ambientais, adequando suas ações, a organização também possa ser um emissor de transformações, alcançando os objetivos propostos.

Para compreender os conceitos e a dinâmica envolvida no processo de planejamento estratégico, é necessário revisar o conceito de planejamento estratégico, a evolução na doutrina e sua aplicação no caso em exame.

2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é uma atividade básica do ser humano. A simples proposição de que, em uma ação física humana, o cérebro emite os impulsos nervosos, “pensados”,

para que a atividade dos músculos se inicie e chegue até onde a massa cinzenta deseja, já demonstra o grau de associação do termo à pessoa. Carvalho (1978, p.13-14) assevera que “*o homem começou a planejar no momento em que principiou a pensar*”. No contexto da administração, poderíamos constituí-lo como pensar e organizar antecipadamente objetivos que irão ser transformados em ações para sua concretização.

Apesar de o planejamento já ser citado no início da história das guerras, a partir dos anos 50 ele tomou força através da dicotomia capitalismo/comunismo, chegando ao meio industrial cerca de dez anos depois. Acusado de perder sua forma em virtude das múltiplas direções na qual se projeta, o planejamento carece de um lugar específico nas organizações e no próprio estado.

As organizações podem elaborar planos em diversos níveis, tanto em nível operacional (plano de treinamento) como em nível amplo (estratégico), abrangendo a organização como um todo, geralmente com uma visão de prazo mais longa. O planejamento servirá para coordenar e controlar as atividades racionalmente, assegurando que o futuro seja levado em consideração (MINTZBERG, 2004).

Nessa esteira, Carvalho (1978, p.36) refere que:

O planejamento é um processo, um conjunto de fases (subprocessos, processos) pelas quais realiza uma operação. Sendo um conjunto de fases, um processo, a sua realização não é aleatória. O processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependência que o caracterizam como sistema, como um conjunto de partes (fases, processos) coordenadas entre si, de maneira a formarem um todo, um conjunto coerente e harmônico visando alcançar um objetivo final (produto, resultado) determinado. O conjunto de fases que caracteriza o processo pode ser representado por: conhecimento da realidade (ou situação), decisão, ação, crítica.

Assim, com a finalidade acrescentar no tempo maior eficiência à atividade humana na obtenção de um conjunto de metas estabelecidas o autor citado parte de uma análise da realidade por meio de diagnósticos e prognósticos (indicadores) que exigem decisões continuadas para otimizar a alocação dos recursos disponíveis de acordo. Partindo disso, ações serão tomadas para a implantação ou efetivação das decisões, sob um enfoque crítico (controle e avaliação) objetivando realimentar o sistema, a fim de corrigir suas imperfeições (CARVALHO, 1978).

De acordo com Mintzberg (2004, p. 26) “*planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões*”. Nessa perspectiva, o procedimento formal (de decomposição, articulação e racionalização de processos) trará um conjunto de decisões diferentes, inter-relacionados entre si, na forma de um sistema integrado. A caracterização do planejamento se dará pela natureza, não pelo processo, pois da análise dos dados é que será produzida a síntese para as decisões.

2.2 ESTRATÉGIA

A palavra de origem grega remonta o período Helênico, nas quais os estadistas e comandantes codificavam e testavam conceitos, sendo a função do chefe do exército realizar o planejamento de seus comandados, visando à vitória militar. No plano das organizações, a complexidade do conceito se dá tanto em fator das inúmeras variáveis quanto em virtude das diversas definições apresentadas, de acordo com a abordagem priorizada. Henderson (1989, p. 5) coloca a estratégia como:

a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampell (2000, p. 21) consideram que existem áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia, pois:

- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- Sua essência é complexa;
- Afeta o bem-estar geral da organização;
- Envolve questões tanto de conteúdo como de processo;

- Não é puramente deliberada;
- Existe em níveis diferentes; e
- Envolve vários processos de pensamento.

Os autores mencionados também evocam que uma só definição para o conceito de estratégia não seria o suficiente, de modo que relatam cinco definições, as quais conferem um significado, quando analisadas em conjunto. Assim, a estratégia é um *plano*, “*um guia ou curso de ação para o futuro*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPELL 2000, p. 17), um caminho entre um ponto atual e outro ponto futuro. Hamel e Prahalad (1997, p. 325) enfatizam “*a criação de uma estratégia empresarial voltada para o futuro*”.

A estratégia também é um *padrão*, ou seja, um determinado comportamento delineado no tempo. A instituição olha para frente, visando um objetivo futuro, mas também visualiza o passado, encontrando um comportamento nas suas ações antigas.

A estratégia ainda amolda-se numa *posição* – a localização de determinada organização em determinado mercado – uma mediação entre a instituição e o ambiente. A *perspectiva* é outro ponto na definição de estratégia. É o jeito de se fazer as coisas; e está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo. Por fim, a estratégia pode ser um truque, ou *pretexto*; uma manobra para enganar um concorrente.

Não obstante, é pouco provável que todas as intenções sejam plenamente realizadas. Durante o curso do tempo – considerando a velocidade das mudanças e as ações externas ligadas às intenções – alguns intentos tendem a não se realizar; outros acabam surgindo no curso do tempo e tendo sucesso. A estas configurações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampell (2000, p.18) chamaram de *estratégias deliberadas*. Ou seja, as intenções pretendidas de uma organização na qual foram plenamente realizadas. *Estratégias não-realizadas* são as que deixam de completar seu ciclo, sendo abandonadas no curso da ação e, por sua vez, *estratégias emergentes* as disposições que não eram expressamente pretendidas mas, com o tempo, passo a passo, tomaram algum tipo de consistência ou padrão.

Com base nisso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampell (2000), através de exaustiva revisão da literatura, encontraram dez pontos de vista distintos, ou melhor, escolas de pensamento estratégico. Dessas dez escolas, as três primeiras são consideradas prescritivas, ou seja, preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas, não tanto como elas realmente se formam. As seis escolas posteriores são denominadas descritivas, pois se interessam em saber como de fato as estratégias se formam nas organizações. O último grupo, formado por apenas uma escola, procura reunir todas. Assim, os autores relacionam as escolas de acordo com a visão que elas possuem sobre o processo de estratégia, conforme abaixo.

Escola	Formulação da estratégia como um processo:
do Design	de concepção
do Planejamento	formal
do Posicionamento	analítico
Empreendedora	visionário
Cognitiva	mental
de Aprendizado	emergente
do Poder	de negociação
Cultural	coletivo
Ambiental	reativo
de Cognição	de transformação

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, p. 13)

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dentro desse vasto campo que se desenrolou a figura do planejamento estratégico, sua criação foi iniciada em meados dos anos cinqüenta, onde empresas americanas começaram a verificar sinais preocupantes que não podiam ser remediados pelas técnicas administrativas disponíveis. Planejamento de longo prazo, longo alcance, ou mesmo o controle financeiro não atendiam à crescente preocupação dos administradores.

Num primeiro momento, entre previsões e crises, muitas empresas perceberam que os mercados tradicionais esgotavam, se tornavam vulneráveis e, mesmo um comportamento agressivo não resolvia a espiral decrescente dos resultados corporativos. Aliado a esse ponto, a mudança de visão dos objetivos das empresas para com a sociedade – de lucro para a contribuição ao bem estar – obrigava as empresas a se reposicionarem não somente quanto ao mercado, mas também quanto sua interdependência com a sociedade, que premia por objetivos sociais e não apenas o lucro (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981).

Segundo os autores acima citados, a técnica resultante foi o planejamento estratégico; um procedimento racional que definia a atitude ou a posição estratégica da empresa (1981, p.54).

Todavia, segundo Rasmussen (1990, p.15), o planejamento estratégico ganhou força e inovou após a primeira crise energética nos anos setenta. O macro ambiente ficou cercado de incertezas e turbulências, nunca mais voltando a ser o mesmo. A técnica de extrapolação de dados do passado próximo para o futuro resultava em falhas incompatíveis com a administração. Seria necessário que novas técnicas de planejamento se desvinculassem do passado e analisassem fatos e cenários que pudessem acontecer num futuro próximo (1990, p.21).

Sob esse aspecto, a necessidade de planejar advém da dificuldade de alcançar os objetivos empresariais em razão da complexidade do ambiente. Em um

universo de informação, o tratamento dado aos dados que alimentam o raciocínio procura, sempre que possível, reduzir a incerteza acerca do futuro (LUCE & ROSSI, 2002).

Para análise das múltiplas informações, Carvalho (1978, p. 17-29) sugere que o ser humano, no processo intelectual, parte do conhecimento da realidade e atravessa a decisão, ação e crítica para aumentar a probabilidade de certeza. Em atividade repetida de formulação de questões, hipótese e verificação, o ser humano procura dentro de várias análises a que melhor se encaixa no longo prazo. Tenta-se evitar o casuísmo, a falta de análise e a demora na implementação das decisões que envolvem o relacionamento da organização com o ambiente, recursos, consumidor, serviços e produtos que formam a oferta da empresa, com vistas ao sucesso (VASCONCELLOS FILHO, 1983, p. 8).

Ademais, os recursos são escassos e a ineficiência compromete a obtenção de resultados satisfatórios. A alocação de recursos, tanto em nível global quanto em nível microeconômico estão sujeitos aos níveis de interesses dos diferentes grupos econômicos, de modo que a permanência durante o tempo é privilégio daqueles que obtém resultado positivo diante de suas decisões. Em se tratando de recursos financeiros, o sistema de preços apresenta inúmeras deficiências, com bem assenta Carvalho (1978, p. 26-27):

A impossibilidade prática de ocorrência de mercado em condições de concorrência pura e perfeita não permite que espontaneamente as necessidades dos indivíduos sejam atendidas. [...] o plano surge como um instrumento facilitador para se encontrar objetivos comuns ou compatíveis entre grandes centros de decisão [...].

Por compatibilidade, entenda-se a adequação entre os fins, os meios e os recursos existentes. Não sabendo onde se quer chegar, não há como quantificar quais recursos serão necessários e quais serão as possibilidades de alcançar o objetivo almejado.

Não obstante a complexidade e a insuficiência de recursos para a busca da eficiência competitiva, os esforços devem ser coordenados entre os diversos atores que executarão o intento da empresa. Quanto maior e mais intenso o grau de complexidade e organização em que se encontra uma atividade, mais provável é a

chance de ocorrência de disfunções que tragam ineficiência à produção, como bem assinala Carvalho (1978, p. 29):

O plano, documento que expressa uma obrigação comum, vai se constituir um dos instrumentos mais eficientes para minimizar a improbabilidade da consecução dos objetivos de médio e longo prazos e ensaiará, pela tentativa de controle sobre um maior número de variáveis econômicas e sociais, reduzir a aleatoriedade dos fenômenos futuros, aproximando-os mais do campo das decisões sob certeza.

Assim, obtemos resultados de maneira mais fácil e eficiente quando podemos conceber algumas coisas como certas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPELL 2000, p. 22), na qual podemos comparar o planejamento estratégico a um *“radar”* e *“bússola”* da empresa que navega nas águas revoltas do oceano econômico (VASCONCELLOS FILHO, 1983, p. 7).

Dentre os inúmeros benefícios relatados por Rasmussen (1990, p. 55-59), destacamos:

- o planejamento estratégico facilita a identificação de eventuais alterações no macro ambiente e ajuda a alta gestão a tomar medidas corretivas ou até a acionar planos contingentes;

- o planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente;

- a atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico;

- o planejamento estratégico facilita e consolida a integração de informações e a formação de Bancos de Dados, o que cria uma formidável sistemática de comunicações na Empresa;

- os objetivos universais, em conseqüência do planejamento estratégico, facilitam e promovem uma melhor coordenação dos esforços dos componentes dos diferentes níveis hierárquicos [...].

Por lidar com a complexidade de maneira tão inovadora em despeito às técnicas anteriores (extrapolação dados, longo prazo, etc.), o planejamento

estratégico começou a ser visto como o único e melhor caminho para alavancar a competitividade no futuro (MINTZBERG, 1994). Nessa premissa, o planejamento tornara o futuro previsível, era essencialmente formal e mental, desvinculando o engajamento e a ação dos participantes em um mundo matematicamente antecipável.

Obviamente as conseqüências dessa “melhor e única” forma de pensamento não foram proveitosas mas, para Mintzberg (1994), foi possível compreender a diferença entre *planejamento estratégico* e *pensamento estratégico*. No artigo em comento, o autor enfoca que o planejamento estratégico como único e melhor caminho, na verdade, se tratava de uma *programação estratégica*, ou seja, a articulação de visões ou sistemas que já existiam. Pensar estrategicamente não somente dependia de datas certas para a tomada de decisões com base em relatórios e manipulação de números¹, mas também de *insights* e experiências não-formais dos personagens através da organização, individual e coletivamente, sintetizando tal aprendizado contínuo numa visão ou direção na qual o negócio deve perseguir. Enquanto *programar* envolve análise de prognósticos e resultados, *pensar* envolve intuição, criatividade e comprometimento.

A *programação estratégica*, *de per si*, é incompatível com a criação de estratégias específicas, porém sua adoção facilita a operacionalização da visão perpetuada pela empresa. A programação leva à codificação, elaboração e conversão das estratégias (MINTZBERG, 1994), não a um resultado esperado de um processo predeterminado.

Por codificação, o autor define como tornar e expressar as idéias suficientemente claras a ponto de poderem se tornar operacionais. A elaboração significa decompor a estratégia em sub-estratégias e programas que devem ser realizados para atingir o fim proposto. Desse modo, a conversão é a consideração dos efeitos planejados nas ações da organização, avaliando sua performance.

¹ Como se na véspera do dia determinado para a apresentação do plano estratégico a gerência trabalhasse ininterruptamente, e que as alternativas propostas perdurassem até o próximo “novo” plano.

Dessas observações, Mintzberg identificou algumas falácias do planejamento estratégico. A idéia principal é de que, com o modelo fixo e utópico do planejamento estratégico, a análise engloba a síntese, de modo que planejamento estratégico é equiparável a programação estratégica. Dessa assertiva, três falácias básicas surgem: a predição, a desvinculação e a formalização.

A *falácia da predição* trouxe novamente a idéia de que extrapolações matemáticas proporcionalmente complexas ao mundo contemporâneo seriam capazes de prever a incerteza do ambiente. Já a *falácia da desvinculação* traz a idéia de que as estratégias não precisam estar vinculadas à ação; a formulação à implementação; o cérebro do músculo ou, mais precisamente, os estrategistas do objeto de suas estratégias. A *falácia da formalização* conclui a idéia de que um sistema fechado, formal e cartesiano pudesse sintetizar informação, de modo a prever discontinuidades e inconstâncias inerentes à complexidade.

O resultado destes equívocos são apontados em outro artigo de Mintzberg (1998, p. 433):

Esse planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio, não de criar estratégia, mas de programar uma estratégia já criada – de determinar formalmente suas implicações. Sua natureza é essencialmente analítica, baseada em decomposição, enquanto a criação de uma estratégia é essencialmente um processo de síntese. Essa é a razão pela qual a tentativa de se criar estratégias através de planejamento formal freqüentemente leva à exploração das estratégias existentes ou à cópia de seus concorrentes.

Obviamente o autor não desaconselha o planejamento estratégico, mas alerta para cuidados que devem ser tomados a fim de que a formalização não tome conta da criação. O estrategista deve ficar atento às estratégias emergentes, reconhecendo padrões e administrando processos na qual estratégias podem surgir em qualquer nível da organização, até mesmo por que alguns planos são interpretações alternativas de uma visão conceitual do mundo. Os estrategistas, desse modo, podem guiar os gerentes para que eles passem a pensar e agir estrategicamente, atuando como catalisador das estratégias (MINTZBERG, 1998). O plano se torna uma ferramenta para comunicar e controlar as ações, não um processo que traz como resultado criação ou um caminho mágico para o sucesso.

Sendo um processo na qual o pensamento não deve estar desvinculado da ação, realizado por “*gente que faz*” (LUCE & ROSSI, 2002, p. 93), Mintzberg (1987) compara o processo de criação de estratégia como um artesão esculpindo em argila. Ele utiliza a experiência passada e visualiza o futuro, para uma nova forma que será criada. As portas para o surgimento de uma estratégia emergente não estão fechadas pelo tecnicismo do plano formal.

Mas como a ausência total de planos remete a incapacidade de previsão e ao descontrole das ações, o autor sugere que o processo estratégico caminha em dois passos: um deliberado, outro emergente (MINTZBERG, 1987, p.69).

Assim como as estratégias deliberadas tentam reduzir as incertezas (estabilizar) o ambiente com vistas a futuras ações e as estratégias emergentes surgem sem um processo formalizado, o planejamento estratégico tende à estabilidade (com mudanças pontuais) e suas reorientações substanciais acontecem repentinamente. Hodiernamente, apesar das incertezas, o ambiente raramente passa por mudanças drásticas; todavia, não muda em bases reguladas ou ordenadas (MINTZBERG, 2006, p.135).

Assim, a diminuição das incertezas, com a busca de identificação precoce das descontinuidades do ambiente e a tentativa de estabilização das ações condiciona o estrategista a caminhar entre o previamente estabelecido sem perder de vista padrões que se formam no dia-a-dia.

A partir daí, Mintzberg (1987) propõe a necessária coexistência das duas estratégias (deliberadas e emergentes) uma vez que gerenciar a estabilidade e saber quando promover as mudanças necessárias (não importando como elas se formaram na empresa) garantiria vantagem competitiva à instituição.

Atendendo a relação dialética entre empresa/ambiente, ao pensamento/ação e à importância de reconhecer estratégias deliberadas e emergentes como fator capaz de reduzir a incerteza, Luce & Rossi (2002, p. 93) apresentam pontos fundadores em um modelo de planejamento estratégico:

- o planejamento estratégico não é uma fórmula, nem tem receita específica ou *standart*;

- o planejamento estratégico deve ser formulado e implementado por executivos de linha, por *gente que faz*;
- a capacitação estratégica destes executivos é condição importante tanto para o êxito da formulação (o pensar) quanto da implementação (o fazer, o executar) dos planos estratégicos;
- a judiciosa elaboração de cada etapa (ou *momento*, como definiremos mais adiante) do planejamento estratégico é crucial para a boa performance do plano estratégico como um todo;
- o planejamento de cenários (em uma palavra, das informações) é essencial para a formulação dos planos estratégicos;
- o acervo de conhecimento construído pela teoria e prática do planejamento estratégico (P.E.), até hoje, viabiliza a instrumentação de praticamente todos os *momentos do P.E.*;
- para perseverar como tecnologia de gestão em cada organização, o planejamento estratégico precisa melhorar os resultados destas organizações.

2.3.1 Estratégias genéricas:

Mesmo dentro de um campo básico de idéias e limites dados à estratégia, certos pensamentos genéricos amplamente utilizados tomaram parte na literatura, sendo aplicáveis, a princípio, em qualquer empresa.

Mintzberg (2006) relata o avanço nas abordagens chamadas de estratégias genéricas. Segundo o autor, em 1965, Ansoff propôs um modelo baseado em quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Mais tarde, Porter (1986) abordando o conceito das

cinco forças competitivas, classificou três abordagens básicas para obter ganhos sobre os concorrentes. Parte da análise estrutural da indústria, ou seja, da interação entre os concorrentes, compradores, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos, para tentar obter vantagens explorando o custo, a diferenciação ou o enfoque (estreitando o alvo de competição).

Enquanto as afirmações de Ansoff procuravam abordar as estratégias sob o enfoque de extensão de produtos e mercados e Porter concentrou-se na identificação da estratégia em si, Mintzberg procurou dar uma ordem a partir de grupos amplos, não explicitando, entretanto, qual lógica seria esta. Ao que parece, a ordem se relaciona com o desempenho e o momento de vida da empresa.

O autor relacionou os cinco grupos, ou níveis, da estratégia como: (i) localizar o negócio da empresa; (ii) diferenciar o negócio principal da empresa; (iii) elaborar o negócio principal da empresa; (iv) ampliar o negócio principal da empresa e (v) reconceber o negócio principal da empresa.

Localizar o negócio da empresa diz respeito ao estágio de operações, ou ao fluxo delas – mais próximos ou distantes da matéria prima. No plano de diferenciação do negócio da empresa, como sugere o autor que as estratégias podem ser utilizadas tanto em todos os níveis da organização, ela é apresentada em forma de sistema. Partindo da análise de Porter (1986) sobre as três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque), onde a escolha de uma estratégia prescindia as demais, Mintzberg descarta essa prescindibilidade e avança nas estratégias sustentando inclusive que a liderança em custo é uma forma de diferenciação.

A partir daí, estabelece dois sub-conjuntos de estratégias: de diferenciação e de enfoque. As estratégias de diferenciação dizem respeito à percepção dos clientes relativamente à organização. Diferenciar preço, imagem, pós-vendas, qualidade, design e não se diferenciar são estratégias para atrair compradores de acordo com a perspectiva dos mercados atendidos. No outro conjunto está a estratégia de escopo, partindo da ótica do produtor, não do consumidor. Vale dizer, a ótica sobre o mercado que a empresa procura atingir, desde a segmentação até a personalização total do produto/serviço ofertado.

Na elaboração do negócio principal da empresa, o ponto de partida é a extensão de mercado proposta por Ansoff, traçando uma matriz entre mercados existentes e novos combinada com produtos novos ou existentes.

A elaboração do negócio possui também características de ampliação, o que leva às estratégias de integração de cadeia, diversificação, de entrada, de controle e de retirada estarem explicitadas em um mesmo campo na argumentação de Mintzberg (2006, p. 118-120).

Por fim, é possível que a organização tenha que repensar suas atividades, racionalizando excessos e consolidando o campo de atuação. Redefinir, realocar e recombinar a empresa tratam de sedimentar suas bases para garantir a perenidade da organização.

Particularmente ao aspecto da vantagem competitiva, Barney (2002) realiza uma análise a partir dos recursos e traz sob outro enfoque, ainda que complementar, a análise geral da estratégia.

Partindo da perspectiva de capital humano, físico, financeiro e organizacional, o autor apresenta a estrutura VRIO (*value, rarity, imitability and organization*) para avaliação das forças e fraquezas da empresa com vistas a manter determinada vantagem competitiva de uma organização.

Utilizando o conceito de *core competences*, Barney (2002, p. 157) afirma que da análise da cadeia de valor da empresa é possível identificar os recursos e capacidades de uma organização. A partir daí, dado que cada elo da cadeia de valor utiliza, preponderantemente, um capital específico², o enfoque dado em cada ligação impacta nos recursos e capacidades que a empresa melhor controla, ou que melhor deveria controlar conforme sua posição na indústria. Vale dizer, a micro análise de cada ação na cadeia de valor expõe a posição da empresa na indústria, demonstra qual capital é o preponderante e como esse mesmo capital pode se tornar uma vantagem superior sobre os concorrentes.

² O autor elenca quatro naturezas de capital: financeiro, humano, físico e organizacional.

Nessa perspectiva, a questão do valor liga o exame interno de forças e fraquezas com a análise externa das ameaças e oportunidades. Os recursos e capacidades da empresa devem ser hábeis à exploração de oportunidades e neutralização das ameaças sobre a organização. Todavia, o capital utilizado da empresa terá valor somente se reduzir custos ou incrementar o resultado da empresa, comparados com a não utilização dos recursos e capacidades preponderantes do elo da cadeia de valor (BARNEY, 2002, p. 162).

Quanto à raridade de um recurso ou capacidade, enfatiza o autor que, caso empresas concorrentes possuam paridade de recursos e capacidades, há que se buscar recursos que tornem a organização diferente das outras, na mesma linha de raciocínio de Rumelt (2006). Paridade de recursos direciona apenas ao aumento da probabilidade de sobrevivência (BARNEY, 2002, p.163). Recursos amplamente acessíveis a todos os concorrentes passam a ser requisitos de competição de uma empresa ao ambiente; sua ausência leva a um desempenho abaixo da média e, no limite, à extinção da organização.

A inimitabilidade diz respeito à dificuldade da vantagem utilizada por uma empresa ser compreendida e imitada pelos concorrentes. Segundo o autor, tal vantagem competitiva se torna sustentável na medida em que o custo de imitação da vantagem é maior que o custo de pesquisa e desenvolvimento de tal ganho (BARNEY, 2002, p 165). O atributo, entretanto, pode ser alcançado mediante condições históricas únicas, ou a diferença com relação a outras empresas pode advir de diversas situações chamadas de *ambigüidades casuais* (dia-a-dia da empresa, complexidade das relações sociais e internas da empresa).

No que tange à organização, o autor sustenta que a combinação da estrutura, gerenciamento e políticas de compensação, se combinados com outros recursos podem gerar vantagem competitiva.

Esquemáticamente, Barney apresenta a estrutura VRIO de forma crescente, ou seja, inicialmente, o recurso ou capacidade deve apresentar explorar

oportunidades ou neutralizar ameaças³. Caso o recurso ou oportunidade não seja raro, irá apenas expressar uma relação de paridade entre os concorrentes da indústria, o que induz a ganhos na média do segmento. Por sua vez, caso o recurso ou oportunidade se mostre fácil de imitar, ou não for raro, a vantagem – e a performance econômica – será temporária. O conceito da organização se encaixa na idéia de que, mesmo com a adequação dos conceitos iniciais (valor, raridade e inimitabilidade), é preciso que a empresa tenha discernimento quanto às características da estratégia e realize os ajustes necessários para que seja alcançado o melhor desempenho possível dos recursos e capacidades.

Com efeito, dentro dos objetivos, uma boa estratégia não deve requerer reformulação constante, atendendo aos requisitos de forma que *“seja uma estrutura para a solução contínua dos problemas, não a solução do problema em si”* (RUMELT, 2006, p.89). Ela apresenta alinhamento político dentro da empresa, incorpora convicções e comprometimentos dos principais executivos, bem como separa a os resultados operacionais óbvios dos fatores que sustentam o sucesso ou fracasso das ações da organização.

2.3.2 Avaliação da estratégia

Em que se pese a necessidade de uma estratégia e seu planejamento conterem os atributos acima elencados, é possível que várias estratégias sejam criadas, e somente uma tenha espaço para ser incorporada ao planejamento da corporação.

³ Caso contrário, o recurso ou capacidade irá tão-somente aumentar os custos, expondo uma fraqueza (desvantagem competitiva) com ganhos abaixo do normal.

Assim, é necessário também que a estratégia em si passe por um crivo de viabilidade, direcionando para a escolha de uma entre as estratégias existentes. De outra maneira, estratégias em curso podem ser avaliadas a fim de observar se o caminho delineado está apresentando resultados inicialmente sugeridos.

Rumelt (2006, p. 84) destaca que a avaliação da estratégia trará resposta para três perguntas: (a) Os objetivos da empresa são apropriados? (b) As principais políticas e planos são apropriados? (c) O resultado obtido até agora confirma ou rebate as suposições críticas na qual a estratégia se baseia?

Sob certo ângulo, a estratégia será um modelo de decisões, revelando objetivo e metas, produzindo políticas e demonstrando qual o papel da empresa perante o ambiente que o cerca. Sua declaração concisa caracterizará a linha de produtos ou serviços, mercados e segmentos, bem como os canais de propagação de suas intenções (ANDREWS, 2006, p.78).

Para Andrews (2006), a análise da estratégia deve ser decomposta em dois pontos – formulação e implementação. No primeiro ponto, é necessário que sejam identificadas forças e fraquezas de uma companhia, além dos recursos disponíveis.

Mesmo assim, tendo em vista a complexidade e as nuances do planejamento estratégico, novas dificuldades aparecem no próprio processo de avaliação (ANDREWS, 2006, p. 84). Cada estratégia é – ou deveria ser – única, e baseia-se não apenas na melhor maneira, mas sim na adaptação dela a cada problema que pode surgir.

Some-se ainda o fato de que a adoção de sistemas formais de revisão tendem a inibir uma reflexão mais ampla da estratégia (ANDREWS, 2006, p. 89).

Ainda, a estratégia está relacionada com a seleção de metas e objetivos. Não basta que os objetivos sejam atingidos, deve-se preocupar com a identidade e a adequação deles à estratégia da empresa. De nada adianta uma estratégia que não reflita a posição da empresa de acordo com sua natureza e seus canais de comunicação com o ambiente.

Assim, como princípios gerais de avaliação da estratégia, Rumelt (2006) propôs que, em geral, os testes que podem ser justificadamente aplicados para avaliação enquadram-se em quatro critérios gerais: consistência, concordância, vantagem e viabilidade.

Por consistência, dada uma estratégia, esta não pode anular alguma outra política ou plano da empresa. As ações não podem fugir da lógica central da estratégia. A coerência entre todos promoverá “*um clima de coordenação tácita mais eficiente que a maioria dos mecanismos administrativos*” (RUMELT, 2006, p. 85) evitando discussões interdepartamentais, os quais são sintomas clássicos de desordem gerencial.

Sua concordância exprime-se nas respostas positivas que a empresa terá, a partir de suas políticas ou planos, adaptadas às mudanças do ambiente. Para tanto é necessário sopesar o porquê de a empresa encontrar-se em determinada posição e como ela chegou lá. Uma política ou plano que desconsidere o estágio atual da empresa dificilmente trará resultados positivos.

A vantagem proposta por Rumelt (2006, p. 87) diz respeito à criação e manutenção de uma vantagem competitiva numa área de atividade selecionada pela organização. Vale dizer que a estratégia vai estar focada nas diferenças entre as empresas, e não em seus objetivos comuns. O autor ainda indica três raízes para a vantagem competitiva: habilidades, recursos e posição.

As habilidades, normalmente organizacionais, melhoram conforme o uso, e são construídas pela atuação recíproca de investimento, trabalho e aprendizado. Os recursos gerados a partir de habilidades superiores, e podem ser constituídos através do tempo, pela capacidade da organização mover-se antes dos seus concorrentes ou por pura sorte (possivelmente através de estratégias emergentes). No desenrolar deste raciocínio, da posição que a empresa ocupa pode emergir a vantagem sobre seus concorrentes. A posição estaria ligada aos seus produtos, ao seguimento de mercado escolhido e ao isolamento à competição direta. Rumelt (2006, p.87) oferece a oportunidade do primeiro a se mover – obtido novamente através das três raízes ou por pura sorte – e capacidade de defender a posição

alcançada, utilizando ações reforçadoras. Uma vez que o ambiente se portasse de maneira estável, a vantagem poderia se auto-sustentar.

No plano da viabilidade, o autor enfatiza que três perguntas devem ser respondidas: (a) A organização demonstrou possuir capacidade para resolver problemas e/ou competências especiais exigidas pela estratégia? (b) A organização demonstrou o grau de habilidade necessário para executar a estratégia? (c) A estratégia desafia e motiva as principais pessoas e é aceitável para aquelas que devem apoiá-la?

2.4O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Muitas vezes a estratégia organizacional se mostra inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura de uma organização (ANDREWS, 2006, p.79). Todavia, para fins de análise, a separação entre formulação e implementação de planejamento estratégico se faz necessária para que os objetivos sejam analiticamente ponderados. A Escola do Design relacionada por Mintzberg (2000) explicita a separação entre o pensamento e a ação do planejamento estratégico.

Com efeito, no processo de formulação do planejamento estratégico, Luce e Rossi (2002, p. 97) enfatizam que é necessário o envolvimento direto dos principais executivos da organização (diretores e, se for o caso, gerentes) para compor o Grupo de Planejamento Estratégico. Como bem assinala Vasconcellos Filho (1983, p. 32) a atividade de planejamento terá maiores chances de sucesso se na empresa houver um grupo que catalise os esforços e seja um ponto de convergência para os diversos setores de uma organização. Rasmussen (1990, p. 53) coloca que o planejamento estratégico requer que todos os aspectos do empreendimento sejam considerados e relevantemente manipulados com o mesmo grau de importância e dedicação.

No modelo proposto por Luce e Rossi, na qual seguimos neste trabalho, ocorre a separação do plano estratégico em três grandes momentos: (i) momento filosófico, que definirá o negócio da empresa, seus valores centrais (missão e princípios) bem como dá a visão de longo prazo para a empresa (intenção estratégica); (ii) momento analítico, que sustenta as decisões subseqüentes, abarcando o cenário de trabalho, análise SWOT e definição de questões estratégicas; (iii) momento das decisões e das ações, que define o conjunto de decisões e ações da empresa.

No primeiro momento, o passo inicial dado é a definição do negócio. Ela representa o espaço na qual a empresa atuará. Segundo Vasconcellos Filho (1983, p.32), somente com a demarcação do âmbito de atuação da empresa será possível ter uma visão clara das oportunidades e das ameaças que afetam o destino da organização.

Ocorre que há duas formas de compreender a definição do negócio, explicam Luce e Rossi (2002, p.98). A primeira, mais ampla, foca na questão mercados atendidos/servidos e a segunda, mais restrita, relaciona apenas os produtos e serviços ofertados. Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001, p. 37) relatam que, como consultores, verificaram grande tendência de confusão das duas formas – o negócio em si e os produtos ou serviços (ofertados) da empresa – ao qual denominam miopia estratégica.

Uma vez entendido o benefício oferecido ao cliente, definidor do negócio da empresa, o próximo passo é definir a missão da organização.

Enquanto o negócio de uma organização pode ser compartilhado entre vários concorrentes – uma vez que passa pelo entendimento do benefício gerado pelo cliente – a missão (que deve ser singular, exclusiva)_ oferece o papel desempenhado pela organização em seu negócio, ou seja, o que somos ou fazemos, como desempenhamos nossas atividades e para quem ela se destina (LUCE & ROSSI, 2002, p. 99). Além de orientar a formulação de objetivos, tornando material o proposto pelo negócio da organização, a missão também desenvolve aspectos subjetivos como a retenção de talentos, a identificação dos funcionários

com a organização e o foco nas expectativas futuras no diálogo entre cliente e organização (PAGNONCELLI & VASCONCELLOS FILHO, 2001).

Dentro do momento filosófico, há ainda que se atribuir princípios (também chamados de credos ou valores) que orientam para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento da missão proposta (LUCE & ROSSI, 2002, p.99). Dada determinada missão em uma empresa, o modo como ele deve ser realizado deverá estar dentro dos limites impostos pelos princípios da organização. Isoladamente, os princípios não trazem significado para a consecução da missão da empresa; todavia, impõem os limites de atuação de seus funcionários. Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001), os princípios criam um diferencial competitivo para a empresa, baliza o processo decisório, as estratégias, orientam o comportamento, recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos funcionários. Os princípios tornam cada vez mais latente a identidade das pessoas com a organização, perdurando perante o tempo.

Como último elemento do momento filosófico é a definição da visão da empresa.

Denominado *objetivo estratégico*, sustentam Hamel e Prahalad (2006) que significa mais do que uma ambição desenfreada. Ela engloba processos de gestão ativa; menciona vitória, comunicação de senso de valor, motivação, entusiasmo e espaço para improvisação – sem desconsiderar o ambiente em constante mutação.

Partindo do pressuposto de que nos processos internos da empresa, o objetivo estratégico seja o pano de fundo das ações da empresa, ele será capaz de capturar a essência da vitória para aquela empresa. O objetivo passa a ser estável e estabelece metas que justifiquem esforço pessoal e comprometimento.

Curiosamente, apesar de vários autores relatarem processos, pré-requisitos e conceitos específicos para a formulação, avaliação e controle do planejamento estratégico, fatores de ordem psíquica também são utilizados para planejar e orientar as atividades da organização. Ainda, embora claros os fins do objetivo estratégico, ele “*é flexível em relação aos seus meios – deixando espaço para a*

improvisação [...] Mas essa criatividade vem a serviço de um fim claramente prescrito” (HAMEL e PRAHALAD, 2006, p. 91).

Enquanto as formulações mais específicas se concentram no ajuste entre os recursos e as oportunidades, o objetivo estratégico cria um desajuste de modo a forçar a criatividade da organização, uma vez que, para atingir objetivos que ainda não estão ao alcance da empresa serão necessários recursos e oportunidades ainda não adquiridos ou mesmo explorados. Vantagens competitivas florescem na tentativa de criar um ajuste do objetivo com os recursos e as oportunidades da empresa. Um maior portfólio de vantagens competitivas tornaria a empresa mais capaz de defender suas vantagens e, conseqüentemente, sua posição.

Assim, afirmam os autores que a essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rápido do que os concorrentes podem imitar aquelas que a empresa possui atualmente – melhorar as aptidões existentes e aprender novas – (HAMEL e PRAHALAD, 2006, p. 93). Sob certo aspecto, não se afasta de uma ação do tipo “primeiro a se mover”, de modo a não excluir as exposições anteriores.

Na construção da visão da empresa, Collin e Porras (1998) sugerem que a visão deve conter uma ideologia central e uma visualização do futuro. Dentro da ideologia central, os valores básicos são preceitos essenciais e permanentes, não tendo justificativa externa (na mesma esteira de Hamel e Prahalad); já a finalidade básica é a razão de ser da organização. Ela inspira e orienta as pessoas para a reflexão e motivação na execução das atividades da empresa. A visualização do futuro pretendida pelos autores remete a uma descrição vívida, envolvente e detalhada do que deve ser atingido, relacionados em metas de várias categorias.

Encerrado o momento filosófico do planejamento estratégico, a discussão acerca do plano começa a estreitar-se, como condição para que as ações necessárias sejam extraídas do pensamento. O momento analítico proposto por Luce e Rossi (2002) visa dar sustentação às decisões subseqüentes.

Nessa metodologia, o primeiro passo é o planejamento dos cenários, que tem por objetivo “*representar um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas*” (LUCE & ROSSI, 2002, p. 99).

Através de coleta de materiais, análises e entendimentos sobre elementos externos a organização busca trazer certo nível de certeza ao futuro. Obviamente, conforme assinala Rasmussen (1990, p.76) a análise minuciosa do ambiente é uma das ferramentas principais do planejamento estratégico, mas não existe clarividência para estabelecer as alterações que acontecerão no futuro.

Todavia, a coleta de dados não pode ser tão ampla, sob pena das informações dificultarem a análise do ambiente. É necessário que as variáveis estejam vinculadas ao ambiente e ao âmbito específico da organização. Grandes grupos como variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas devem ser esmiuçadas de acordo com as características de cada organização. Entendendo os efeitos combinados dessas variáveis – e monitorando suas alterações – o planejamento de cenários auxilia a análise SWOT, próximo passo do momento analítico.

Da abreviação das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*⁴, a análise SWOT associa a análise do ambiente e o exame interno da empresa. Focando na dimensão competitiva e na natureza das questões internas, Luce e Rossi (2002, p. 100) elencam os conceitos relativos a cada palavra:

Oportunidade é uma situação externa que dá a empresa a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. **Ameaça** é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou sua rentabilidade. **Ponto Forte** é uma característica interna ou um ativo que dá a empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade). **Ponto Fraco** uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Estruturando os pontos por meio da Matriz SWOT, é possível realizar um arranjo dos pontos analisados – movendo-se da análise para a síntese –,

⁴ Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

categorizando questões estratégicas, ou seja, pontos cruciais que garantirão o sucesso competitivo da empresa no futuro.

O arranjo é realizado na combinação dos pontos fortes com as oportunidades, a fim de aproveitar as capacidades da empresa. Os pontos fracos serão cruzados com as oportunidades, para detectar as limitações e minimizá-las. Por fim, os pontos fracos também serão compostos com as ameaças para verificar as desvantagens e neutralizá-las.

Munidos de uma sorte de entendimentos e dados, passa-se ao momento das decisões e das ações; o terceiro ponto do modelo proposto. Na metáfora de Luce e Rossi (2002, p. 98), as discussões mais amplas acerca do negócio da empresa afunilam-se e chegam às ações emanadas do plano. Ele será composto por decisões e projetos, pelo núcleo de objetivos estratégicos e pelo princípio da estratégia.

As decisões serão “decantadas” diretamente da observação e aplicação do plano estratégico, não necessitando de estruturação mais complexa. Já os projetos necessitarão de um plano de ação específico, em razão de sua dificuldade. O núcleo de objetivos estratégicos será composto dos objetivos peculiares do negócio, à semelhança de modelos de gestão por indicadores.

Ao final, o princípio da estratégia trará *“uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência, comunicando-a para sua organização”* (LUCE & ROSSI, 2002, p. 101). Será a consolidação do plano para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho tem o propósito de formular o primeiro planejamento estratégico do Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial. Tem característica de estudo de caso, relatando a prática da organização, podendo eventualmente recomendar alternativas de políticas. Conforme Roesch (1999, p. 195) o estudo de caso é especialmente adequado aos trabalhos de conclusão de curso tendo em vista que os estudantes focalizam as suas pesquisas em ambientes definidos pela organização e não contam com uma equipe para desenvolver pesquisa de campo.

Ele permite o estudo dos fenômenos organizacionais em profundidade dentro do contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processo, bem como explora os fenômenos com base em vários ângulos. (ROESCH, 1999, p. 197).

Dentro da categoria, pretende o presente estudo de caso relatar a prática da organização, onde o pesquisador está comprometido com a organização como participante do processo de planejamento estratégico. Sua natureza é intrínseca de cunho ideográfico-configurativo (ROESCH, 1999, p. 199-201), na qual há o interesse direto da organização, sendo o material altamente descritivo que, apesar do pesquisador prover ao leitor uma oportunidade de vivenciar a experiência relatada, não leva diretamente a interpretações teóricas gerais.

Além da participação em todas as etapas do planejamento estratégico, com a obtenção de todo material coletado para a formulação, foram realizadas entrevistas em profundidade com os demais participantes do processo.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

O Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial foi criado em agosto de 2007 por advogados e empresários que discutiam a impossibilidade de compensação de precatórios judiciais, vencidos e não pagos, com impostos a serem pagos ou cobrados judicialmente pela União. De um lado, o governo não pagava as dívidas com os contribuintes e, de outro lado, continuava cobrando as dívidas dos contribuintes com a administração pública.

Apesar de a legislação permitir a compensação entre crédito e débito, administrativamente essa possibilidade era negada pela Administração Pública, sendo que judicialmente as questões eram normalmente indeferidas, com as mais diversas argumentações. Não foram raros os casos em que, comparando as decisões judiciais, estas se mostravam completamente colidentes. Em razão da demora do Poder Judiciário em pacificar os entendimentos colidentes comparada à capacidade de velocidade e pressão da Administração na cobrança de seus impostos, esse descompasso trazia enormes prejuízos aos empresários.

Reunidos, empresários e advogados levantaram tais incompatibilidades, publicando artigos e encaminhando-os aos julgadores, uma vez que, dada a extensão da discussão, ela tornara-se impraticável dentro do processo judicial⁵. Assim, com a evolução da discussão, lastreada na reunião das informações de advogados e empresários, foi possível que o Instituto mantivesse contato direto com os julgadores – por intermédio de dois congressos – para alertar àqueles que

⁵ Uma das principais dificuldades do Poder Judiciário, além de sua lentidão, é a necessidade de concisão da argumentação. Argumentações longas simplesmente não são lidas pelos juízes, pressionados por um grande número de processos que precisam ser julgados (bem ou mal decididos). O convencimento do julgador – que deveria se dar dentro do processo – foi substituído por um pré-conceito que deve ser fundamentado anteriormente à análise do processo.

controlam os atos da Administração Pública, que careciam de informações técnicas atualizadas.

Foi, então, possível estabelecer os limites da compensação de precatórios com respaldo do Poder Judiciário, trazendo segurança aos advogados e resultados positivos para os empresários. Entusiasmados, empresários e advogados desejam aumentar as discussões e produzir novos estudos para auxiliar a velocidade de resposta do Poder Judiciário.

Apesar do sucesso, o conhecimento obtido está restrito aos poucos integrantes da organização. A estrutura do instituto é mínima e administrada de maneira não-profissional. Ela encontra-se sediada em um escritório de advocacia, onde foram realizadas as discussões acerca do primeiro tema e os recursos foram captados diretamente dos participantes, de acordo com as necessidades do caso. A organização possui recursos para se desenvolver (baseados, ainda, nas contribuições esporádicas) mas está procurando a melhor forma de produzir conhecimento, crescer e prover o auto-sustento.

O organograma do IBEDEM é composto pelo Conselho de Administração, formado pelos antigos presidentes e gestores, e pela Diretoria. A Diretoria é composta pelo Presidente, Vice-Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Científico.

Ao Presidente cabe a tarefa de coordenação administrativa, juntamente com o Vice-Presidente. O Diretor Financeiro responsabiliza-se pelos serviços contábeis, controle financeiro e de patrimônio e o Diretor Científico realiza a coordenação dos grupos de estudo e de toda produção científica realizada pelo Instituto.

Inicialmente, o IBEDEM tratou de um ponto exclusivo, conforme exposto acima. Com o interesse dos participantes, o instituto está promovendo a expansão dos estudos, com a divisão do direito empresarial em seus temas afetos.

Os grupos de estudo estão divididos em áreas como Direito Empresarial Tributário, Direito Empresarial Trabalhista, Contratos Empresariais, Mercados de Capitais, Marcas e Patentes, Fundos de Pensões, Direito Societário, Administração de escritórios de advocacia, dentre outros. Os grupos estão sendo criados de acordo com o interesse de participantes e com os temas em discussão nos Tribunais.

Cada grupo possui um coordenador e um tutor, além dos participantes das discussões. Ao coordenador cabe direcionar o tema e indicar o material a ser estudado. Ao tutor, cabe a moderação dos grupos de discussão e apoio ao coordenador, pesquisa de materiais técnicos (decisões judiciais, artigos, etc.) e não-técnicos (reportagens, entrevistas, etc.).

Cada grupo trabalhará um tema específico e, esgotado o assunto, será publicado um artigo contendo as conclusões do instituto.

4.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

4.2.1 Formação do grupo de planejamento estratégico

No Grupo de Planejamento Estratégico figuram o Presidente, o Diretor Financeiro e o Diretor Científico do Instituto. Foram realizadas reuniões e seminários para familiarização do tema, inclusive com participação de convidados externos.

4.2.2 Condução do plano estratégico

Iniciadas as discussões, com base no material trazido em reuniões e seminários, a definição do negócio da organização inicialmente causou certa miopia por parte dos participantes, uma vez que parte defendia a idéia de que o Instituto fornecia suas *pesquisas* para o cliente; outra, que o *ensino* era o negócio da organização. Todavia, as discussões cessaram após o entendimento que o negócio

estava acima desses pontos. É o *conhecimento* especializado, oriundo da administração e do direito que orienta o negócio do IBEDEM.

Adiante, a missão do Instituto Brasileiro de Estudos e Direito Empresarial foi definida: “*Contribuir para a construção do conhecimento sobre o Direito Empresarial e suas áreas afins através do ensino e pesquisa interdisciplinar, aproximando o direito da empresa e produzindo resultados positivos para as organizações.*”

Para a definição da missão, o grupo lembrou que a carência doutrinária acerca do Direito Empresarial dá margem a interpretações equivocadas do Poder Judiciário e, quando a decisão é passível de correção, muito tempo se passa até que ela seja retificada. Outro participante também colocou que, com a mudança de maior parte da Corte Superior, decisões judiciais advindas das lacunas teóricas estão mais próximas da política do que o tecnicismo na qual o direito e a empresa impõem. Com efeito, diversos grupos estão se organizando para questionar o âmbito político de tais decisões⁶.

Os princípios foram elencados a partir da missão sendo compostos por *inovação, interdisciplinaridade, congregação entre associados, auto-sustentabilidade, ética, inserção em políticas públicas, atuação em rede e flexibilidade.*

A *inovação* está arraigada com a produção de conhecimento proposta pelo instituto. Novos paradigmas deverão surgir a partir da mudança teórica na legislação nacional, já que a teoria dos atos de comércio (herdada de Napoleão) dá espaço para a teoria da empresa, assentada em conceitos que não eram existentes na legislação anterior.

A interdisciplinaridade também é pressuposto do Instituto. As leis emanam da atuação e valoração dos atores da sociedade e tais atores (as empresas) devem ser a parte principal na elaboração e questionamento delas. A função dos operadores do direito é comunicar o conhecimento na linguagem técnica requerida pelo Poder Judiciário, não o inverso.

⁶ No Rio Grande do Sul, somente no mês de agosto do corrente ano, duas entidades foram criadas para tal fim.

Uma vez que o conhecimento produzido é fruto da cooperação de diversos campos do saber, a *congregação entre associados* também é um valor central da organização. É através da integração entre os diversos participantes que as questões serão expostas e discutidas. Quanto mais pontos de vista forem verificados, mais abrangente será a produção do Instituto.

Apesar das diversas manifestações no sentido de contribuição financeira ao Instituto, a aplicação dos recursos deve ser eficiente e gerar resultados às expectativas dos doadores. Além de bem encaminhar tais recursos, é necessário que o Instituto promova atividades que visem seu *auto-sustento*. A produção do Instituto deverá trazer retorno para que as atividades não fiquem à mercê interrupções na ausência de donativos esporádicos.

A *ética* deve prevalecer em qualquer ação do Instituto, é o valor-chave da organização. A idoneidade do instituto é requisito para a validação do conhecimento produzido.

Naturalmente, as conclusões advindas dos estudos do Instituto terão caráter geral e, na sua medida, desejam contribuir para o estabelecimento das *políticas públicas*. O Ibedem, pela especialização do tema, deseja ser voz ativa na elaboração e evolução das regras que comporão os grupos participantes, *inserindo-se* na atuação legislativa, fazendo-se representar nas discussões dos projetos de lei.

A pluralidade de interessados e o âmbito da organização requerem que o Ibedem não atue de maneira centralizada, de modo que se busca uma *rede de colaboradores*. Compartilhando os objetivos, mesmo dentro dos mais variados pontos de vista, a participação e colaboração é que trará avanço às discussões. Todos serão instados a participar e contribuir com o conhecimento de sua área.

Por fim, a instituição deve ser *flexível* a ponto de assegurar aos participantes a ampla participação a fim de garantir a interdisciplinaridade que deseja.

Partindo para a análise do ambiente, diversos fatores foram colocados em questão pelo grupo. Assim, apesar dos discursos governamentais manifestarem o desejo de redução de gastos públicos, menor tributação e maior velocidade do poder judiciário, sobretudo no ano eleitoral, no plano prático está ocorrendo o inverso.

Em que se pese o desenvolvimento econômico (o que naturalmente gera mais arrecadação) o governo tenta elevar a tributação para fazer frente aos gastos públicos crescentes, bem como para não perder arrecadação com a extinção de impostos (discutidos em reformas tributárias). O momento é de discussão e reformulações, aberto para receber as idéias do instituto.

Na esteira do que já foi exposto anteriormente, fora avaliado que o Poder Judiciário acaba por sopesar - além da análise técnica - a análise política na equação do julgamento “judicial”, alongando o prazo de decisão dos processos judiciais. Porém há a pressão institucional e o interesse social no aumento da agilidade do Poder Judiciário. Todavia, com a crescente judicialização da cultura brasileira, a tendência é do aumento de processos e maior estagnação do sistema. Novamente decisões demoradas e falhas continuam a ser a tendência do Poder Judiciário. Por conseguinte, a evolução da matéria atinente ao direito empresarial estará passando longe dos tribunais – responsáveis por alinhar o conhecimento teórico à prática. Some-se a isso o fato de que o método de ensino teórico do Direito está ainda a produzir material fraco para apoio dos julgadores. As dúvidas advindas com a mudança da legislação estão muito aquém da velocidade da sociedade, frente ainda às mudanças econômicas e culturais.

No plano acadêmico/empresarial, as reclamações crescem no sentido de que a formação superior altamente focada e especializada não está atingindo as demandas sociais do mundo. O conhecimento altamente teórico está longe da prática cotidiana. Desse modo, o ensino superior – por si só – não lidera mais à questão do conhecimento nem orienta o que a sociedade necessita. O conhecimento técnico fragmentado é frágil e necessita de multiplicidade de saberes. O setor produtivo reclama que a universidade não está qualificando os trabalhadores para a prática, aumentando a demanda por profissionais técnicos especializados.

De outro lado, a produção científica e tecnológica aumenta sua velocidade, com o fortalecimento de pesquisas multidisciplinares, diversificando e diminuindo a fronteira entre os serviços. De fato, a especialização dos trabalhadores está se tornando assíncrona, com profissionais buscando outros ramos de conhecimento para qualificar-se profissionalmente e competir no mercado de trabalho.

No campo profissional, o aumento da população em idade ativa confere naturalmente o crescimento do mercado de ensino, somando-se ainda o fato da consolidação da educação como objeto de aspiração dos jovens e famílias. Quanto maior o estudo, maior a mobilidade social. Há pressão no aprendizado permanente, que supera escolaridade clássica (ensino fundamental, médio e superior). Ocorre assim a erosão dos privilégios aos portadores de diploma de ensino superior. No ambiente do Direito, há o crescente movimento de alunos interessados no direito empresarial, na promessa de que questões envolvendo empresas sejam mais rentáveis do que outros ramos do direito. Entretanto, o despreparo dos profissionais e acadêmicos – em virtude da abordagem altamente teórica dos cursos – gera uma lacuna de conhecimento acerca do ramo, de modo que estudantes engajados em projetos de pesquisa e estagiários com experiência em direito empresarial conferem um diferencial em sua formação. No próprio plano judicial, as discussões não atingem os patamares técnicos necessários à resolução dos conflitos.

Na perspectiva do ensino, há o incremento de políticas públicas para a expansão do ensino superior, tanto em quantidade como em qualidade. Por outro lado, há muita discussão acerca da autonomia universitária, pois há uma visão do crescimento desregulado do ensino no país, inclusive com restrições do Ministério da Educação para com cursos multidisciplinares. Há ainda o incremento do controle estatal sobre instituições filantrópicas de ensino.

Com o crescimento do público para ensino, mesmo com a tendência de enrijecimento da política estatal, novos centros de ensino estão se formando. Organizações não-governamentais atuam como concorrentes e parceiros de universidades. Há o crescimento de universidades corporativas e novos arranjos institucionais (ex. universidades virtuais) crescem juntamente com novas tecnologias de educação. Ainda, a convergência digital, a maior acessibilidade e o preço decrescente da comunicação e da TI levam à desregionalização do ensino, incrementando a concorrência. É recorrente também a experiência inicial dos estabelecimentos de ensino em cursos livres de ensino à distância, como laboratórios para a graduação e pós-graduação.

4.2.3 Análise das cinco forças competitivas

A análise das cinco forças competitivas foi descritiva, baseada no material coletado e na experiência dos participantes do grupo de planejamento estratégico.

As barreiras de entrada foram consideradas pequenas, tendo em vista o novo arranjo das instituições, com universidades virtuais, cursos à distância, bem como o baixo custo para implementação de uma unidade de ensino, tanto físico quanto virtual.

O poder de barganha dos fornecedores também se mostrou baixo. Por fornecedores, entendam-se os coordenadores e os tutores das comissões de estudo, que serão responsáveis pela condução dos temas em análise. Primeiramente, aos coordenadores e tutores, bolsas serão oferecidas para aperfeiçoamento profissional, que serão vinculadas à posterior produção científica para o instituto. Como o IBEDEM está voltado para a produção de conhecimento de ponta acerca do Direito Empresarial, há o crescente interesse na participação de pesquisas que possam levar a novas teses judiciais, tanto na perspectiva do empresário (que deseja desempenho superior à sua empresa, estando atendo aos movimentos judiciais) quando na perspectiva do advogado (que terá novos modelos para a aplicação no serviço da advocacia). Ainda, um dos meios de consolidação da imagem do advogado no mercado está vinculada a sua qualificação e participação em grupos de estudos.

Os dirigentes do instituto possuem bom trânsito nos tribunais, nas faculdades e no meio empresarial, o que confere um meio de ligação àqueles que desejam transitar entre a academia, a empresa e àqueles que decidem juridicamente os conflitos. Também em razão da ampla rede de contatos, há diversos coordenadores e tutores em potencial, que poderão trabalhar seu marketing pessoal difundindo artigos de interesse para as empresas, bem como se aproximar das grandes instituições de ensino.

O poder de barganha dos clientes se mostra baixo, uma vez que os cursos normais de pós-graduação e especialização têm custo muito alto, enquanto os concorrentes que trabalham com a veiculação de artigos e informações jurídicas não dispõem de grupos de discussão e participação ativa. O IBEDEM quer se posicionar inicialmente entre os concorrentes que veiculam artigos e que fornecem cursos, visando aliar a teoria a prática. Atualmente, não há sistema que englobe as duas atividades. Ademais, na perspectiva de alunos de direito, a participação em grupos de pesquisa e a análise prática dos conceitos adquiridos na faculdade conferem ao estagiário um diferencial sobre os concorrentes no mercado de trabalho.

4.2.4 Análise da concorrência

Como brevemente adiantado acima, a concorrência não se mostra direta. De um lado existem os cursos ministrados por instituições de ensino, de alto custo e com longo tempo de duração; e de outro lado, grupos que veiculam artigos produzidos fora das organizações, com alguns concorrentes que fornecem uma espécie de clipping jurídico.

O único instituto que se assemelha ao IBEDEM está voltado à captação de clientes no exterior e vinculado a temas bancários, pois os bancos são os principais patrocinadores do grupo. Todavia, a estratégia a ser adotada pelo IBEDEM pode ser rapidamente replicada pelos concorrentes, em face da baixa barreira de entrada. Estratégias do tipo “primeiro a se mover” deverão ser sempre ponderadas.

4.2.5 Análise do mercado

O mercado encontra-se em evidente expansão. A população economicamente ativa está ainda em crescimento, inclusive com o aumento de universidades e cursos de direito no país. Em que se pese uma tentativa de restrição de cursos superiores por parte da Ordem dos Advogados do Brasil e do MEC, o atual número de estudantes de direito é muito superior ao mercado. Some-se o fato de que já está arraigada na cultura nacional a idéia de que o estudo confere mobilidade social. O mercado solicita profissionais acima da média – voltados para a prática – e com diferencial além do ensino superior clássico. A diminuição da barreira entre os serviços e o fim do privilégio dos portadores de ensino superior força o aprendizado contínuo. Conclui-se que há espaço para crescimento e desenvolvimento do Instituto.

4.2.6 Matriz SWOT

De acordo com o exposto acima, a matriz SWOT ficou estabelecida conforme se segue:

<p>Oportunidades:</p> <p>Reformas legislativas</p> <p>Espaço para estudos em razão da baixa velocidade de decisão do Poder Judiciário</p> <p>Métodos de ensino dissociados da realidade</p> <p>Diminuição da fronteira entre serviços (multidisciplinaridade)</p> <p>Necessidade de profissionais qualificados, voltados à prática</p> <p>Crescimento do mercado de ensino</p> <p>Expansão do ensino superior</p>	<p>Ameaças</p> <p>Restrições do MEC ao ensino</p> <p>Aumento da concorrência</p> <p>Desregionalização do ensino</p> <p>Pequenas barreiras de entrada</p> <p>Grandes concorrentes (Universidades)</p>
--	---

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Contados com poder judiciário, empresários e universidades;</p> <p>Grande número de colaboradores dispostos à participar dos grupos de estudo</p> <p>Conhecimento de teses que não são aproveitadas fora da instituição</p>	<p>Pequeno corpo administrativo</p> <p>Ausência de fluxo de caixa</p> <p>Instituto financiado por contribuições esporádicas</p> <p>Ausência de ativos imobilizados (biblioteca, computadores)</p> <p>Ausência de sede própria</p>

4.2.7 Estratégias genéricas

Tendo como base a lacuna entre as instituições de ensino e as empresas que publicam artigos e oferecem clipping jurídico, a estratégia genérica baseia-se na diferenciação, com a produção de artigos multidisciplinares, aplicados à realidade empresarial e com conteúdo acessível a empresários e acadêmicos.

Pautando-se no baixo custo e na expansão, a principal ferramenta de trabalho é o software desenvolvido para a realização das atividades via rede mundial de computadores. Para uma estratégia de penetração de mercado, com a escassez de recursos, o ambiente online oferece uma abrangência territorial superior. O programa desenvolvido possui funcionalidades aplicadas ao aprendizado virtual, tais como armazenamento de artigos, vídeos e apresentações acerca das matérias em estudo; espaço para reuniões online entre os coordenadores, tutores e associados. O aplicativo também hospeda a página na internet do instituto, na qual conterà artigos, reportagens e decisões relativas aos temas de pesquisa. Aos assinantes, informativos mensais serão encaminhados com resumo dos temas em estudo e demais questões relevantes, além da possibilidade de acesso ao banco de dados dos demais participantes da instituição, com vistas à congregação dos associados.

A estratégia de penetração de mercado também será utilizada com o lançamento do livro que trata do primeiro estudo do IBEDM, com a realização de

um seminário ao ano, contemplando os artigos produzidos no instituto. Para a divulgação do instituto também será realizado concurso de monografias, buscando a adesão de alunos e profissionais.

4.2.8 Objetivos estratégicos

Conforme o andamento das reuniões, foram propostos os objetivos estratégicos:

- Obter auto-sustentabilidade.
- Captar associados.
- Criar os processos internos para o instituto.
- Desenvolver novos estudos interdisciplinares.
- Proporcionar desenvolvimento para coordenadores, tutores e corpo administrativo.

Na perspectiva financeira, o instituto busca prover o auto-sustento através da divulgação do conhecimento adquirido nas pesquisas, através dos serviços ligados à entidade. Para tanto, oferecerá via ambiente virtual o acesso aos estudos do instituto, a possibilidade de participar dos grupos de estudos online, o acesso a notícias, leis e decisões que sejam de interesse dos grupos, bem como a possibilidade de veiculação de artigos nos informativos mensais produzidos pelo associado e pelo instituto. Tais benefícios serão oferecidos mediante a contraprestação na forma de assinatura anual. Será lançado o primeiro livro do instituto, contemplando a tese desenvolvida, cujo resultado financeiro será reinvestido nas atividades da organização, com vistas também ao auto-sustento.

Na perspectiva dos clientes, busca-se aumentar o número de associados e participantes do instituto. Para tanto, serão realizadas atividades de captação de clientes, como seminários mensais dos grupos de estudos – abertos ao público – concurso de monografias, na qual os vencedores terão seus artigos publicados nos informativos e receberão assinatura anual sem custo. Visitas a universidades e divulgação virtual também comporão a captação de clientes.

Quanto aos processos internos, o ambiente de trabalho das comissões deverá ser criado para formalização dos procedimentos internos. Tendo em vista a abrangência, os recursos iniciais e a localização dos coordenadores e tutores, o ambiente será preponderantemente virtual. O software desenvolvido armazenará os artigos produzidos pelas comissões, bem como dará acesso às reuniões virtuais dos grupos de estudo. O sistema controlará os acessos relativamente aos associados inadimplentes, facilitando o gerenciamento interno. Será inicialmente contratado um funcionário para o gerenciamento das atividades administrativas, para apoio à Diretoria. A comissão de administração trabalhará no regramento interno e na elaboração de manuais para as rotinas administrativas da entidade. Como o software desenvolvido é a principal ferramenta de trabalho, serão realizados treinamentos periódicos com vistas à qualificação do pessoal.

No plano da inovação, há o calendário de estudos, na qual cada comissão de estudo deverá produzir, em regra, um artigo por semestre. A diretoria científica elaborará normas procedimentais para a aprovação dos grupos e pesquisas. Em linhas gerais, os artigos deverão ter linguagem acessível e abordar as questões de maneira multidisciplinar. As produções posteriormente serão condensadas em publicações do instituto, cuja a venda também agregará a perspectiva financeira.

No plano de aprendizado e crescimento, os coordenadores e tutores serão treinados para manusear o ambiente online, sendo que o instituto poderá financiar cursos para qualificação da equipe e melhoria no desenvolvimento das pesquisas.

Objetivando as ações do instituto, visualizamos o plano das decisões e ações no quadro abaixo:

	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	meta do indicador	Iniciativas
Financeiro	Obter auto-sustentabilidade	Receita	= ao custo do instituto	Lançamento de livros e revistas com a produção do instituto Aumento do número de associados Serviços vinculados ao instituto, via site.
Clientes	Captar novos clientes	Nº de clientes	100 clientes	Lançamento de livros e revistas com a produção do instituto Concursos de monografia Visitas a universidades Programas de divulgação
Processos internos	Criar os processos internos do instituto	Nº de pendências/reclamações com relação aos procedimentos administrativo.	Não possuir nenhuma reclamação com processos administrativos básicos	Desenvolvimento e aplicação do software Criação dos manuais de todos os procedimentos básicos Treinar funcionários e sócios
Inovação	Desenvolver novos artigos	Quantidade de novos artigos/ano	10 novos artigos/ano	Lançar artigos via comissões de estudos Publicação dos artigos nos periódicos da entidade
Aprendizado e crescimento	Qualificar coordenadores e tutores	Conhecimento técnico Conhecimento das ferramentas de trabalho	100% de coordenadores com mestrado 100% de tutores com especialização 100% de coordenadores e tutores sem necessidade de apoio técnico	Financiamento de estudos para os coordenadores e tutores Treinamento contínuo para todos os integrantes do corpo administrativo e sócios

O mapa estratégico é representado pela seguinte figura:

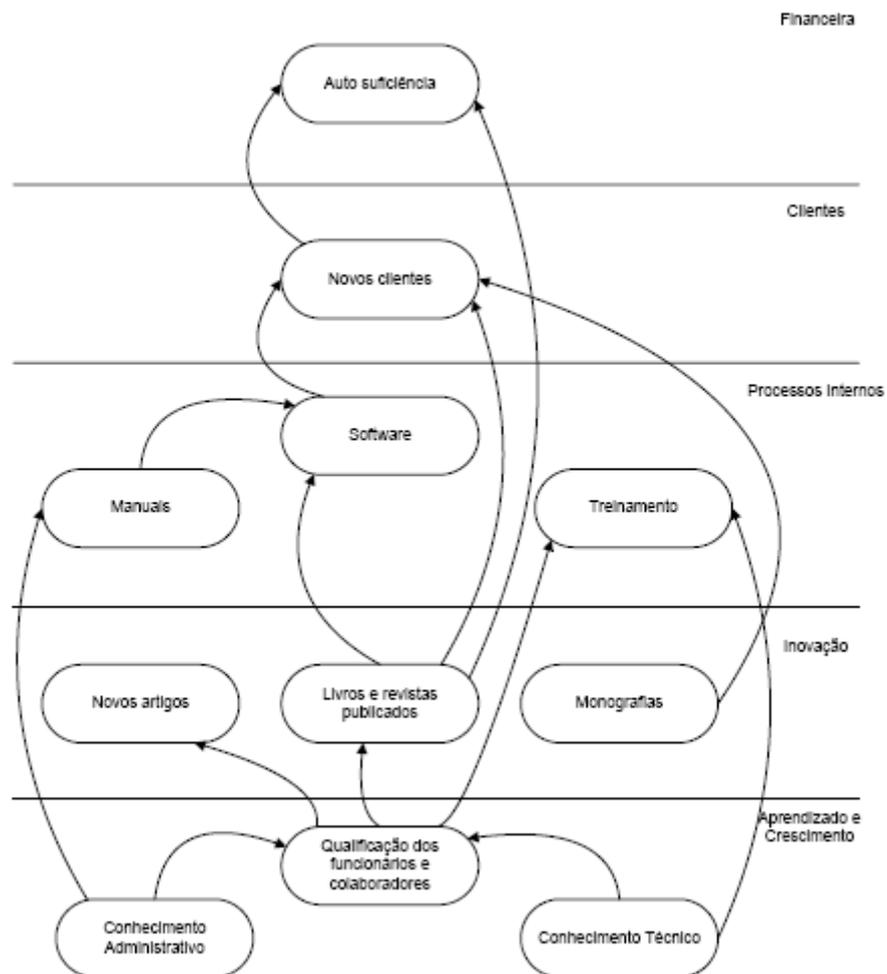


Figura 1: Mapa estratégico

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como delineado acima, o objetivo do presente estudo foi a elaboração do plano estratégico do Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial. A utilização de atos concatenados logicamente, que vão desde proposições abstratas até as ações que devem ser realizadas para a consecução dos objetivos possibilita a análise de diversas informações que passariam despercebidos no dia-a-dia da organização. As leves linhas elaboradas no presente estudo chegaram efetivamente a demonstrar um norte estratégico a ser perseguido pela organização.

Em que se pese o pequeno prazo para conclusão do estudo, na qual derivou para uma abordagem superficial no que tange à parte prática do estudo, a revisão teórica permitiu a ampliação do conhecimento dos participantes do grupo de planejamento estratégico. Dado o número de participantes dispostos à direção do instituto, a revisão teórica permitirá, com o tempo necessário, o aprofundamento do tema e a elaboração mais precisa do plano estratégico. Foi também ventilado pelos participantes que uma futura contratação de profissional externo para a elaboração da revisão do plano será criteriosa, pois o conhecimento adquirido possibilitará avanço significativo na formulação e interpretação. Denota-se que a capacitação estratégica dos diretores aumentou e o acervo já construído trará benefícios nas futuras revisões. Inicialmente, tendo em vista a recente reformulação do instituto, bem como da elaboração do primeiro plano estratégico do instituto, revisões periódicas freqüentes serão realizadas no plano.

Ademais, Fator significativo que limitou a elaboração do plano foi a dificuldade de reunião do grupo de planejamento estratégico, seja por causa do aumento de atividades profissionais normais dos participantes, seja pelo baixo comprometimento sugerido por uma atividade complementar à profissão dos participantes. Chamou muito a atenção que a sociedade sem fins lucrativos, por não dar um retorno tangível e de curto prazo para os participantes, tinha sua atenção relegada, diminuindo sua motivação para a evolução dos trabalhos.

A aparente diferença entre a elaboração de planos estratégicos nas empresas e nas *Ongs* eventualmente poderia ser objeto de estudo aprofundado.

Além disso, o profissional diretamente ligado à administração ficou impossibilitado de participar, ficando a condução das atividades carreadas por profissionais da advocacia. Dados financeiros ainda estão sendo computados para balizar metas e indicadores que respondam às necessidades do instituto. Ficou claro que a dificuldade em elaborar cada etapa minuciosamente aumentava a imprecisão na evolução do plano.

Mesmo diante de toda sorte de limitações que o estudo apresenta, foi possível perceber que o planejamento estratégico aproxima a empresa da realidade e reduz, na medida do possível, as incertezas do futuro. A organização deixa de ser um sujeito passivo diante do ambiente e passa a dialogar para obter melhor posição no mercado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 78-83.

ANSOFF, I.; DECLERCK, R.; HAYES, R. **Do planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002.

CARVALHO, Horácio M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1978.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management nº 7**, p. 32-42, março-abril 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Objetivo Estratégico. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 90-93.

HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 3-9.

LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, julho-ago. 1987.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan-fev. 1994.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 419-437.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. Moldando a estratégia. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 130-136.

MINTZBERG, Henry. Estratégias Genéricas. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 112-121.

PAGNONCELLI, Dernizo & VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para vencer! Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia empresarial. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento e controle empresarial: uma abordagem sistêmica**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1983.

ANEXO A – Projeto de Estatuto Social para a expansão das atividades do
instituto

Proposta do novo Estatuto Social do

Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial

CAPÍTULO I

Da denominação, duração, sede e objetivos

Artigo 1º – O Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial, doravante denominado IBEDEM, é associação civil sem fins econômicos, de caráter científico, educativo, técnico e cultural, de duração indeterminada, regida pelas disposições do seguinte estatuto.

Artigo 2º – O Instituto tem sede e foro na cidade de Porto Alegre, à Rua Baronesa do Gravataí, 428, Cidade Baixa, CEP 90.160-070, sendo-lhe facultada a possibilidade de abertura de filial em quaisquer localidades do país, mediante decisão da Assembléia Geral.

Artigo 3º – O IBEDEM tem por objetivo congregar pessoas, no Brasil e doravante do exterior, que atuem na área do Direito Empresarial, ou em áreas a ele ligadas, para estudo, produção e divulgação de conhecimento técnico e científico nessa matéria.

Artigo 4º – Para consecução de seus objetivos sociais, a entidade poderá desenvolver quaisquer atividades com eles compatíveis, em especial aquelas voltadas para a:

- I – pesquisa e o debate técnico envolvendo o Direito Empresarial brasileiro e estrangeiro, bem como estudo comparado entre eles;
- II – edição e publicação de estudos técnicos;
- III – promoção da formação teórica e acadêmica de seus membros;
- IV – prestação de serviços de magistério, pesquisa e elaboração de projetos;
- V – realização de congressos, seminários, simpósios e demais eventos de caráter científico;
- VI – promoção de intercâmbios e parcerias com outras entidades, nacionais e internacionais, ligadas ao Direito Empresarial;
- VII – realização de concursos para fomentar a inclusão de novos Associados, Colaboradores e Participantes das discussões do **IBEDEM**;
- VIII – poderão ser criadas Comissões de Estudos especializadas nas diferentes searas do Direito Empresarial, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda.

CAPÍTULO II

Do corpo associativo

Artigo 5º – Os associados do IBEDEM são pessoas físicas e classificam-se nas seguintes categorias:

- I – Sócios Fundadores: aqueles que idealizaram a criação e subscreveram a ata da Assembléia de Constituição do Instituto;
- II – Sócios Honorários: aqueles que contribuíram para a criação e desenvolvimento do Instituto, convidados pelos Sócios Fundadores;
- III - Associados Beneméritos: aquelas pessoas de notório conhecimento, envolvimento e destaque no Direito Empresarial, convidados pelos Sócios Fundadores e/ou Sócios Honorários;
- IV – Associados Integrantes: aqueles que se associarem ao IBEDEM por afinidade com os seus princípios, objetivos e interesses.

Parágrafo Único. Para fins do inciso II do *caput*, são considerados sócios honorários os associados que assumirem o cargo de Presidente do Instituto além daqueles assim reconhecidos pela Assembléia Geral.

Artigo 6º – O número de membros do IBEDEM é, inicialmente, limitado a 20.

Artigo 7º – Além dos membros, o IBEDEM admitirá associados a participar de suas atividades, sem limitação de vagas.

Parágrafo único - Vagas a membro-titular eventualmente surgidas serão preferencialmente preenchidas pelos associados, a que se refere o *caput*, com aprovação da Assembléia Geral, desde que tenham participado de atividades do IBEDEM e pago contribuições em valores a ser calculados de acordo com gastos da entidade.

Artigo 8º – São direitos dos membros-titulares:

- I – freqüentar as reuniões do IBEDEM;
- II – utilizar os serviços que forem oferecidos pelo IBEDEM;

- III – participar dos trabalhos do IBEDDEM;
- IV – participar e votar na Assembléia-Geral
- V – receber gratuitamente, ou com desconto, a critério do Conselho Administrativo, boletins, revistas, e toda a literatura publicada ou distribuída pelo IBEDDEM;
- VI – ter prioridade na participação, assim como desconto nas taxas de inscrições, de todos os eventos e cursos patrocinados pelo IBEDDEM;
- VII – possuir carteira, cartão ou diploma de sócio fornecidos pelo IBEDDEM;

Artigo 9º – São deveres dos membros:

- I – cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto;
- II – acatar as deliberações emanadas dos órgãos competentes do IBEDDEM;
- III – pagar com pontualidade suas contribuições e encargos sociais que lhe sejam afetos;
- IV – prestigiar as atividades do IBEDDEM;
- V – envidar os esforços a seu alcance para a consecução dos objetivos do IBEDDEM; e
- VI – cumprir as representações para que for designado.

Artigo 10º – São direitos dos associados:

- I – ter preferência e receber descontos, facilidades de pagamento ou mesmo a gratuidade em eventos, cursos, concursos e publicações do IBEDDEM, a critério da Diretoria;
- II – solicitar, mediante requerimento dirigido ao Presidente, o desligamento do quadro de associados, a ser atendido desde que quitadas suas obrigações sociais;
- III – consultar a Biblioteca e Videoteca a serem criadas pelo Instituto;
- IV – votar nas Assembléias Gerais, desde que associado a pelo menos 2 anos, apresentar sugestões de projetos, estudos e eventos, fazer recomendações para o aprimoramento das atividades sociais;
- V – veiculação de artigo no site do Instituto desde que aprovado pela Comissão Científica.

Parágrafo Único – Não obstante o disposto no inciso (IV) do *caput* deste Artigo, os Sócios Fundadores, Sócios Honorários e Associados Beneméritos terão direito de voto nas Assembléias Gerais, desde seu ingresso no IBEDEM.

Artigo 11^o – São deveres dos associados:

- I – respeitar e perseguir as finalidades, princípios e objetivos do IBEDEM, zelando por sua independência e autonomia;
- II - auxiliar de forma eficaz e permanente o IBEDEM, zelando pelo prestígio, patrimônio e realização de seus objetivos;
- III - respeitar e cumprir as normas do estatuto social, do Regimento Interno e demais atos normativos em vigor, bem como as deliberações da Assembléia Geral;
- IV - pagar a taxa de contribuição devida ao IBEDEM; e
- V - não utilizar o nome do IBEDEM buscando benefícios pessoais ou alheios aos objetivos do IBEDEM.

Parágrafo Único – Caberá à Diretoria determinar anualmente o montante, e a forma de cobrança da taxa de contribuição acima referida.

Artigo 12^o - Perde-se a qualidade de associado do Instituto:

I - A pedido, por escrito, encaminhado à Diretoria Executiva;

II - Por decisão da Assembléia Geral, por maioria de 2/3 dos presentes à reunião convocada para esse fim, em razão de prática de ato contrário às finalidades estatutárias e que implique em prejuízo moral para o Instituto;

III - Em decorrência do não pagamento injustificado de três contribuições ordinárias mensais, de uma semestral ou anual, dependendo da modalidade de pagamento ou de uma contribuição extraordinária.

IV - O não pagamento de uma contribuição mensal ordinária acarretará, no mês seguinte, desde que alertado o associado de seu débito, a suspensão de todos os benefícios prestados pelo Instituto. A quitação, antes da efetivação da exclusão, das contribuições mensais ordinárias atrasadas importará no restabelecimento dos benefícios, inclusive daqueles que seriam prestados no período da suspensão, e preservará o tempo de filiação do associado.

Parágrafo Único. É assegurado ao associado sob consideração de exclusão o direito de se apresentar perante a Diretoria Executiva e efetuar sua defesa.

CAPÍTULO III

Das fontes de recursos

Artigo 13º – São fontes de recursos, para manutenção do IBEDEM, as contribuições pagas pelos membros e pelos associados, doações, e quaisquer outras receitas que vier a obter.

Parágrafo Único. As receitas serão integralmente destinadas à consecução dos fins sociais do IBEDEM.

CAPÍTULO IV

Dos órgãos de deliberação e administração

Seção I

Da Assembléia Geral

Artigo 14º – A Assembléia-Geral dos membros será o órgão deliberativo do IBEDEM.

Artigo 15º – A Assembléia-Geral será presidida pelo Presidente do Conselho Administrativo e, na sua falta, por membro do mesmo Conselho, escolhido na abertura dos trabalhos.

Artigo 16º – Salvo disposição expressa em contrário, neste Estatuto, as deliberações da Assembléia-Geral serão tomadas por maioria simples dos membros presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade.

Artigo 17º – A Assembléia-Geral reunir-se-á ordinariamente:

I – anualmente:

a) agosto, para apreciar e deliberar sobre as contas do ano anterior; e para deliberar a respeito das atividades e do orçamento para o ano seguinte, assim como eleger o Conselho Administrativo, a cada dois anos.

Artigo 18º – A Assembléia-Geral reunir-se-á extraordinariamente sempre que convocada pelo Conselho Administrativo ou mediante requerimento, na forma do Código Civil.

Artigo 19º – Além do previsto no art. 14, compete também à Assembléia Geral:

I – Alterar estes Estatutos;

II – Destituir os administradores;

III – Admitir membros;

IV – Excluir membros, por justa causa;

V – Aprovar a indicação de novos integrantes para o Conselho Científico;

VI – Aprovar a cobrança da contribuição mensal, devida por seus membros e pelos convidados;

VII – Deliberar sobre os demais assuntos para os quais for convocada.

Parágrafo Único – Para as deliberações a que se referem os incisos I, II, III e IV é exigido voto concorde de dois terços dos presentes à Assembléia especialmente convocada para esse fim. A alteração deverá ser aprovada por, no mínimo, 2/3 dos membros associados.

Artigo 20º – A Assembléia Geral somente poderá se instalar:

I – em primeira convocação, com a presença da maioria absoluta dos membros;

II – em segunda convocação, meia hora depois, com a presença de qualquer número de membros.

Artigo 21º – Em suas reuniões, a Assembléia Geral poderá discutir e deliberar somente a respeito das matérias constantes na pauta estabelecida na convocação.

Seção II

Da Conselho Administrativo

Artigo 22º – O órgão de administração será o Conselho Administrativo, composto por:

I – um Presidente;

II – um Vice-Presidente;

III – um Diretor Financeiro;

IV – um Diretor Científico.

Artigo 23º – O Conselho Administrativo será exercido exclusivamente pelos membros fundadores e honorários, tendo seu mandato duração de dois anos, sendo eleitos pela Assembléia Geral Ordinária.

Artigo 24º – Compete ao Conselho Administrativo:

- I – praticar os atos de gestão do IBEDEM, de maneira a desenvolver as atividades e executar o orçamento aprovados pela Assembléia-Geral;
- II – convocar a Assembléia-Geral;
- III – manter em dia a escrituração;
- IV – propor o valor da contribuição mensal, a ser aprovado pela Assembléia Geral;
- V – resolver os casos omissos neste Estatuto ou submetê-los à apreciação da Assembléia- Geral;
- VI - expedir diplomas aos membros honorários;
- VII – elaborar o Regimento Interno e propor alterações neste Estatuto.

Artigo 25º – Todas as decisões emanadas pelo Conselho Administrativo serão votadas e aprovadas por maioria simples de seus integrantes, em reuniões periódicas, designadas para esse fim, com voto de qualidade do Presidente, no caso de empate.

Artigo 26º – Compete ao Presidente:

- I – representar o IBEDEM ativa e passivamente judicial e extrajudicialmente perante os poderes constituídos;
- II – Convocar e abrir reuniões nas assembleias gerais;
- III – baixar editais, portarias e outros atos administrativos;
- IV – Criar comissões especiais com finalidades e objetivos específicos, escolhendo, nomeando e destituindo seus integrantes, sendo estipulado seu tempo de duração; assim como comissões especiais de inquérito para punição aos transgressores deste estatuto e demais normas regimentais e regulamentares;
- V – autorizar propostas sugeridas pelo conselho financeiro quando referentes aos programas estabelecidos pelos orçamentos anuais;
- VI – assinar convênios, contratos e compromissos entre o IBEDEM e outras entidades, após a aprovação desses instrumentos pela Diretoria;
- VII – Presidir as sessões solenes e abrir as reuniões das diversas comissões de estudo, quando presente, passando a direção dos trabalhos ao respectivo coordenador;
- VIII – Administrar e supervisionar todos os serviços administrativos do IBEDEM, tomando as medidas que julgar necessária, podendo contratar, promover, remover, suspender, demitir funcionários, conceder-lhes, férias, licenças, bolsa auxílio, acréscimo de vencimentos, tendo em consideração que os funcionários são regidos pela legislação trabalhistas;
- IX – Assinar cheques, movimentar contas bancárias e autorizar despesas extraordinárias juntamente com o Diretor Financeiro, assim como todos os documentos que envolvam direitos ou responsabilidades do IBEDEM com terceiros;

X – Exercer as funções de presidente nato nos congressos, simpósios, jornadas e demais eventos organizados ou patrocinados pelo IBEDEM, fazendo-se representar em seus impedimentos;

XI – assinar com os secretários as atas, títulos e diplomas expedidos pelo IBEDEM;

XII – Convocar o Conselho Fiscal e/ou Conselho Deliberativo para reuniões conjuntas na solução de objeções ou impasses que por ventura aconteçam nos órgãos sociais.

Artigo 27º – Compete ao Vice-Presidente substituir o Presidente, nas suas faltas ou impedimentos.

Parágrafo único – Na hipótese de vagarem simultaneamente os cargos de Presidente e Vice-Presidente, a Assembléia-Geral será convocada para eleger nova diretoria.

Artigo 28º – Compete ao Diretor Financeiro:

I – Fiscalizar os serviços contábeis e os controles de patrimônio;

II – arrecadar todas as contribuições e valores devidos à entidade;

III – ter sob sua guarda e responsabilidade o numerário, títulos e outros valores;

IV – Realizar todas as despesas necessárias para o bom funcionamento da entidade.

Parágrafo 1º - As despesas realizadas pela entidade serão previamente autorizadas pelo Conselho Administrativo, sendo que no caso de despesas ordinárias e continuadas somente será necessário uma autorização e, no caso de despesas extraordinárias, será necessário autorização específica.

Parágrafo 2º -Os recursos da entidade serão movimentados preferencialmente pelo Diretor Financeiro conjuntamente com o Presidente, salvo caso de impossibilidade deste.

Artigo 29º - Compete ao Diretor Científico:

I – Organizar a programação científica da entidade;

II – assessorar à Presidência em manifestações de caráter científico junto à comunidade;

III – Elaborar os critérios de qualificação docente dos coordenadores, tutores, palestrantes e conferencistas a serem convidados pelo IBEDEM;

- IV – Sugerir à Diretoria a criação, modificação e extinção das Comissões de Estudos em Direito Empresarial;
- V – Projetar a organização de fóruns, simpósios, congressos, jornadas, reuniões técnicas e científicas após consultar a Diretoria;
- VI – Superintender e dirigir os serviços relativos às publicações científicas da entidade;
- VII – Organizar e dirigir o programa de intercâmbio cultural científico e técnico entre entidade estrangeira com o IBEDDEM;
- VIII – Recomendar a aquisição de livros e revistas científicas para enriquecer o acervo da biblioteca do IBEDDEM;
- IX – Providenciar as medidas necessárias ao estabelecimento de convênio para concessões de bolsas de viagem para profissionais brasileiros e estrangeiros;
- X – realizar ações e manter a articulação com a comunidade científica e/ou outros setores afins em aspectos que envolvam o Direito Empresarial.

CAPÍTULO V

Das reuniões do IBEDDEM

Artigo 29º – Os membros e os convidados do IBEDDEM se reunirão periodicamente para discutir temas relacionados ao Direito Empresarial.

CAPÍTULO VI

Do Conselho Científico

Artigo 30º – O IBEDDEM terá um Conselho Científico, com a função de acompanhar suas atividades e propor linhas de estudo, composto por:

- I – todos os membros do IBEDDEM;
- II – conselheiros com conhecimento científico, de notório saber e de relevante produção acadêmica, indicados pelos membros;

CAPÍTULO VII

Das Comissões de Estudos

Artigo 31º - As comissões de estudos serão instituídas pelo Diretor Científico, com aprovação em Assembléia Geral, nas áreas de interesse do Direito Empresarial, tendo seu funcionamento regulamentado pelo Regimento Interno do Instituto.

§ 1º. A participação e acesso ao conteúdo das Comissões de Estudos é restrita aos Associados e Parceiros, salvo quando se tratar de eventos abertos ao público em geral.

§ 2º. A criação e extinção das referidas Comissões fica sujeito à aprovação pela Assembléia Geral, obedecendo aos interesses do IBEDEM e de seus Associados.

CAPÍTULO VIII

Das Parcerias e Convênios

Artigo 32º - Fica institucionalizado o interesse precípua da entidade em firmar convênios e parcerias com entidades, instituições e o meio empresarial em geral que tragam benefícios ao IBEDEM e ao estudo do Direito Empresarial.

Parágrafo único. As parcerias e convênios obedeceram a forma estabelecida por este Estatuto.

CAPÍTULO VIII

Disposições Gerais e Transitórias

Artigo 33º – Os membros da entidade não são, nem mesmo subsidiariamente, responsáveis pelos compromissos assumidos pelo Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial, respondendo por esses o patrimônio associativo.

Artigo 34º – A dissolução do Instituto Brasileiro de Estudos em Direito Empresarial só terá lugar quando, por necessidade premente, motivada pela impossibilidade de se manter economicamente, isso for decidido em assembléia geral.

Parágrafo único – Decidida a dissolução, o patrimônio da entidade será transferido para entidade congênere, à escolha da assembléia que deliberar sobre a dissolução.

ANEXO B – Projeto de Convite para os participantes do instituto



PROJETO-CONVITE IBEDEM

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS EM DIREITO EMPRESARIAL

PORTO ALEGRE, MARÇO DE 2008



A - OBJETIVOS GERAIS:

O **IBEDEM** foi criado para congregiar as discussões sobre o Direito Empresarial e, dentro dos limites traçados pela Constituição e pelas leis, oferecer ferramentais legais para que o meio empresarial atinja eficiência e economicidade, com pleno respeito aos direitos fundamentais do contribuinte, que a ciência jurídica deve defender.

Neste sentido, é função precípua deste Instituto fomentar os estudos e a produção intelectual nos mais diferentes ramos do Direito Empresarial, cumprindo com seu papel social e com a construção do pensamento jurídico nesta seara do saber.

Para tanto, revela-se como *conditio sine qua non* para a concretização deste mister a especialização no estudo, a reunião de valores e o desejo na realização das inúmeras possibilidades construtivas que o **IBEDEM** visa proporcionar.

É esta a visão que almejamos semear no **IBEDEM**, a congregação de Colaboradores interligados em rede refletindo sobre as pulsantes questões do Direito Empresarial, agregando a efetiva participação da classe empresarial e, em última análise, contribuindo para a sociedade com o saber jurídico em defesa de seus interesses.



B - OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Frente a ambicioso projeto, somente com a reunião de forças e intuítos é que poderemos alcançar os objetivos propostos.

Neste sentido se propõe inicialmente a criação de diferentes Comissões de Estudos em Direito Empresarial, delegando sua coordenação para Colaboradores com competência e interesse em fomentar a produção intelectual, o debate científico, o desenvolvimento acadêmico e a produção de teses na especialidade afim do Direito Empresarial.

Inicialmente se vislumbram as seguintes Comissões de Estudos:

- **Comissão Extraordinária de Estudos em Direito Constitucional**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Penal**
 - Subcomissão de Direito Empresarial Penal Comparado
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Trabalhista**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Contratual Público e Privado**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Ambiental**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Tributário**
- **Comissão de Estudos de Comércio Exterior no Direito Empresarial**
- **Comissão de Estudos de Administração Legal no Direito Empresarial**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Falimentar**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Societário e Mercado de Capitais**
 - Subcomissão de Estudos em Fusões, Aquisições e Incorporações
- **Comissão de Estudos de Marcas e Patentes no Direito Empresarial**
- **Comissão de Estudos em Direito Empresarial Previdenciário**



Especificamente aos Coordenadores caberá a função precípua de gerenciar as colaborações, mediar as discussões do fórum e coordenar as reuniões das Comissões de Estudos, contribuindo igualmente com a produção de artigos.

Tais reuniões trimestrais constituir-se-ão de pré-eventos com participação gratuita para os associados do **IBEDEM** e custeada pelos demais interessados, promovendo a reunião dos Colaboradores e a difusão dos trabalhos das Comissões.

Visamos agregar a participação de Colaboradores nas discussões com a realização em cada Comissão de Concursos, premiando os melhores trabalhos com isenção de anuidade do Instituto, permitindo a intensa participação dos interessados nas questões do Direito Empresarial.

Sobremaneira é interesse do **IBEDEM** que das Comissões depurem-se inovadoras teses a serem implementadas em defesa do meio empresarial e a produção científica é o meio adequado para este intuito.

Desta feita, serão recorrentes os eventos visando promover o debate das conclusões oriundas das Comissões de Estudos com os renomados juristas hodiernos.

Nesta linha, temos igualmente como objetivo o desejo de reunir a melhores produções consolidadas nas Comissões ao final de cada ano, com o **IBEDEM** fazendo marco na história de nosso país promovendo o primeiro Congresso Brasileiro de Direito Empresarial, inclusive com *rodadas* nos influentes centros do país, como, Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste, incrementando força política e propagação ao Instituto. Nesta ocasião objetivamos de igual forma lançar nosso livro com os melhores artigos de cada Comissão, com o estabelecimento de parceria editorial.



Na evolução natural e no amadurecimento dos trabalhos de cada Comissão é possível também que vislumbremos nossa atuação direta no ensino jurídico empresarial, implementando cursos de pós-graduação nas áreas desenvolvidas pelas Comissões de Estudos com a formatação de disciplinas pelos Coordenadores, Tutores, Parceiros e Colaboradores.

Para tanto, necessitamos, como inicialmente dito, reunir forças, difundindo o projeto nos diferentes segmentos visando agregar qualidades e potencialidades. Necessária, por conseguinte, a aproximação com os meios econômicos, educacionais e decisivos para a eficácia do projeto. É preciso comprometimento e desenvolvimento de parcerias afins aos fins do projeto para o **IBEDEM**.

Em suma, podemos resumir o projeto do **IBEDEM** nos seguintes objetivos:

- Incentivar a elaboração de estudos, pesquisas e trabalhos relacionados ao Direito Empresarial por meio da criação das Comissões de Estudos;
- Realizar reuniões, seminários, palestras, congressos, cursos, debates e outras atividades correlatas destinadas ao desenvolvimento do Direito Empresarial no Brasil e no exterior;
- Formatar por meio das Comissões de Estudos disciplinas para implementação dos nossos cursos de pós-graduação em Direito Empresarial;
- Contribuir para a melhoria da qualidade técnica dos profissionais que atuam no âmbito do Direito Empresarial, em entidades públicas ou privadas, inclusive por meio da promoção de intercâmbios entre tais profissionais e o círculo acadêmico;
- Discutir casos práticos controvertidos;
- Participar com sugestões e comentários na elaboração de Projetos de Lei;
- Promover a edição de revistas de Direito Empresarial;
- Realizar estudos de Direito Empresarial comparado.



C - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Para permitir o funcionamento e interligação das Comissões torna-se preciso que primeiramente se modernize o **site** e se criem as ferramentas necessárias para a implementação e gestão da rede.

Na página da Internet, cartão de visitas para qualquer empreendimento nos dias de hoje, essencial que se crie um ambiente virtual para cada Comissão de Estudos, com proteção por identificação e senha, fornecidas aos Associados, Colaboradores, Parceiros, Tutores e Coordenadores, possibilitando o acesso ao conteúdo do site.

A estes, Coordenadores, será disponibilizado acesso e controle sobre as ferramentas de fórum, postagem de artigos e chats, agindo como Moderador e Controlador do ambiente. É impreterível, por conseguinte, o desenvolvimento ou a aquisição de um **software específico**, além da reestruturação de e-mails corporativos.

As Comissões, seus Coordenadores, Tutores e Colaboradores deverão se comunicar e desempenhar suas atribuições utilizando quase em sua totalidade o ambiente virtual, dando maior autonomia nos horários e reduzindo custos na execução do projeto.

Entretanto, é fundamental a realização de encontros presenciais definidos nas datas possíveis a todos, definidas pelos Coordenadores, Tutores e Diretoria, respeitando a periodicidade inicialmente **semestral** e, após o primeiro ano de implementação do projeto, **trimestral** dos encontros, denominados **Reuniões das Comissões de Estudos**.

Estas Reuniões serão os primeiros eventos produzidos pelo **IBEDEM** e servirão para amadurecermos o conceito e evoluirmos como



desejamos. O tema será definido pelo Coordenador da Comissão, auxiliado por seus Tutores. Os participantes serão os Associados ao **IBEDEM**, além do público em geral interessado, ajudando a custear o evento.

Importante destacar que com as Reuniões poderemos implementar um calendário de atividades anual, sem que com isso sobrecarreguemos os membros de cada Comissão, eis que trimestrais para cada especialidade.

Já com relação aos **Concursos das Comissões de Estudo**, vale dizer que servirão para incrementar novos Associados, Colaboradores e Participantes das discussões do **IBEDEM**.

Aos Coordenadores e Tutores de Comissões caberá a incumbência da escolha dos vencedores dos Concursos, igualmente selecionando demais trabalhos que satisfizerem os requisitos para a participação, para que os mesmos sejam incorporados à base de dados do **IBEDEM**.

Imagina-se que inicialmente o volume de trabalhos para os concursos seja possível de análise tão somente pelos Coordenadores e Tutores. Caso necessário, poderão ser implementadas e organizadas bancas especializadas para realizar a escolha dos trabalhos vencedores.

Os trabalhos deverão ser postados via digital pelo site em arquivos com formatos pré-determinados. Os Coordenadores e Tutores terão acesso pelo site aos trabalhos, devendo realizar a análise dos requisitos de admissibilidade do concorrente, remetendo quando desta verificação novamente ao **IBEDEM** para a organização do banco de dados.

Feito isso, Coordenadores e Tutores realizarão a escolha dos trabalhos a serem agraciados com as premiações e publicações, tornando-se os premiados novos Colaboradores do **IBEDEM**.



Das Comissões é concretamente esperado que se provoquem discussões de âmbito nacional no Direito Empresarial, capazes de motivar a discussão e justificar a presença e o posicionamento de renomadas e atuantes personalidades influentes no Direito Empresarial e na sociedade como um todo, nos eventos a serem promovidos pelo **IBEDEM**.

Visando a participação acadêmica torna-se essencial a aproximação junto aos diferentes institutos de educação de nosso país, divulgando nosso projeto, estabelecendo **convênios e parcerias**, focando a conquista de nosso espaço no meio acadêmico, da graduação às variadas pós-graduações afins aos nossos objetivos.

Por outro lado, tem que se aproximar e estabelecer um canal de comunicação intenso com o Ministério da Educação - MEC, objetivando a implementação e o **reconhecimento de nossos cursos**, de metodologia e especialidade inovadoras neste ramo.

Igualmente necessário o acompanhamento e a divulgação de decisões de nossas Casas de Justiça e alterações dos diplomas legais provocadas por nosso Legislativo e Executivo que importem ao Direito Empresarial, criando a figura do **Observatório**, com a colaboração dos membros das Comissões de Estudo.

Por último, cabe implementar um eficiente sistema de **Newsletter** atualizado, provocando o interesse constante em nossos estudos e notícias, constituindo-se importante benefício ao Associado.

Para tanto é preciso **investimento**. Mais do que isso, é preciso ter confiança no projeto e visão que investimento, por concepção, é *o ato de aplicar capitais para futuro proveito desta operação*.



Assim nosso investimento intelectual empreendido no desempenho das funções como Diretores, Coordenadores, Tutores, Colaboradores, graças ao investimento financeiro dos patrocinadores e apoiadores nos permitirão o proveito não só futuro, mas imediato de nosso investimento pessoal, dado o importante papel que cada um dos participantes desempenha neste ambicioso projeto.

D - PARCERIAS

Interessantes se revelam às parcerias para os escritórios de advocacia, pois terão além de maior visibilidade, acesso às discussões fomentadas participando do fórum, além de representarem importante contribuição acadêmica com o envio de notícias e artigos que importem ao Direito Empresarial, o que respeita os interesses do **IBEDEM**.

Com relação às empresas, interessam a parceria pela valorização da marca, efetiva participação no Instituto, especialização de seu departamento jurídico e conhecimento por fonte segura das novidades do Direito Empresarial fornecidos pelo **IBEDEM**, sendo claro em nosso regramento jurídico os incentivos fiscais gozados por força das doações das pessoas jurídicas às entidades sem fins lucrativos.⁷

⁷ É importante que se esclareça, as pessoas jurídicas podem fazer doações utilizando incentivos às entidades sem fins lucrativos de utilidade pública ou às qualificadas como OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que prestem serviços gratuitos em benefício de seus empregados ou da comunidade onde atuem (Lei 9.249/95).

No Brasil, somente as pessoas jurídicas tributadas pelo regime de lucro real podem fazer jus ao incentivo, o que representa um universo pequeno de empresas beneficiadas. A lei prevê a dedução integral do valor das doações como despesa operacional até o limite de 2% do lucro operacional bruto. Não há uma dedução do imposto de renda a ser pago, mas uma dedução da base de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o lucro. Com esta redução, opera-se um ganho de aproximadamente 35% do valor doado.



No campo educacional, as parcerias se revelam como fundamentais para a captação de novos Associados, Colaboradores e Professores-Palestrantes.

A parceria com Universidades, em especial, também se mostra extremamente importante para a implementação de nossos cursos de especialização e módulos de atualização no Direito Empresarial, além de validarmos nossos eventos nas instituições para fins de contabilização de horas extras complementares e obrigatórias aos alunos de graduação.

Podemos inclusive estudar a possibilidade de nos anteciparmos a concessão de nossa chancela no Ministério da Educação estabelecendo um **Convênio de Cooperação Técnico-Científico** com as Universidades para que nossos cursos sejam reconhecidos via chancela de outra entidade, prática corriqueira entre as instituições de ensino.

Para tanto, torna-se imprescindível que se desenvolva um plano de marketing para consolidar nosso Instituto e difundir suas idéias, visando agregar parceiros, associados e colaboradores dando força e tornando possível de realização dos objetivos de nosso projeto para o **IBEDEM**.

Para fazer uso da dedução, as pessoas jurídicas devem, nos casos de doação em dinheiro, fazê-las por depósito bancário e arquivar o recibo do depósito bancário. Devem, também, solicitar o recibo da entidade doatária, com seus dados e da entidade. Para fins de fiscalização, a pessoa jurídica doadora deve manter em seu arquivo declaração fornecida pela entidade beneficiária, conforme modelo aprovado pela Receita Federal (IN87/96), que pode ser encontrada no site www.receita.fazenda.gov.br.

Os doadores devem, também, prestar atenção no documento de qualificação de uma OSCIP pois este deve ser renovado anualmente.



E – ATRIBUIÇÕES

Visando a clareza do projeto e das reais incumbências de seus participantes, importante pontuar as suas atribuições:

◇ ADMINISTRADOR ◇

- Viabilizar planejamento para cada projeto (técnico e financeiro);
- Ter capacidade de lidar com situações diferentes a cada dia;
- A atividade é dedicada e contínua;
- Papel diferenciado: multifuncional;
- Capacidade de lidar com atividades complexas;
- Capacidade de demonstrar seu papel aos demais colaboradores;
- Capacidade de delegar atribuições e poderes;
- Cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social e o Regimento Interno da Instituição;
- Visitar entidades a nível estadual, nacional e internacional, difundindo o IBEDEM.e visando o estabelecimento de parcerias de interesse ao Instituto.

◇ CONSELHOS ◇

- Assegurar que programas e serviços da instituição coincidam à missão da organização;
- Assegurar que a organização comunique-se com seus vários grupos;
- Supervisionar a aplicação dos recursos;
- Definir política de gestão financeira;
- Monitorar e aprovar o orçamento, realizando auditoria anual;
- Assegurar que a organização tenha recursos suficientes para realizar seu trabalho;
- Aprovar plano de desenvolvimento de fundos;
- Participar de atividades de captação de recursos;
- Identificar e prevenir riscos para a instituição;
- Selecionar, apoiar, avaliar a liderança executiva;
- Selecionar, orientar e educar os novos conselheiros;



- Determinar os trabalhos do próprio conselho.

◆ **MARKETING E CAPTAÇÃO** ◆

- Trabalhar a imagem da instituição;
- Estratégia de segmentação;
- Obter informação acerca de sua atuação e de seus competidores;
- Aproximar com as parcerias;
- Captar associados e colaboradores.

◆ **COORDENADORES DE COMISSÃO DE ESTUDOS** ◆

- Estar interessado na produção acadêmica;
- Dispor de tempo para acesso ao ambiente virtual e para ocasionais viagens;
- Ser capaz de desenvolver ações de networking visando à captação de colaboradores e associados;
- Produzir artigos e auxiliar na seleção dos artigos oriundos dos concursos;
- Fomentar o grupo de discussões sobre os artigos ou temas de interesse do Direito Empresarial;
- Servir de Controlador nas discussões do fórum de sua Comissão de Estudos
- Supervisionar o Tutor nas atividades de Fórum;
- Manter atualizado o observatório, veiculando decisões e reportagens;
- Supervisionar as Reuniões de sua Comissão de Estudo, inicialmente semestrais e, posteriormente, trimestrais.

◆ **TUTORES** ◆

- Estar interessado na produção acadêmica;
- Dispor de tempo para acesso ao ambiente virtual e para ocasionais viagens;
- Ser capaz de desenvolver ações de networking visando à captação de colaboradores e associados;
- Produzir artigos e auxiliar na seleção dos artigos oriundos dos concursos;



- Servir de Mediador nas discussões do fórum de sua Comissão de Estudos;
- Manter atualizado o observatório, veiculando decisões e reportagens;
- Auxiliar ao Coordenador nas Reuniões de sua Comissão de Estudos, inicialmente semestrais e, posteriormente, trimestrais.

◆ COLABORADORES ◆

- Estar interessado na produção acadêmica;
- Dispor de tempo para acesso ao ambiente virtual;
- Ser capaz de desenvolver ações de networking visando à captação de novos colaboradores e associados;
- Produzir artigos;
- Participar das discussões do fórum de sua Comissão de Estudos;
- Auxiliar no Observatório, enviando aos Coordenadores e Tutores decisões e reportagens;



F - BENEFÍCIOS

◇ BENEFÍCIOS AOS ASSOCIADOS ◇

- Participação nas Reuniões das Comissões de Estudos, possibilitando o intercâmbio de idéias e sua integração com diferentes especialistas na área de Direito Empresarial;
- Disponibilização de material e informação atualizada de cada Comissão de Estudos;
- Participação nas Parcerias e Convênios que o **IBEDEM** desenvolver;
- Participação em Concursos monográficos de Direito Empresarial;
- Acesso ao Observatório;
- Recebimento de *Newsletters* e de publicações do **IBEDEM**;
- Prioridade na participação dos Cursos e Palestras desenvolvidas pelo **IBEDEM**;
- Gratuidade ou descontos nos Cursos e Eventos promovidos pelo **IBEDEM**;
- Possibilidade, sujeito à aprovação, veiculação de artigo no site do **IBEDEM**;
- Votar nas Assembléias Gerais, apresentar sugestões de projetos, estudos e eventos, fazer recomendações para o aprimoramento das atividades sociais;
- Acesso a informações com conteúdo exclusivo dos associados;
- Desenvolver e aprimorar seus conhecimentos nas diferentes disciplinas do Direito Empresarial.

◇ BENEFÍCIOS AOS PARCEIROS ◇

- Participação nas Reuniões das Comissões de Estudos, possibilitando o intercâmbio de idéias e sua integração com diferentes especialistas na área de Direito Empresarial;
- Disponibilização de material e informação atualizada de cada Comissão de Estudos;
- Acesso ao Observatório;
- Prioridade na participação dos Cursos e Palestras desenvolvidas pelo **IBEDEM**;
- Gratuidade ou descontos nos Cursos e Eventos promovidos pelo **IBEDEM**;



- Possibilidade, sujeito à aprovação, veiculação de artigo no site do **IBEDEM**;
- Apresentar sugestões de projetos, estudos e eventos, fazer recomendações para o aprimoramento das atividades sociais;
- Acesso a informações de conteúdo exclusivo dos associados;
- Desenvolver e aprimorar seus conhecimentos nas diferentes disciplinas do Direito Empresarial.

◆ BENEFÍCIOS AOS COLABORADORES ◆

- Figura como Associado-Colaborador com isenção no pagamento da anuidade no **IBEDEM** enquanto estiver colaborando com o Instituto;
- Possui todos os benefícios e prerrogativas dos Associados.

◆ BENEFÍCIOS AOS TUTORES ◆

- Figura como Associado-Colaborador com isenção no pagamento da anuidade no **IBEDEM** enquanto estiver colaborando com o Instituto;
- Possui todos os benefícios e prerrogativas dos Associados;
- Recebe ajuda de custo para realização de determinadas atividades em prol do **IBEDEM**, conforme definido pela Diretoria.

◆ BENEFÍCIOS AOS COORDENADORES ◆

- Figura como Associado-Colaborador com isenção no pagamento da anuidade no **IBEDEM** enquanto estiver colaborando com o Instituto;
- Possui todos os benefícios e prerrogativas dos Associados;
- Recebe ajuda de custo para realização de determinadas atividades em prol do **IBEDEM**, conforme definido pela Diretoria.
- Participação nas Parcerias e Convênios que o **IBEDEM** desenvolver;



- Desenvolver e aprimorar seus conhecimentos nas diferentes disciplinas do Direito Empresarial.
- Veiculação de artigos no site e revistas, tanto do **IBEDEM** como de outros parceiros