

endeavor

MAPA PARA SIMPLIFICAÇÃO

Como redesenhar os processos de abertura
de empresas na sua cidade



Realização

-endeavor

Apoio Master



Apoio



SOBRE A ENDEAVOR

Organização global sem fins lucrativos com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores. No Brasil desde 2000, promove um ambiente de negócios que estimule o crescimento e o impacto dos empreendedores à frente das scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador.

Nesses quase 20 anos de trabalho, influencia também o surgimento de políticas públicas que simplifiquem o ambiente de negócios brasileiro para todas as empresas, tornando as regras mais transparentes e eficientes em três áreas: abertura, regularização e fechamento de empresas; acesso a crédito e simplificação tributária com conquistas que levaram o Brasil a avançar 16 posições no ranking Doing Business 2018. Destacam-se, neste sentido, os projetos Simplificar e Empreenda Fácil, realizados nas prefeituras de Porto Alegre e São Paulo, respectivamente, para redução do tempo de abertura de empresas nessas cidades.

O objetivo da Endeavor é consolidar e escalar o conhecimento acumulado durante estas iniciativas e anos trabalhando no tema. É com a missão de levá-lo de forma clara e acessível a gestores e servidores públicos engajados com a melhoria do ambiente de negócios que surge este Mapa para simplificação.



endeavor

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração deste mapa, a colaboração de servidores, especialistas e usuários do processo engajados na simplificação da abertura de empresas no Brasil mostrou-se essencial. Reconhecemos não apenas a importância do compartilhamento do conhecimento, mas também do compromisso dessas pessoas e organizações com a melhoria do ambiente de negócios brasileiro.

Agradecemos aos atuais e antigos servidores e servidoras públicas que se disponibilizaram a compartilhar sobre os sucessos e desafios de suas experiências de simplificação a nível local: Adélio Júnior e Leandro Andrade, da Prefeitura de Uberlândia; Águeda Muniz, da Prefeitura de Fortaleza; Carlos Nacif, da Receita Federal Brasileira; Izabel Matte, da Prefeitura de Porto Alegre; Eduardo Gassenferth, Fabiano Dell Agnolo, Gabriel Cabral e Marcus Rodrigues, da Prefeitura de Joinville; José Bonifácio de Andrada, Milla Fernandes Tangari, Moisés Alves, Paulo Freitas, Wanderson Marinho e Zilmara Aparecida, da Prefeitura de Belo Horizonte; Keyla Ahnizeret, da Prefeitura de Manaus; e Marianna Sampaio, da Prefeitura de São Paulo, entre outros colaboradores que preferiram manter suas contribuições anônimas.

Pelas discussões acerca do tema da burocracia e das estratégias e entraves para tornar a abertura de empresas no Brasil mais simples, bem como pela cooperação nos projetos Simplificar e Empreenda Fácil, o nosso obrigado aos atuais e antigos especialistas das instituições: Daniel Bogéa, do Instituto Desburocratizar; Davi dos Reis, do Jucesp; Ederson Lunardi, do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul; Fabiano Sobral, Felipe Modesto, Natalie Lavez e Nelson Narimatu, da Prodam; Florência Ferrer, da e-S-
tratégica Pública Consulting; Inês Schwingel, Helena Rêgo e Layla Silva, do Sebrae Nacional; Janaína Medeiros, do Sebrae RS; Marcelle Santos e Juliana Lohmann, do Sebrae RJ; Matheus Campos, da FIESP; Rodrigo Alves do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais; Rodrigo Keller, da Jucemg; e Soraya Tonelli e Sueli Lira, do Sebrae SC.

A Integration Consulting, o nosso muito obrigada por compartilharem conosco não apenas a expertise adquirida, mas também o desafio de simplificar os processos de abertura de empresas em Porto Alegre e São Paulo, nos projetos Simplificar e Empreenda Fácil.

A Rodrigo Estevam, da Geekie, agradecemos por nos ajudar a trazer para este material e assim, para o setor público, estratégias de excelência sobre jornada e experiência do usuário.

Reconhecemos também a imensa contribuição dos contadores e contadoras Ana Luiza Espíndola, da Contabilizei; Elaine Melo, da Consultee Contabilidade; Erico Azevedo, da Fica Tranquilo; Fabiana Alves da Soluzione Contábil; Rogério Famelli, da Abertura Simples; e Wilson Danta, da Ankor Contabilidade, por dividirem conosco adversidades encontradas nos seus cotidianos de trabalho e que devem ser foco do governo brasileiro para construção de serviços cada vez mais rápidos, eficientes e transparentes.

Por fim, agradecemos aos atuais e antigos colaboradores da Endeavor, pelos questionamentos e participação ativa em discussões que trouxeram esse mapa para sua melhor versão e, principalmente, por acreditarem que a construção do empreendedorismo de alto impacto no Brasil passa pelo país e pela melhoria contínua de suas políticas.

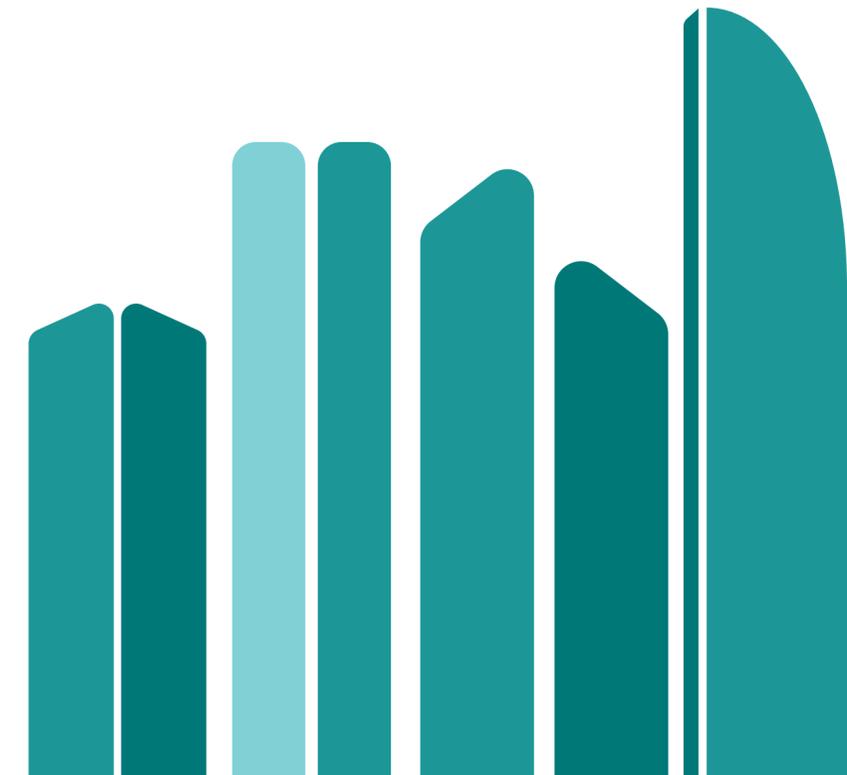
PROBLEMA

HÁ DIFICULDADES E BUROCRACIAS DESPROPORCIONAIS NO PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESAS NO BRASIL

Sabe-se que abrir uma empresa no Brasil não é um processo fácil. Não há clareza para os empreendedores sobre quais os procedimentos devem ser realizados. O tempo de retorno de órgãos e secretarias governamentais é demasiadamente longo e ainda falta comunicação entre organizações que participam do processo, fazendo com que informações e documentos sejam exigidos em duplicidade. Estes, entre outros fatores, faziam com o que o tempo médio para abrir uma empresa em São Paulo e no Rio de Janeiro, cidades usadas pelo relatório Doing Business*, do Banco Mundial, como parâmetro para a realidade brasileira, fosse de aproximadamente 80 dias em 2017. Contudo, projetos de simplificação e redesenho do processo de abertura nestas cidades reduziram este tempo para 22,5 dias em 2018.

AGORA, É PRECISO REPLICAR INICIATIVAS SEMELHANTES EM TODO O BRASIL

A melhora observada, contudo, não reflete completamente a realidade brasileira. Em inúmeros estados e municípios, os entraves no processo de abertura permanecem - sendo necessários, em média, 62 dias, para abrir uma empresa em capitais ou grandes cidades do Brasil. Mas é preciso resolvê-los! Por isso, elaboramos este mapa, que fornece o passo a passo para o redesenho do processo e traz exemplos práticos para gestores públicos que queiram inspirar-se no Rio de Janeiro e São Paulo (entre outras cidades), e simplificar a abertura de empresas em seus municípios também.



SUMÁRIO

01

QUERO ENTENDER O QUE É
O MAPA PARA SIMPLIFICAÇÃO

[CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO](#)

03

QUERO CONHECER AS
INICIATIVAS QUE JÁ EXISTEM
PARA SIMPLIFICAÇÃO NO PAÍS

[CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO](#)

05

QUERO IMPLEMENTAR O PASSO
A PASSO DA SIMPLIFICAÇÃO

[CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO](#)

02

QUERO ENTENDER OS DESAFIOS
DO PROCESSO DE ABERTURA DE
EMPRESAS NO BRASIL

[CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO](#)

04

QUERO DESCOBRIR AS BOAS
PRÁTICAS INTERNACIONAIS

[CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO](#)

06

QUERO ENTENDER
O ESSENCIAL DESTES
MATERIAIS

[CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO](#)

SOBRE O MAPA PARA SIMPLIFICAÇÃO

MENU PRINCIPAL

AVANÇAR

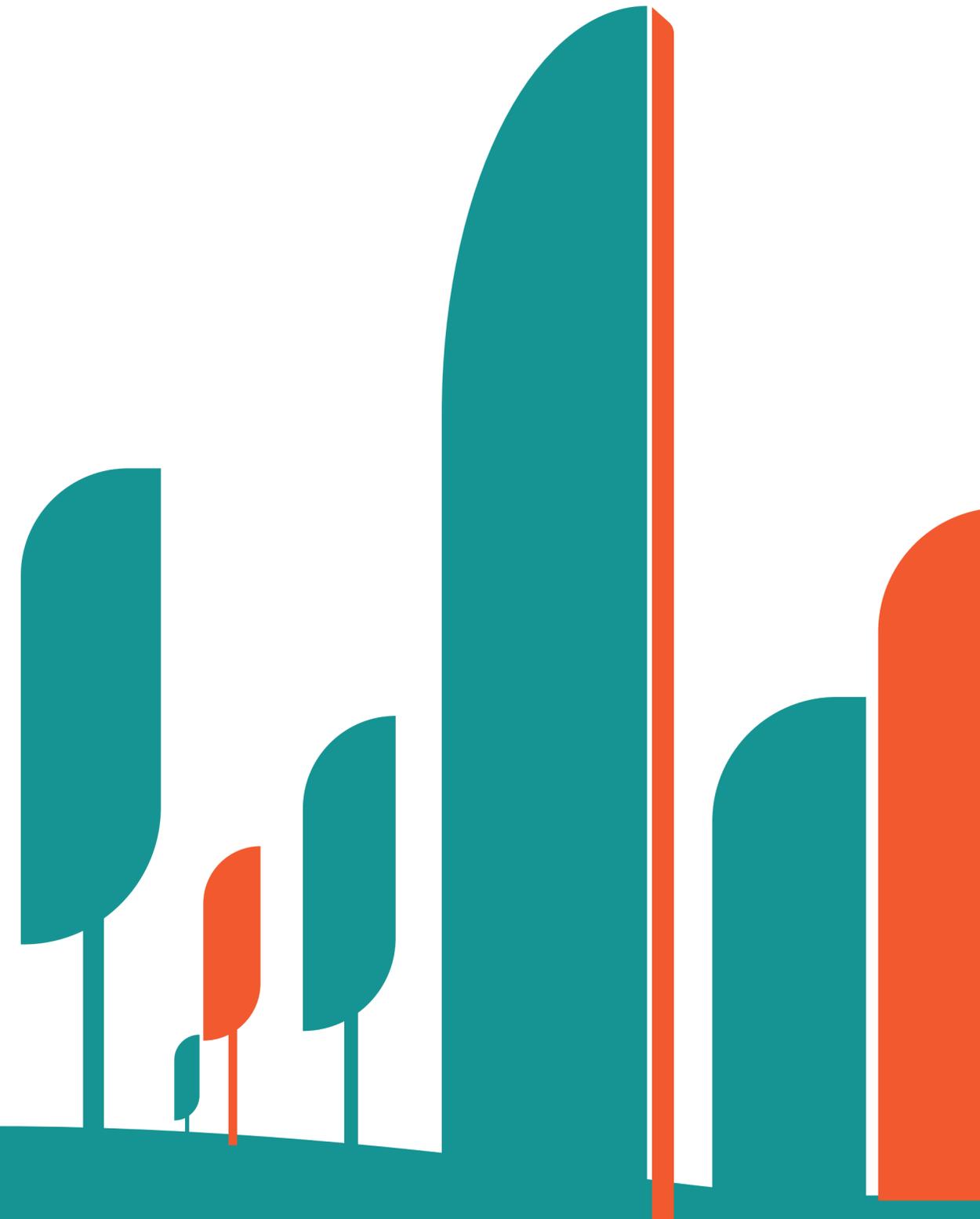
Simplificar o processo de abertura e formalização de empresas é vantajoso para os empreendedores e para a melhoria do ambiente de negócios no Brasil, mas, por vezes, os caminhos que devem ser percorridos por estados e municípios para essa desburocratização não são claros.

Por esse motivo, este documento se propõe a funcionar como um manual de apoio para gestores públicos que queiram aprender sobre o redesenho de processos necessário para reduzir o tempo necessário para abrir e formalizar um negócio.

Com esse objetivo, este material apresenta um passo a passo construído com base em observações das simplificações realizadas em alguns municípios brasileiros. São abordados desafios que serão enfrentados pelas cidades e estados que pretendem diminuir o tempo de abertura de empresas por meio da reorganização dos processos. Apesar de fornecer uma visão panorâmica, este manual não pretende esgotar todas as adversidades e oportunidades que podem ser encontradas. É essencial ter sempre em consideração que cada realidade é única, demandando uma série de adequações.

[VOLTAR AO MENU](#)

[AVANÇAR](#)



A QUEM SE DESTINA ESTE MATERIAL?

GESTOR PÚBLICO

Por que é útil?

- Para entender o que considerar na simplificação do processo de abertura de empresas.
- Para aprender sobre experiências de outras cidades.
- Entender como implementar e/ou ampliar esse projeto em nível local

QUEM ATUA A FAVOR DA DESBUROCRATIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Por que é útil?

- Oportunidade de conhecer mais a fundo algumas das questões ligadas à simplificação da regularização de empresas.
- Para compartilhar este conhecimento com outras organizações – especialmente, com as prefeituras e governos estaduais com os quais você se relaciona.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

COMO USAR ESTE MATERIAL?

Este manual pode ser utilizado para **disseminar e democratizar o conhecimento em torno do tema de simplificação** dos processos de abertura e regularização de empresas em cidades brasileiras.

ELE PODE SER USADO PARA:

1 Entender estratégias para o mapeamento de processos de abertura de empresas

2 Iniciar o diagnóstico dos processos e dos gargalos para abertura de uma empresa em cada procedimento.

3 Entender qual é o engajamento necessário de diferentes atores na simplificação dos processos de abertura e registro de empresas.

4 Conhecer possíveis soluções para os diferentes desafios que podem ser encontrados durante o projeto.

5 Inspirar-se em boas práticas adotadas por outros municípios.

6 Prever riscos e desafios decorrentes do redesenho dos procedimentos de abertura.

7 Otimizar processos desimplificação já adotados em seu município.

VOLTAR AO MENU

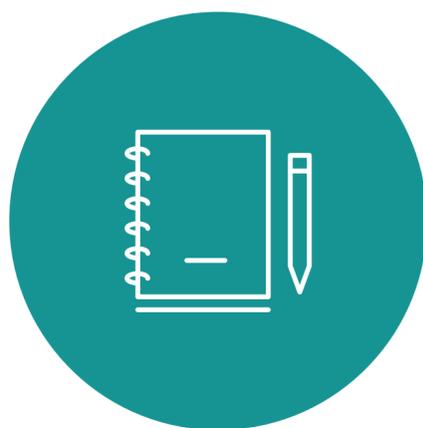
VOLTAR

AVANÇAR

COMO FOI CONSTRUÍDO ESTE MATERIAL?



Informações oficiais, provenientes tanto do governo federal quanto de alguns estados e municípios selecionados.



Estudos acadêmicos, informações fornecidas por organizações privadas, do terceiro setor, ou internacionais, e matérias jornalísticas.



Entrevistas com especialistas e servidores públicos, de modo a levantar dados mais precisos sobre casos específicos.

[VOLTAR AO MENU](#)

[VOLTAR](#)

[AVANÇAR](#)

ABERTURA DE EMPRESAS NO BRASIL

SOBRE O PROCESSO DE ABERTURA

ACESSE

A IMPORTÂNCIA DE SIMPLIFICAR PROCESSOS PARA ABERTURA DE EMPRESAS

ACESSE

MENU PRINCIPAL

AVANÇAR

ABERTURA DE EMPRESAS: O QUE É?

A abertura de empresas pode ser entendida como o **“conjunto de processos que permite o início das atividades comerciais de uma empresa”** (Endeavor, 2017)*. Trata-se de todas as etapas, que vão desde os primeiros passos visando a criação da empresa até o momento em que esta recebe o alvará de funcionamento e pode começar a operar.

As três esferas de governo - município, estado e governo federal - estão envolvidas nos procedimentos para a abertura de empresas. No nível da União, a Receita Federal é responsável pelos registros da empresa, que geram, por exemplo, o CNPJ, enquanto o Ibama e a Anvisa definem diretrizes e normas gerais para licenciamento de empresas cujo funcionamento possa oferecer riscos para o meio ambiente e para a saúde da população. No entanto, com base na legislação federal, cada um dos municípios e estados brasileiros possui autonomia para definir suas exigências específicas para a abertura de empresas. É responsabilidade das prefeituras, por exemplo, definir se um negócio pode ou não funcionar em determinada rua ou bairro, de acordo com o tipo de atividade econômica desenvolvida e o risco por ela representado, enquanto cabe aos governos e órgãos estaduais** conceder e renovar a emissão de licenças ambientais, sanitárias e do Corpo de Bombeiros.

*Para mais informações, ver o estudo “Tudo sobre Burocracia”: <https://endeavor.org.br/tudo-sobre-burocracia>

** Em geral, é concedida a capitais e municípios de grande porte a gestão plena dos licenciamentos ambiental e sanitário.

VOLTAR AO MENU

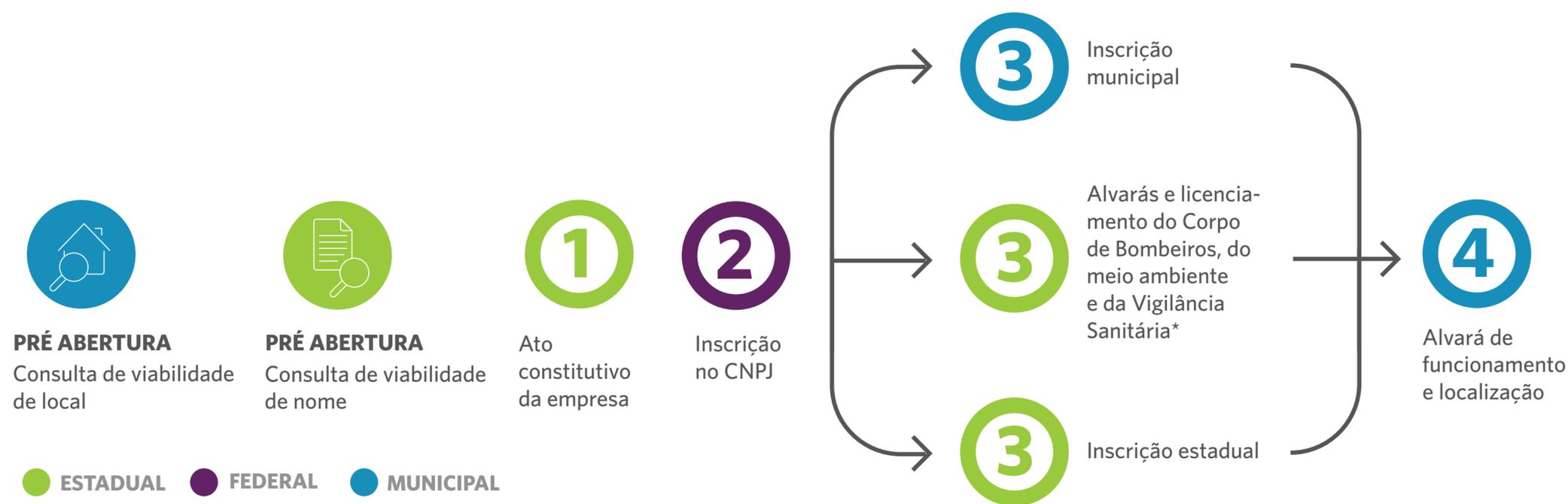
VOLTAR

AVANÇAR

ETAPAS PARA A ABERTURA DE EMPRESAS

São diversos os procedimentos para abrir uma empresa, que devem ser realizados com os governos federal, estadual e municipal.

A imagem ao lado apresenta **quais são estes procedimentos e em que ordem geralmente ocorrem para o registro de empresas**. É importante destacar que a ordem e a denominação dos processos podem variar de município para município, tendo sido utilizadas nomenclaturas genéricas.



*Em geral, licenças adicionais são emitidas pelos governos estaduais, podendo ser concedidas também pelos municípios quando há transferência de competência

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ETAPAS PARA A ABERTURA DE EMPRESAS

| MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|
| CONSULTA DE VIABILIDADE DE LOCAL Esta consulta informa ao empreendedor se a atividade da empresa pode ser exercida no local desejado, de acordo com seu risco e impacto. | CONSULTA DE VIABILIDADE DE LOCAL Este processo permite identificar, formalmente, se o nome desejado para a nova empresa já está registrado na Junta Comercial e se o nome escolhido para a empresa é compatível com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). ATO CONSTITUTIVO DA EMPRESA Esta etapa envolve o registro do contrato social da empresa e a determinação, pela Junta Comercial Estadual, do Número de Inscrição de Registro do Estabelecimento (NIRE). |
| ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO E LOCALIZAÇÃO É o processo que autoriza, pela prefeitura, o exercício da atividade de uma empresa no endereço escolhido. | INSCRIÇÃO NO CNPJ O Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) é o número de inscrição que a pessoa jurídica possui na Receita Federal. Apesar de ser um registro do governo federal, o CNPJ é emitido nas juntas comerciais do estado para unidades federativas integradas à Redesim. INSCRIÇÃO ESTADUAL É o processo de registro da empresa na Secretaria da Fazenda estadual, que resulta no número de inscrição estadual. Este número permite a circulação de mercadorias da empresa dentro do estado. Em alguns estados, é possível obter a inscrição estadual concomitante ao NIRE quando a Secretaria da Fazenda está integrada à Junta Comercial. |
| INSCRIÇÃO MUNICIPAL É o processo de registro da empresa na Secretaria da Fazenda Municipal. Este registro permite a prestação de serviços pela empresa dentro do município. | INSCRIÇÃO NO CNPJ Licenças adicionais podem ser solicitadas (ou dispensadas) em função da complexidade da atividade exercida pela empresa, dos riscos a ela associados e/ou do tamanho do local de negócio. As três licenças mais solicitadas são o alvará do Corpo de Bombeiros, a licença ambiental e a licença da Vigilância Sanitária. Em geral, elas são emitidas pelos governos estaduais, podendo ser concedidas também pelos municípios quando há transferência de competência. |

A tabela 2 detalha os procedimentos apresentados na tabela 1, descrevendo o propósito de cada um.

Como mencionado, os nomes dos processos e das licenças e o tempo demandado por procedimento variam de local para local. Além disso, em função das atividades econômicas realizadas e do potencial risco que a operação da empresa pode representar para a sociedade ou para o município, podem ser solicitadas licenças adicionais.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

TEMPO PARA ABERTURA DE EMPRESAS

TEMPO MÉDIO PARA ABERTURA DE EMPRESAS NO BRASIL

No Brasil, para que uma empresa consiga regularizar sua atividade e esteja pronta para funcionar de acordo com as regras, estima-se que sejam necessários, em média, 62 dias*, de acordo com o Índice de Cidades Empreendedoras 2017.

Enquanto algumas cidades têm prazos muito acima dos 60 dias, em outras, já é possível realizar este procedimento de modo muito rápido.



MAS COM A SIMPLIFICAÇÃO, ABRIR UMA EMPRESA EM UMA HORA É POSSÍVEL

Uberlândia tem realizado um esforço grande de redesenho de processos e de integração de sistemas, o que contribuiu para a redução do tempo para a abertura de empresas no município e permitiu aos empreendedores realizar todos os procedimentos necessários em uma plataforma online.

Em setembro de 2018, uma empresa que não demandava licenciamentos adicionais foi aberta em apenas 34 minutos** no município!

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

O QUE EXPLICA A DEMORA?

Cada município tem as suas particularidades e os seus gargalos. No entanto, é possível identificar um conjunto de **desafios** que tende a estar presente em muitos contextos, com destaque para cidades que não iniciaram seus processos de simplificação e integração à Redesim:



O empreendedor tem dificuldade em saber quais os procedimentos para abrir uma empresa e, posteriormente, em qual ordem segui-los;



Por falta de informação, o empreendedor não entrega a documentação completa ou realiza o procedimento de modo inadequado;



A **falta de comunicação e de integração** entre os diferentes órgãos envolvidos no processo faz com que o empreendedor tenha que se dirigir a **múltiplos órgãos** e:

- a) Lidar com as exigências distintas de cada um deles;
- b) Deslocar-se fisicamente ou acessar múltiplas plataformas online.



Há exigências em duplicidade para preenchimento de formulários e documentos semelhantes por órgãos distintos;



Há exigência excessiva de documentos/procedimentos;



Não há critérios claros e objetivos para análise de diversos processos, o que gera **demora e subjetividade** por parte dos órgãos responsáveis por essa avaliação.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A IMPORTÂNCIA DE SIMPLIFICAR PROCESSOS PARA ABERTURA DE EMPRESAS

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

BENEFÍCIOS PARA O EMPREENDEDOR

Facilitar a abertura de empresas resulta em ganhos e oportunidades para os empreendedores brasileiros:

- **Redução do tempo do processo:** por meio de adoção de procedimentos mais simples e de uma porta única de entrada, o empreendedor diminui o tempo gasto para entender o caminho a percorrer, para obter e fornecer documentos variados (e, frequentemente, para entregá-los repetidas vezes) e para se deslocar entre os diversos órgãos envolvidos no processo, além de receber retornos mais rápidos (e/ou imediatos) das organizações envolvidas no processo, possibilitados pela automatização de procedimentos.
- **Diminuição de gastos** associados ao deslocamento, à obtenção e à autenticação de documentos, entre outros. Por vezes, observa-se também a redução ou a isenção de taxas.
- **Mais de uma chance para o sucesso:** sabe-se que o empreendedor dificilmente é bem sucedido em seu primeiro negócio. Por isso, simplificar a abertura de empresas é também um incentivo ao empreendedorismo serial, isto é, para que o empreendedor abra e feche empresas sucessivamente, até que chegue em um modelo de negócios de sucesso!

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EMPREENDEDORES EM SÉRIE: RESILIÊNCIA ATÉ ENCONTRAR O MODELO DE NEGÓCIOS IDEAL

Empreendedores de alto crescimento, principalmente, não costumam ser marinheiros de primeira viagem. Alguns Empreendedores Endeavor hoje à frente de negócios de alto crescimento viveram uma longa jornada até aqui.



Ofli Guimarães - Méliuz

Já abriu (e fechou)
10 empresas



Rafael Lobo - GoCase

Já abriu (e fechou)
8 empresas



Eduardo Ourivio e Mario Chady - Spoletto

Já abriram (e fecharam)
7 restaurantes

Os aprendizados de uma experiência vão construindo o degrau para o empreendedor dar o próximo passo e crescer de forma acelerada. Contudo, as grandes dificuldades para abrir e encerrar cada um dos negócios funcionam como desincentivos para empreendedores seguirem essas viagens.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

RELEVÂNCIA PARA A ECONOMIA



- Simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas **dinamiza a economia local**, promovendo o **aumento da competitividade** e tornando o município mais atraente aos olhos de potenciais **investidores**.



- Para a prefeitura e para o estado, a simplificação destes processos também representa ganhos. O processo simplificado ocorre de modo coordenado, o que lhe imprime **agilidade e diminui o número de tarefas duplicadas**, bem como o número de servidores envolvidos nos procedimentos.



- Além disso, é possível que ocorra um **aumento da arrecadação** - mesmo sem aumentos de tributos ou taxas - por parte dos municípios, uma vez que há mais incentivos para as empresas ingressarem no **mercado formal**, e, dessa forma, pagarem por seus licenciamentos e seus tributos.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

COMO DESBUROCRATIZAR O PROCESSO

Foram identificados princípios comuns aos processos que foram simplificados com sucesso. Alguns deles são:

- Integrar os procedimentos em uma interface única para o cidadão, de modo a diminuir os deslocamentos físicos e/ou acessos a diferentes plataformas por parte do empreendedor;
- Diminuir as exigências burocráticas disfuncionais (número de documentos e de procedimentos);
- Adaptar exigências burocráticas e de procedimentos ao tipo de empresa, estabelecendo dispensas ou processos automáticos para atividades econômicas que representem pequenos ou nenhum risco;
- Reduzir o tempo que os órgãos demoram para avaliação, por meio da utilização de sistemas parametrizados e de processos integrados, permitindo que os processos ocorram paralelamente.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

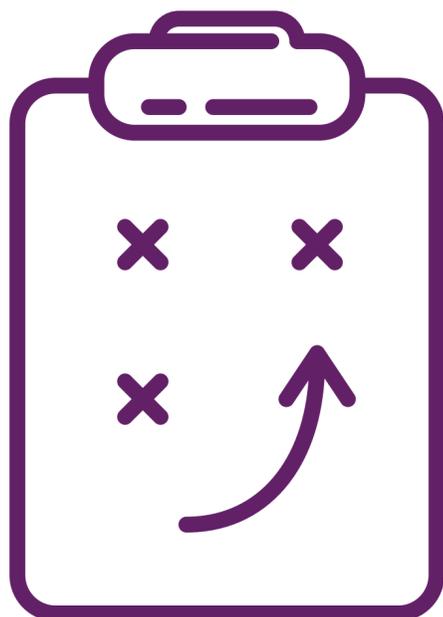
FERRAMENTAS E INICIATIVAS PARA SIMPLIFICAÇÃO DA ABERTURA DE EMPRESAS NO BRASIL

[MENU PRINCIPAL](#)

[VOLTAR](#)

[AVANÇAR](#)

DESBUROCRATIZAR PARA O BRASIL ANDAR



A **desburocratização** é um **tema recorrente** no contexto brasileiro, como é, aliás, demonstrado pela inclusão contínua da questão na **agenda governamental**.

Dentre as iniciativas propostas para **descongestionar o país**, a simplificação da **abertura e formalização de novos negócios** tem se tornado cada vez mais importante, pois este é um passo central para a **melhoria do ambiente de negócios** e para que o Brasil se torne mais **competitivo** e capaz de **atrair investimento**.

Por isso, organizações que atuam pela desburocratização do ambiente de negócios brasileiro têm defendido medidas para simplificar a abertura de empresas no Brasil. O país já conta com algumas **iniciativas que visam simplificar o processo de abertura de empresas**, bem como alguns atores não governamentais fortemente engajados na promoção dessa bandeira.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

LEI REDESIM

A **Lei nº 11.598/2007** diz respeito à **Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios**. Esta rede ficou conhecida por **Redesim ou Redesimples**.

Trata-se de uma lei que define medidas para simplificação aplicáveis a todos os entes da federação – **União, estados e municípios**. Embora de adesão obrigatória para órgãos da União, os estados e municípios podem escolher adotá-las ou não.

Apesar de estar em vigência há uma década e ter seus efeitos positivos amplamente reconhecidos, **o ritmo de adesão à Redesim é variado**, e os estados ainda se encontram em diferentes fases de implementação*.



***Para mais informações**, ver o Ranking Redesim da Receita Federal do Brasil:

<http://www4.planalto.gov.br/programabemmaissimples/assuntos/ambiente-de-negocios/inicio-de-um-negocio/ranking-integracao-redesim-2018-10.pdf>.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

DISPOSIÇÕES DA LEI DA REDESIM

A Lei nº 11.598 cria a Redesim e traz disposições sobre a sua estrutura e o seu funcionamento. As definições centrais da lei são:

- 1)** A Redesim fica a cargo de um comitê gestor a ser presidido pelo Ministro da Indústria, Comércio Exterior e Serviços;
- 2)** A lei prevê a simplificação dos requisitos de regularização de empresas nos seguintes âmbitos: segurança sanitária, controle ambiental e prevenção de incêndios;
- 3)** Quando o grau de risco* da atividade econômica exercida for definido como de baixo risco, as vistorias e licenças podem ser emitidas após o início do funcionamento do negócio;
- 4)** As empresas de baixo risco podem funcionar com alvarás provisórios;
- 5)** Unificação dos códigos de classificação de atividades de acordo com a [Classificação Nacional de Atividades Econômicas \(CNAE\)](#);
- 6)** Diminuição do número de documentos adicionais a serem exigidos no ato de abertura da empresa (ex.: documentos de propriedade, comprovantes de regularidade etc);
- 7)** Criação de um sistema online para operar a Redesim;
- 8)** O sistema online deve funcionar como única entrada de dados cadastrais;
- 9)** Criação de uma central de atendimento, permitindo o atendimento presencial (deve estar presente nas capitais dos estados).

*As empresas podem oferecer baixo ou alto risco, em função da atividade econômica desenvolvida e do local em que são estabelecidas.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PREMISSAS DA REDESIM

- 1) Visão geral do processo:** dar clareza ao empreendedor sobre o processo a ser seguido e gerar um protocolo único para acompanhamento.
- 2) Entrada única de dados e documentos:** todas as informações são enviadas uma única vez e em formato eletrônico.
- 3) Digitalização do processo:** todas as etapas deverão ocorrer dentro do sistema, evitando trabalhos manuais e subjetividades humanas.
- 4) Circulação de informações (não de pessoas):** documentos e informações circulam via sistemas integrados.
- 5) Dúvidas e esclarecimentos em um canal único:** para evitar orientações ambíguas ou contraditórias.
- 6) Redução das exigências burocráticas disfuncionais** relativas a processos e documentos.
- 7) Realização de análises paralelas,** conferindo maior celeridade aos processos.

8) Padronização do grau de risco para o estado: os diferentes órgãos devem adotar a classificação de atividades econômicas de acordo com o CNAE e uma categorização de risco única.

9) Caminhos diferentes para riscos distintos: autodeclaração do empreendedor em relação à classificação de risco do negócio e manutenção das exigências mais rígidas para empresas de alto risco aceleram o processo de abertura para empresas que não oferecem perigo à sociedade.

10) Desenhar processos sistêmicos mais eficientes: evitar a digitalização da burocracia.

11) Aumentar a eficiência sem, necessariamente, aumentar os recursos disponíveis.

12) Governança: a gestão do processo de abertura deve ter uma governança que garanta sua eficiência e visão do todo.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS

MENU PRINCIPAL

VOLTAR

AVANÇAR

REFERÊNCIAS EM ABERTURA DE EMPRESAS

Canadá e Austrália estão entre os 10 melhores países para se abrir uma empresa no mundo, de acordo com o Doing Business 2019, relatório do Banco Mundial. O levantamento avaliou 190 nações para identificar a facilidade de se fazer negócios por meio da mensuração de índices referentes ao ambiente de negócios.

Estes países, portanto, podem servir como **referência para o processo de simplificação da abertura de empresas** no Brasil, não apenas pela boa colocação atingida, mas também pela similaridade de desafios como:

- Tamanho populacional
- Diversidade territorial
- Modelo político-administrativo

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR



CANADÁ

- 3º colocado no pilar "Starting a Business" no Doing Business 2019
- 2 procedimentos
- 1,5 dias para abrir uma empresa

A facilidade para se abrir uma empresa no Canadá se deve à existência de uma plataforma do governo canadense* em que estão consolidadas todas as informações e procedimentos necessários à abertura de um negócio no país (Endeavor, 2017)**.

Neste processo, após definir o nome do negócio e o modelo de sociedade, o empreendedor dá início ao seu registro na plataforma do governo. Neste momento, ele recebe um business number (BN), que lhe servirá como identificação em todas as esferas governamentais. Em seguida, de acordo com orientações presentes no portal, o empreendedor deverá se registrar em uma província, definindo se seu negócio terá âmbito federal (atuação em todo país) ou provincial (atuação local sem pretensões de expansão).

A incorporação federal é realizada online e a provincial varia de acordo com a província e o escopo de atuação da empresa. Por fim, a plataforma do governo apresenta informações referentes a permissões e licenças adicionais, se forem estas necessárias ao empreendimento.

Destaca-se que, apesar da diversidade regulatória no Canadá, a consolidação de informações em plataforma única e informatização de processos facilita com que empresas sejam abertas de forma rápida e mantenham-se em dia com as suas obrigações.

* **Acesse a plataforma** para abertura de empresas do governo canadense: <http://canadabusiness.ca/starting/>

** **Para mais informações**, ver o estudo "Tudo sobre Burocracia": <https://endeavor.org.br/tudo-sobre-burocracia>

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR



AUSTRÁLIA

- 7º colocado no pilar "Starting a Business" no Doing Business 2019
- 3 procedimentos
- 2,5 dias para abrir uma empresa

Assim como no Canadá, é possível encontrar em um portal do governo* informações sobre como abrir, operar e até mesmo fechar um negócio no país (Endeavor, 2017)**.

Além de apresentar orientações sobre procedimentos burocráticos, a plataforma serve como **portal para capacitação dos empreendedores**. Há informações sobre como funciona cada tipo de negócio, com os prós e contras de cada empreendimento, quais os riscos a serem enfrentados ao longo do ciclo de vida de uma empresa (e não apenas no momento de abertura) e, como, se for o caso, vender ou fechar uma empresa com planejamento.

O ponto positivo dessas plataformas é a **capacidade de organizar de forma simples um conjunto de etapas** que, no Brasil, estão dispersas e, por isso, impõem ao empreendedor grandes custos de acesso à informação e de conformidade com as leis e regras.

* Para mais informações, acesse: <https://www.business.gov.au/>

**Para mais informações, ver o estudo "Tudo sobre Burocracia": <https://endeavor.org.br/tudo-sobre-burocracia>

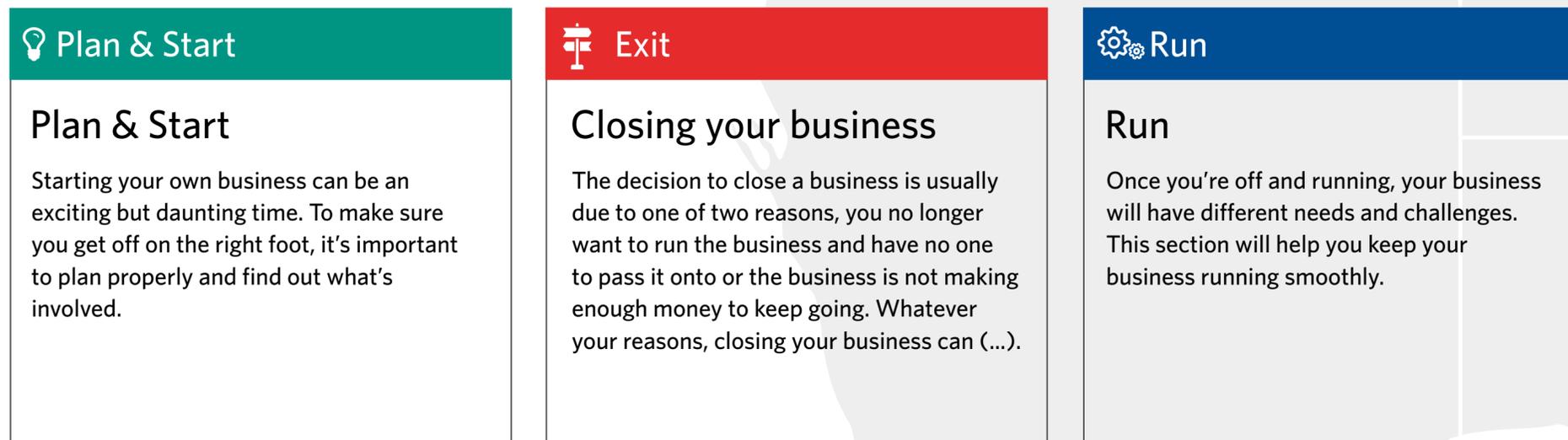
VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

AUSTRÁLIA

Figura 2 : Divisão principal do portal de abertura de negócios australiano.



*Para mais informações, ver o estudo "Tudo sobre Burocracia":

<https://endeavor.org.br/tudo-sobre-burocracia>

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A SIMPLIFICAÇÃO DO PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESAS NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FORMAÇÃO DE AGENDA

ACESSE

FORMULAÇÃO DA POLÍTICA

ACESSE

IMPLEMENTAÇÃO

ACESSE

AVALIAÇÃO

ACESSE

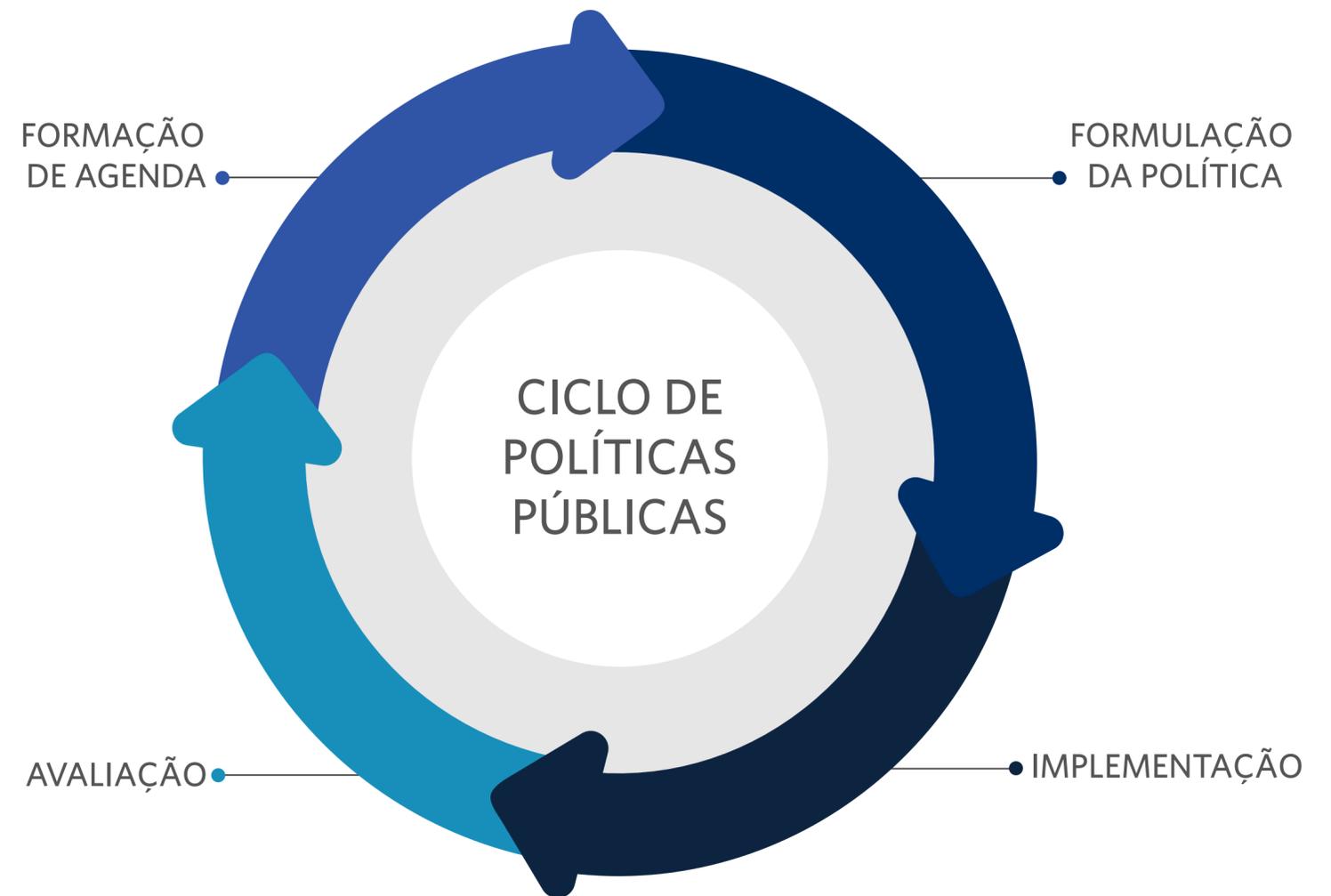
MENU PRINCIPAL

VOLTAR

AVANÇAR

O QUE É O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS?

O ciclo de políticas é uma ferramenta que ajuda a entender a execução de políticas públicas. Este modelo divide a execução da política pública em distintas fases, correspondendo cada uma delas a um determinado conjunto de ações. O ciclo é composto por quatro momentos distintos: **(1) formação de agenda;** **(2) formulação de políticas;** **(3) implementação;** e **(4) avaliação.** Neste modelo, as fases ocorrem de modo sequencial.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A SIMPLIFICAÇÃO NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Para facilitar a leitura deste manual e com o intuito de construir uma ferramenta de ajuda mais adequada, **recorreremos aqui ao uso das divisões apresentadas pelo ciclo de políticas públicas (formação de agenda, formulação da política, implementação e avaliação) para discorrer sobre os principais momentos dos projetos de simplificação.** Ressaltamos, contudo, que estas etapas não são necessariamente sequenciais e que os temas aqui abordados não esgotam o leque de questões passíveis de ser encontradas num projeto de redesenho de processos.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A SIMPLIFICAÇÃO POR ETAPAS

As próximas seções abordarão o redesenho dos processos de abertura de empresas de acordo com a seguinte estrutura:

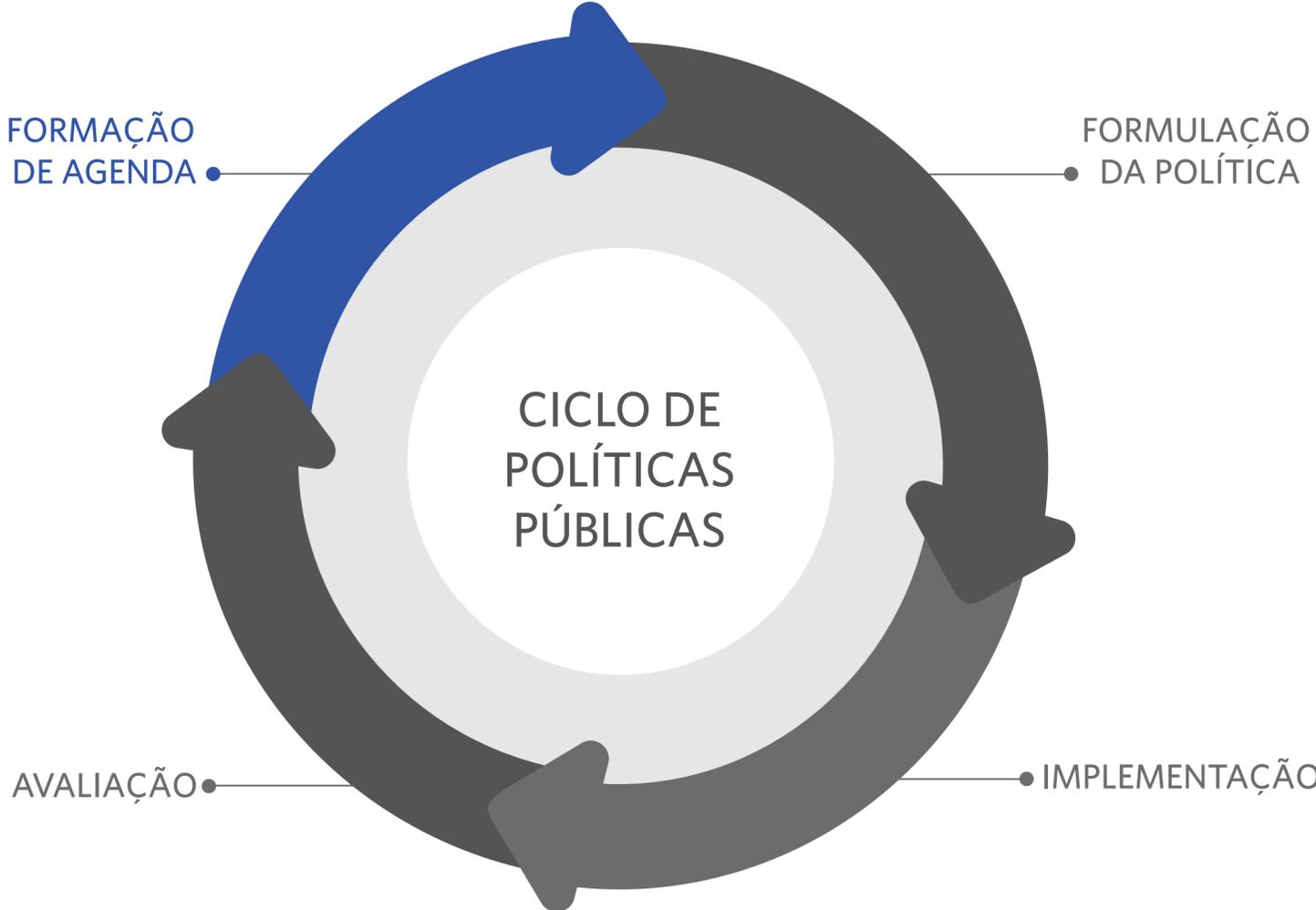
| | | |
|---|---|------------------------|
| Seção 1 - Inclusão do tema na agenda | Reconhecimento da existência de um problema e de sua importância. | ACESSE |
| Seção 2 - Formulação da política | Definição do plano de ação - entender o problema em mãos, o que o causa e explorar potenciais soluções. | ACESSE |
| Seção 3 - Implementação | O plano de ação é colocado em prática. Ou seja, trata-se de "tirar a discussão do papel" e "colocar a mão na massa", colocando em prática os serviços que serão entregues aos cidadãos. | ACESSE |
| Seção 4 - Avaliação | Acompanhamento da política pública para entender o seu funcionamento real, os resultados produzidos e oportunidades de melhoria. | ACESSE |
| Seção 5 - Aprendizados | Sugestões que surgem da observação de redesenhos de processos ocorridos em múltiplos municípios brasileiros. | ACESSE |

[VOLTAR AO MENU](#)

[VOLTAR](#)

[AVANÇAR](#)

FORMAÇÃO DE AGENDA



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

FORMAÇÃO DE AGENDA - O QUE É ?

Para obter o **engajamento de governantes e gestores públicos** para simplificação do processo de abertura de empresas, **é preciso um esforço** ativo dos interessados na iniciativa **para inclusão do tema na agenda governamental**.

Esta etapa corresponde ao **reconhecimento da existência de um determinado problema por parte do poder público**, abrindo-se, assim, espaço para possibilidade de que este seja alvo de uma política pública.

Sobre esta etapa, destaca-se, que: (1) nem todos os problemas que afetam a sociedade e que são alvo de atenção por parte de outros setores, entram na agenda governamental; (2) a entrada de um problema na agenda política significa que este é reconhecido como uma questão sobre a qual é necessário agir, mas não garante que essa ação ocorra de fato.

Para tornar um problema parte da agenda é preciso ter em consideração fatores como a urgência da questão, a eventual pressão de outros atores (como a mídia, a população e o terceiro setor), a existência de ganhos políticos potenciais, a disponibilidade de recursos e de capacidade de agir sobre o desafio, entre outros.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A IMPORTÂNCIA DA VISIBILIDADE DO TEMA

Alguns fatores contribuíram para o **aumento da visibilidade dos problemas no processo de abertura e regularização de empresas no Brasil** nos últimos anos e podem **orientar a adoção de estratégias semelhantes** para a inclusão do tema na agenda governamental. São estes: o **surgimento de novos dados, a atenção que os meios jornalísticos atribuem ao tema**, entre outros.

- **Relatórios e rankings:** o lançamento de **relatórios e rankings é relevante para formação da agenda** pois, além de trazerem dados inéditos, estes fornecem à mídia, à sociedade e ao governo uma **base comparativa sobre o desempenho da política pública** em seu município e em outros locais, apontando se há necessidade de melhora.
- **A mobilização da mídia:** o destaque dado ao tema pela mídia, além de ampliar a **visibilidade do tema entre a sociedade**, também serve como um instrumento para sensibilizar e engajar o governo em torno da resolução do problema.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

RANKINGS DE COMPETITIVIDADE

O QUE É O DOING BUSINESS?

O **Doing Business** é um ranking elaborado pelo **Banco Mundial** que começou a ser publicado em 2003. Trata-se de uma **análise das regulamentações aplicadas a pequenas e médias empresas e dos reflexos dessas regulamentações no ambiente de negócios**. A vantagem deste índice é permitir a **comparação com outros países**.

Os dados apresentados no índice como referentes ao Brasil são analisados em apenas duas cidades – **São Paulo e Rio de Janeiro**.

O QUE É O ICE?

Em 2014, a Endeavor lançou a primeira edição do **Índice de Cidade Empreendedoras (ICE)**. Desde então, foram publicadas quatro edições do índice.

Por meio da mensuração de **indicadores relacionados ao ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso a capital, inovação, capital humano e cultura**, observados em **32 municípios brasileiros**. A pesquisa apresentou os melhores locais do Brasil para se empreender e instigou formuladores de políticas públicas a melhorarem seus resultados.

COMO O ICE 2014 DIRECIONOU O DEBATE PÚBLICO PARA ABERTURA DE EMPRESAS:

Em 2014, o tema recupera a atenção das autoridades devido a uma combinação dos dois fatores anteriormente mencionados: novos dados surgem com o lançamento do Índice de Cidades Empreendedoras (ICE) pela Endeavor, e os meios de comunicação dão destaque às descobertas da publicação. O ICE mostra que, em parte dos municípios analisados, o tempo que decorre entre o primeiro passo dado para abrir a empresa e o começo do funcionamento desta é muito elevado, causando múltiplos prejuízos para o governo, para os empreendedores e para a sociedade.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

IMPRENSA BRASILEIRA E O TEMA DA ABERTURA DE EMPRESAS

Como mencionado, a mobilização da mídia em torno de um tema é importante para sensibilizar a sociedade e engajar gestores públicos para resolver o problema. Abaixo, alguns exemplos de como a mídia atraiu a atenção para a burocracia ao se abrir uma empresa:

- “Abrir empresa no Brasil é exercício de paciência contra a burocracia” ([Jornal Nacional, 27/11/2017](#))
- “Brasil é campeão da burocracia: 80 dias só para abrir uma empresa” ([Gazeta do Povo, 06/10/2017](#))
- “Deixem ele crescer: (...) uma pesquisa inédita em 32 cidades mostra que o monstro burocrático esmaga com mais força justamente os empresários que ousam crescer e gerar empregos” ([Veja, 06/11/2015](#))



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ATORES EXTERNOS – QUAL A INFLUÊNCIA?

Além de ser uma preocupação para a administração pública, a redução do tempo de abertura de empresas é também uma questão capaz de mobilizar outros setores da sociedade. A existência de **atores externos ao governo, que abracem a questão e que se mobilizem em torno dela, pode ser um fator essencial para garantir a entrada do tema na agenda governamental.**

Entre os atores que atuam mobilizando a mídia, a sociedade e o governo para simplificação da abertura de empresas estão:

- Sebrae (nacional e representações estaduais).
- Organizações ligadas à melhoria do ambiente de negócios (como a Endeavor).
- Organizações internacionais como o Banco Mundial, o BID, a OCDE, dentre outros.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A IMPORTÂNCIA DOS APOIOS POLÍTICOS

É importante conseguir apoios para que o projeto se torne relevante na agenda política, por isso **o entendimento da importância do tema e o interesse em agir sobre ele por parte de cargos importantes na gestão é essencial.**

Para projetos de redesenho e simplificação, **o apoio do prefeito e do governador do estado é indispensável**, já que o processo envolve diferentes esferas de governo. Estes dois devem estar, preferencialmente, **alinhados** em relação ao compromisso de diminuir o tempo para abertura de empresas. Uma vez que o redesenho de processos implica a mobilização desses dois níveis de governo – além de envolver também o nível federal – a ação conjunta ajuda a viabilizar o processo e a obter resultados mais rapidamente.

O apoio do prefeito, do governador e de outras figuras do alto escalão é também importante por ajudar a criar pontes entre os diferentes envolvidos. Por se tratar de um **processo complexo**, a intervenção para redução do tempo de abertura e formalização de empresas requer a **participação de várias secretarias e órgãos envolvidos na política pública**. Ter o **apoio de cima ajuda a engajar estes setores em torno da mesma iniciativa.**

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A IMPORTÂNCIA DOS APOIOS POLÍTICOS EM SÃO PAULO E EM PORTO ALEGRE

SÃO PAULO

Em **São Paulo**, o tema da redução do tempo de abertura de empresas já se encontrava na **agenda do prefeito Fernando Haddad (2013-2016)**, responsável pela adoção de medidas que representaram o **primeiro passo para simplificação**, como mudanças na legislação em vigor que prepararam o arcabouço legislativo da cidade. Na gestão de **João Doria (2017-2018)**, o prefeito assumiu compromissos em favor desta causa e alocou esforços no sentido de **fomentar a mudança, por meio do Programa Empreenda Fácil. O envolvimento direto de ambos os prefeitos ajudou a colocar a questão no topo das agendas, garantindo velocidade à reformulação e implementação do projeto.**

PORTO ALEGRE

Em **Porto Alegre**, na iniciativa de redesenho Simplificar (2015 a 2016), a questão política foi um fator particularmente importante para o projeto. O município beneficiou-se, num momento inicial, da **existência de um prefeito (José Fortunati) e de um governador de estado (José Ivo Sartori) sensíveis ao tema e alinhados** entre si, apesar de representarem partidos políticos diferentes.

VOLTAR AO MENU

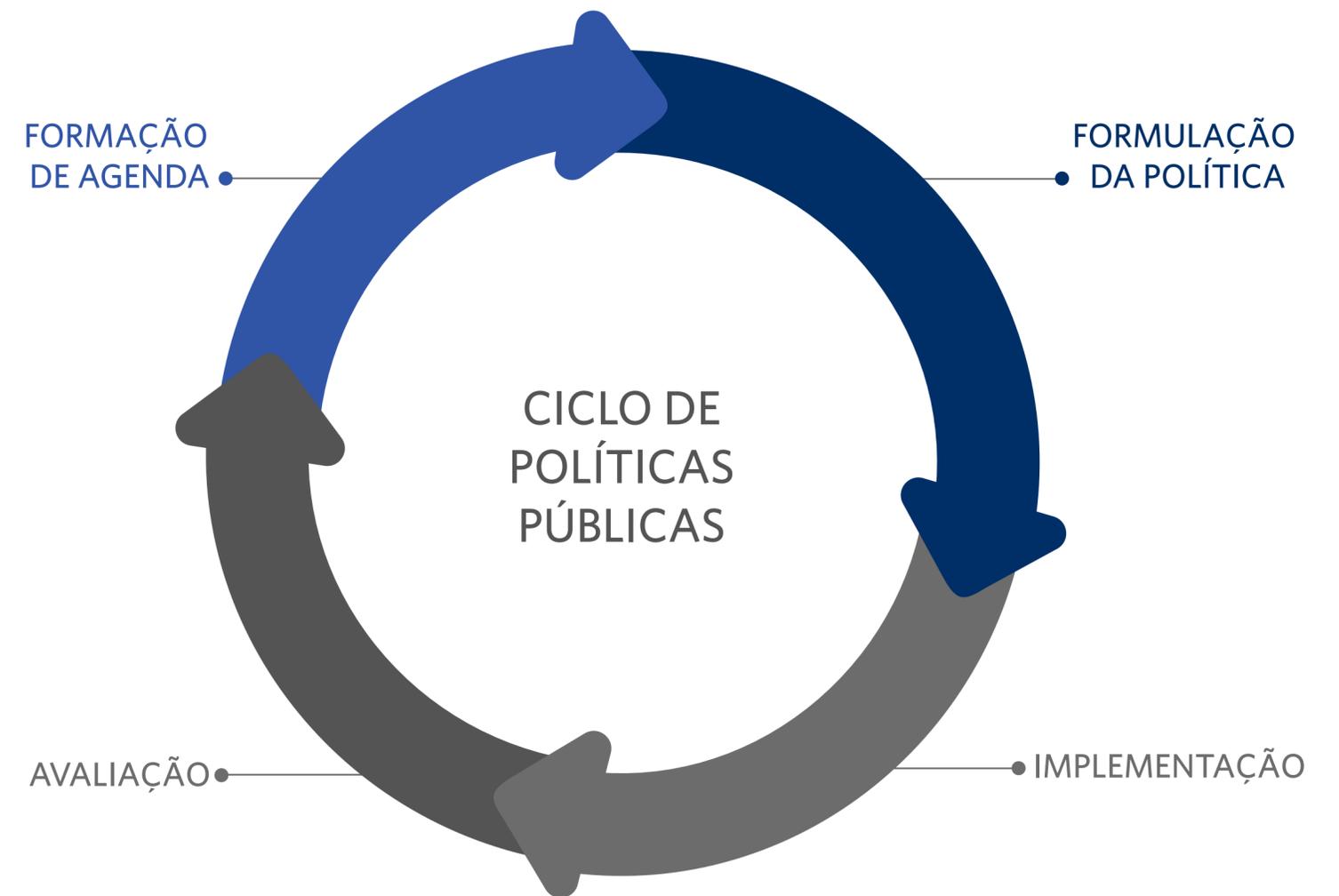
VOLTAR

AVANÇAR

FORMAÇÃO POLÍTICA

SOLUÇÕES

ACESSE



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

O QUE É REDESENHO OU FORMULAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA?

Esta é a etapa na qual é **formulado o plano de ação** para enfrentar um determinado problema que se encontra na agenda política. Para poder agir sobre o problema identificado, é necessário **identificar as suas causas**, bem como pensar em potenciais soluções. São discutidas ideias, avalia-se se os **recursos disponíveis** permitem colocar estas potenciais soluções em prática (recursos orçamentários, mas também recursos humanos, entre outros), são debatidas **estratégias de implementação** e procura-se **antecipar os riscos**. Dessa forma, elabora-se uma **proposta de ação concreta**.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ETAPAS DA FORMULAÇÃO: ESTRUTURAÇÃO

Há um passo a passo que deve ser seguido para formulação da política pública, o qual será apresentado aqui e detalhado a seguir.

Na estruturação do projeto, é necessário entender **como está o processo de abertura de empresas** antes da simplificação e **quais são os órgãos responsáveis pelos procedimentos que o compõem**, e que deverão, portanto, estar envolvidos no redesenho de processo.

Estruturação do projeto:

- 1)** Definir o(a) líder e a equipe de coordenação do projeto;
- 2)** Identificar as principais partes envolvidas (secretarias e órgãos que participam do processo de abertura de empresas);
- 3)** Definir a governança (identificar os órgãos envolvidos no processo, as lideranças de cada um desses órgãos e as rotinas de acompanhamento do trabalho).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ETAPAS DA FORMULAÇÃO: DIAGNÓSTICO

Em seguida à estruturação do projeto, é necessário realizar um diagnóstico detalhado do funcionamento do processo de abertura, para entender onde estão **as maiores oportunidades para simplificação**.

Realização do Diagnóstico de processos:

- 4) Entender como funciona o processo de abertura de negócios de uma ponta à outra (conjunto de processos, órgãos envolvidos, fluxo de informações);
- 5) Entender como funcionam os procedimentos que compõem o processo de abertura de negócios;
- 6) Engajar servidores;
- 7) Entender quais são os gargalos (quais os procedimentos mais demorados e ineficientes).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ETAPAS DA FORMULAÇÃO: REDESENHO E MAPA DE SOLUÇÕES

Após entender quais são os principais entraves para abertura de empresas, é preciso definir quais os objetivos que se deseja atingir com o **redesenho do processo e mapear soluções** que podem levar até lá.

Redesenho:

- 8) Definir as diretrizes do novo processo (identificar as linhas orientadoras da ação);
- 9) Identificar soluções potenciais (a partir dos gargalos previamente identificados, pensar soluções);

Mapa de Soluções:

- 10) Redesenhar o macroprocesso (construir um novo processo geral mais adequado);
- 11) Redesenhar os procedimentos (rever cada um dos procedimentos de modo a torná-los mais adequados);
- 12) Definir um plano de ação (desenhar uma estratégia para colocar em prática o novo processo de abertura).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

VISÃO GERAL DA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA

ESTRUTURAÇÃO

1

1) Definir a coordenação do projeto;

2) Identificar os principais envolvidos;

3) Definir a governança.

2

3

DIAGNÓSTICO

4

4) Mapear o processo completo de abertura de empresas no município;

5) Mapear cada um dos procedimentos para abertura de empresas no município;

6) Engajar servidores;

7) Encontrar os gargalos.

5

6

7

REDESENHO

8

8) Definir diretrizes;

9) Identificar possíveis soluções;

10) Redesenhar o macroprocesso;

11) Redesenhar os procedimentos;

12) Definir um plano de ação.

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

1) DEFINIR A COORDENAÇÃO DO PROJETO

É essencial, desde o início do processo, atribuir uma liderança, sendo este o primeiro passo para formulação da política.

Escolha uma **figura que tenha uma visão do todo** – um **coordenador do projeto** – é importante para garantir o bom andamento.

Papel: ajudar a definir quais serão as organizações envolvidas no processo de redesenho e a garantir a participação de todos os envolvidos de forma articulada.

Como escolher o indivíduo ou a equipe para liderar o projeto: busque alguém em uma posição que lhe permita transitar **entre órgãos e contatar demais envolvidos** no projeto e que **não represente áreas responsáveis pelo fornecimentos de serviço finais** no processo de abertura de empresas – o que garante que a gestão do projeto seja legítima e imparcial frente aos outros participantes e consiga engaja-los na iniciativa.

Os projetos de simplificação em Porto Alegre e em Belo Horizonte exemplificam esta estrutura de coordenação, ao serem liderados, respectivamente, pelas secretarias de Planejamento e pela subsecretaria de Modernização da Gestão.

Momento ideal para o projeto: importante ser colocado em andamento num **momento inicial do mandato**, garantindo assim a possibilidade de ter uma **mesma equipe** trabalhando nas ações até estas se encontrarem em um estágio mais consolidado, evitando **possíveis desafios decorrentes da alternância de gestões públicas**.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

2) IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

A abertura de empresas é um processo que **envolve múltiplos órgãos e agências de governo** pertencentes às **três esferas da federação**, por isso, a segunda etapa para estruturação do projeto é mapeá-los. Note-se que os nomes dos órgãos e a estrutura de governo **podem mudar em função do município/estado**, e as nomeações aqui adotadas são generalistas.

Existem, no entanto, alguns órgãos cuja participação é indispensável ao redesenho de processos:

- A Junta Comercial;
- A Secretaria da Fazenda do Município;
- A Secretaria de Urbanismo e Licenciamento;
- A Secretaria de Meio Ambiente;
- O Corpo de Bombeiros;
- A Vigilância Sanitária;
- Empresa municipal de sistemas e tratamento de dados ou empresa contratada que forneça estes serviços;
- Outros órgãos envolvidos nos procedimentos de abertura.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

3) DEFINIR A GOVERNANÇA

Uma vez que se trata de um processo que envolve múltiplos atores, o terceiro passo para estruturação do projeto é definir com clareza a **estratégia de governança**, isto é, identificar quais são os atores que vão participar do processo e quais as responsabilidades de cada, alinhando estas decisões com cada um dos envolvidos.

A necessidade de uma governança para esta iniciativa **reforça a importância da coordenação do projeto**. Garantir que existe um indivíduo/uma coordenação com um conhecimento do macroprocesso e dos múltiplos fluxos que o compõem é essencial para monitorar o andamento do redesenho nas diversas partes envolvidas e garantir um processo fluído. Mas também é importante garantir que a informação não fique centralizada em uma pessoa apenas, já que a saída do indivíduo/equipe pode bloquear processo.

Estratégias sugeridas para estruturação da governança e do monitoramento é a **realização de duas reuniões semanais**, uma no nível estratégico e outra para entendimento dos avanços técnicos do projeto, com a participação das diferentes organizações e secretarias envolvidas.

Para além disso, **reuniões periódicas com os prefeitos e governadores** são essenciais para manter o apoio político ao projeto.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

4) MAPEAR O PROCESSO COMPLETO DE ABERTURA DE EMPRESAS NO MUNICÍPIO

A etapa 4 corresponde ao início do diagnóstico para formulação da política.

O diagnóstico é feito com base na observação dos procedimentos e da análise de informações recolhidas junto dos órgãos públicos envolvidos e de outros atores externos ao processo.

É fundamental entender como funciona o processo de abertura de negócios de uma ponta à outra dentro do governo: qual o conjunto de processos necessários, quais os órgãos envolvidos, qual a interface entre os governos municipal, estadual e federal, como funciona o fluxo de informações dentro e entre órgãos.

O objetivo deste exercício é **conseguir ter visibilidade do processo como um todo e não apenas de uma secretaria ou órgão específico**. Embora este mapeamento pareça algo óbvio antes de iniciar o projeto, é raro que as prefeituras ou governos estaduais já possuam um diagnóstico desse tipo. Por causa disso, é difícil saber, de partida, em que ponto(s) o usuário pode encontrar mais dificuldade para abrir sua empresa, ou mais, como a prefeitura e o governo do estado podem eliminar ineficiências, otimizar serviços, entre outros.

Por vezes, este é o primeiro momento em que os distintos envolvidos nos processos se sentam pela primeira vez na mesma mesa e criam uma visão global do processo de abertura como um todo.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EXEMPLO DE MAPEAMENTO DO PROCESSO COMPLETO PARA ABERTURA DE EMPRESAS

Exemplo de mapa do macroprocesso, isto é, do conjunto de procedimentos que compõem o processo de abertura de empresas em uma cidade. O exemplo abaixo foi desenhado para o diagnóstico pré-projeto em Porto Alegre:



Legenda:

- Sem oportunidades de Melhoria
- Poucas oportunidades de Melhoria
- Muitas oportunidades de Melhoria
- Oportunidades Críticas de Melhoria



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

5) MAPEAR CADA UM DOS PROCEDIMENTOS PARA A ABERTURA DE EMPRESAS NO MUNICÍPIO

A etapa 5 também corresponde a uma parte do diagnóstico para posterior formulação da política.

Nesta fase, o mapeamento assume um caráter mais detalhado, no qual devem ser construídos **mapas de cada um dos procedimentos** que órgãos e secretarias oferecem para que seja possível abrir e formalizar uma empresa.

Para construir o mapa de cada procedimento, é fundamental definir a que órgão ou secretaria este procedimento está atrelado, qual o fluxo das informações, se os procedimentos são feitos em papel ou em plataforma digital, qual o prazo médio de execução, dentre outros fatores (ver exemplo no slide a seguir).

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

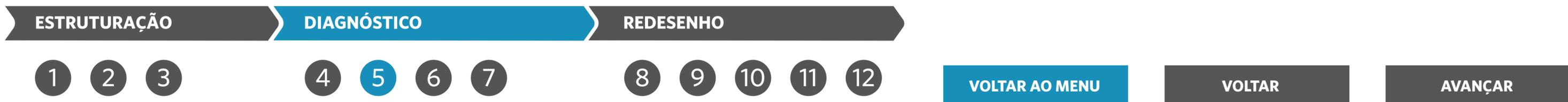
VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DE MAPAS DE UM PROCEDIMENTO

Esta figura é um exemplo de um diagnóstico que deverá ser realizado na etapa 5. Ele foi executado também no âmbito do redesenho de processos em Porto Alegre. O procedimento mapeado abaixo é a análise de viabilidade locacional (verificação da possibilidade de realizar a atividade econômica pretendida em um determinado local), realizada com a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio de Porto Alegre (SMIC).



6) ENGAJAR OS SERVIDORES

Além das lideranças, é preciso conversar com os **gestores e os servidores que atendem o público**, para entender quais são os gargalos e como funcionam os microprocessos.

Os **gestores** são importantes para que, por meio deles, se possa **compreender como funcionam os processos dentro de cada setor e para desenhar as mudanças internas**. De acordo com entrevistas, uma das formas de mobilizar este grupo de atores **é ativando os vínculos** que existem entre eles, isto é, fazer com que um burocrata discorra sobre a efetividade e os resultados positivos do projeto com outro(s) servidor(es).

De modo a conseguir operacionalizar as mudanças no processo, é importante conseguir também o **apoio dos servidores que trabalham com o atendimento ao público**. As alterações realizadas no processo afetam diretamente o trabalho destes funcionários, que passam a ter novas orientações para agir e precisam de estar familiarizados com as novas regras. Uma vez que as mudanças no dia a dia deste grupo são mais profundas, é possível que ele apresente alguma resistência. Uma das possíveis formas de sensibilizar este grupo e diminuir potenciais resistências **é a realização de workshops e de sessões de formação** sobre as mudanças com os mesmos, além da adoção de uma **estratégia de comunicação interna eficaz**.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ENGAJANDO OS SERVIDORES

Engajar servidores públicos não apenas no redesenho e na implementação de um novo processo para abertura de empresas, mas também capacitá-los para operar os novos procedimentos é extremamente relevante para garantir a qualidade do atendimento ao público.

Por reconhecer a importância de treinamentos e capacitação em momentos de reestruturação de processos, o Banco Mundial elaborou pequenos estudos de caso e recomendações na seção “Starting a Business” do seu relatório Doing Business 2019. Leia mais [aqui](#).



ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

MANAUS: COMUNICANDO A SIMPLIFICAÇÃO AOS SERVIDORES

Por reconhecer a importância de todos os gestores e servidores estarem alinhados acerca das diretrizes que iriam guiar o processo de simplificação na cidade, bem como conhecerem o embasamento legislativo para essas mudanças, Manaus envolveu esses funcionários no projeto desde o princípio.

Foram – e ainda são – realizadas várias palestras e treinamentos internos para explicar as diretrizes do decreto que trata do processo de registro e licenciamento de atividades mercantis, que regulamentou as novas premissas de funcionamento do processo de abertura e regularização de empresas na cidade.

Além dessas práticas, foram também ministrados treinamentos externos para que empreendedores e usuários também estivessem por dentro do novo processo.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

7) ENCONTRAR OS GARGALOS!

Uma vez finalizadas as etapas 4 e 5, os mapas produzidos permitirão ter uma **visão panorâmica do processo** de abertura de empresas no município, além do entendimento do modo como cada procedimento está estruturado.

Concluída esta etapa, é possível então encontrar oportunidades de melhoria de processos, identificando problemas em sua execução, atividades duplicadas entre órgãos, procedimentos ou atividades ineficientes, entre outros.

Para encontrar estes gargalos é preciso **olhar detalhadamente para cada um dos procedimentos** que compõem o processo e para o que é esperado deles. A partir deste esforço, é possível identificar quais são **os pontos com grandes oportunidades de melhoria (sejam elas pontuais ou sistêmicas)**.

A busca por gargalos no processo global e em cada um dos procedimentos é a última fase do diagnóstico do processo de abertura de empresas antes do início da simplificação.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PRODUTOS DO DIAGNÓSTICO

A etapa de diagnóstico de um projeto de redesenho da abertura de empresa deve resultar nos seguintes produtos:

COLETA DE DADOS DOS ÓRGÃOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE ABERTURA

Esse mapeamento implica a coleta de **dados fornecidos por todos os órgãos** que participam do processo de abertura de empresas, bem como de outro tipo de dados que possam ser relevantes. Estes dados dizem respeito a: quais etapas devem ser percorridas pelo empreendedor, como se dá a operacionalização dos diferentes procedimentos, quais os documentos exigidos, qual o tempo necessário para realizar cada um deles, entre outros.

MAPA COM O CAMINHO A SER PERCORRIDO PELO USUÁRIO PARA ABRIR SUA EMPRESA

A partir das observações, é desenhado um **mapa com o caminho a percorrer pelo empreendedor para abrir o seu negócio**. Este mapa genérico do **processo como um todo - o macrofluxo** - é composto por um conjunto de **outros mapeamentos mais resumidos**, que correspondem a **cada um dos procedimentos** com os quais o empreendedor se depara ao longo do caminho.

Os fluxogramas nos **slides 54 e 56** ilustram como podem ser estruturados estes mapeamentos.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

8) DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES

Tendo sido efetuado o diagnóstico, passa a ser importante **definir quais são as linhas que vão orientar o redesenho**. Trata-se do momento de definir os pilares que vão organizar o novo processo.

Neste momento, são estabelecidas as diretrizes que servirão para **orientar a priorização de soluções** para os problemas micro e macro.

As diretrizes do projeto devem ser **debatidas** entre os órgãos envolvidos e as **decisões devem ser tomadas com a participação e validação de todos**, para que sejam observados engajamento e funcionalidade no momento da implementação.

ESTRUTURAÇÃO

1

2

3

DIAGNÓSTICO

4

5

6

7

REDESENHO

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EXEMPLOS DE DIRETRIZES PARA SIMPLIFICAÇÃO

DIRETRIZES DA SIMPLIFICAÇÃO EM SÃO PAULO

Em São Paulo, as linhas orientadoras do projeto de simplificação eram as seguintes:

- Canalização dos esforços para os negócios de baixo risco;
- Automação do processo de abertura de empresas.

O objetivo das premissas desse projeto era garantir um processo automático ou mais rápido para empresas de baixo risco, eximindo-as de análise de documentação ou vistoria prévia, o que reduziria o passivo de análises nos órgãos participantes da simplificação e, conseqüentemente, geraria tempos de espera menores também para negócios de alto risco.

DIRETRIZES DA SIMPLIFICAÇÃO EM PORTO ALEGRE

As linhas que guiaram o projeto de simplificação da abertura de empresas em Porto Alegre foram as seguintes:

- Tornar o processo mais claro para o empreendedor;
- Ter um único protocolo de atendimento e uma entrada única (via sistema);
- Ter um só canal para prestar informações;
- Processo via sistema e sem intervenção humana;
- Sistemas municipais e estaduais interligados e com uma Interface única para o empreendedor;
- Entrega de documentos uma única vez;
- Permitir que procedimentos ocorram de modo paralelo;
- Classificar as empresas em função do nível de risco e definir as exigências para o alto risco;
- Construir um modelo de governança que permita a eficiência do processo.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

9) IDENTIFICAR POTENCIAIS SOLUÇÕES

O diagnóstico permite entender como funciona o processo e identificar os principais bloqueios. Na sequência, é necessário definir que problemas serão abordados, em função das oportunidades de melhoria que eles podem oferecer. Após estabelecer quais entraves devem ser resolvidos prioritariamente por meio da definição de diretrizes, dá-se início à **busca por soluções**, que podem apresentar mecanismos para resolução de desafios específicos ou para reestruturação sistêmica de processos.

As soluções potenciais devem ser **discutidas e validadas** pelos setores envolvidos, bem como por aqueles que podem vir a ser afetados com essas mudanças. O objetivo desse alinhamento é verificar a aplicabilidade e a efetividade da proposta, além de garantir suporte para sua implementação.

ESTRUTURAÇÃO

1

2

3

DIAGNÓSTICO

4

5

6

7

REDESENHO

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

MACROSSOLUÇÕES X MICROSSOLUÇÕES

As soluções a serem avaliadas podem ser macro ou micro, isto é, podem dizer respeito ao processo como um todo (macro) ou estarem dirigidas a solucionar um bloqueio em uma parte específica do processo (micro).

SOLUÇÕES MACRO

As soluções macro são aquelas que **afetam o processo como um todo**.

Exemplos de solução macro:

- (1) utilização de sistemas integrados que permitam que todo o processo seja feito online ou
- (2) autorização para que determinados procedimentos ocorram paralelamente.

SOLUÇÕES MICRO

As soluções micro são aquelas que se destinam a resolver um **problema específico**, ou seja, são intervenções direcionadas a um ponto em concreto que se encontra dentro de um procedimento.

Exemplo de solução micro:

- (1) revisão das atividades econômicas para as quais é demandada uma licença sanitária e
- (2) automatização de determinado procedimento, como a análise de viabilidade, isto é, se aquela atividade pode ser exercida no local escolhido.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

MUDANÇAS ESTRUTURAIS OU EMERGENCIAIS?

Para alcançar a simplificação, é necessário atuar sobre os pontos que são considerados problemáticos. Estes problemas podem requerer distintos tipos de solução. Existem duas formas possíveis de ação: (1) **uma ação nas estruturas** e (2) **uma ação de caráter emergencial**. O tipo de solução aplicada deve ser adequado ao problema específico que busca resolver.

MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Medidas que produzem alterações definitivas nas estruturas, isto é, que alteram os modos de funcionamento e as práticas consolidadas. Ao alterar as estruturas, há uma maior probabilidade de conseguir mudanças mais duradouras. No entanto, este tipo de iniciativa pode revelar-se **mais complexa que soluções pontuais e demorar algum tempo** para ser implementada e produzir os resultados esperados.

Exemplo de ação estruturante: mudança na legislação.

MUDANÇAS EMERGENCIAIS

Alguns problemas – que podem inclusive ser grandes problemas – podem ser **enfrentados de forma relativamente simples e rápida**. Medidas emergenciais podem ser colocadas em prática pontualmente.

Exemplo de ação pontual: alocação temporária de funcionários para reduzir o passivo acumulado de determinado processo.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PORTO ALEGRE E O CORPO DE BOMBEIROS: AS ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO

O principal gargalo no processo de abertura de empresas **em Porto Alegre** era a obtenção de um **alvará por parte do Corpo de Bombeiros**. A demora neste processo resultava da incapacidade do Corpo de Bombeiros de dar vazão aos processos recebidos, o que conduzia a um **acúmulo de pendências**. Esta sobrecarga dos bombeiros era devida à **Lei Kiss**, que tornava **mandatória a vistoria de todos os imóveis** antes da abertura de um negócio, independentemente do tipo de imóvel, empresa, ou do risco representado pela atividade econômica para a sociedade.

MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Mudança na Lei Kiss. A revisão da legislação ajudou a reduzir o passivo de solicitações para obtenção do alvará do Corpo de Bombeiros ao permitir a dispensa da vistoria prévia para imóveis considerados de baixo risco, exigindo-a apenas dos negócios cuja atuação e localização poderiam acarretar algum dano para a sociedade ou meio ambiente (alto risco). As empresas de baixo risco podem iniciar o seu funcionamento com um alvará provisório.

MUDANÇAS EMERGENCIAIS

Deslocamento temporário de bombeiros de outras partes do estado do Rio Grande do Sul para a capital para auxiliar na realização das vistorias pendentes, o que permitiu uma redução do passivo (acúmulo de processos) de modo mais rápido.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

10) E 11) REDESENHAR O MACROPROCESSO E OS PROCEDIMENTOS

Após o debate de soluções, é preciso **selecionar** entre as possibilidades avaliadas e **definir a estratégia que será adotada para enfrentar os problemas mapeados**. Como vimos, essa estratégia pode ser composta por ações de diferentes tipos.

Este é o momento de definir com clareza o caminho a tomar. É o momento de **redesenhar o processo global e os micro processos**, ou seja, mudar os procedimentos realizados, pela alteração da forma com que são feitos (ex.: etapas que passam a ser realizadas de forma digital), o perfil das empresas para os quais eles são exigidos (a saber: manter exigências mais rígidas apenas para empresas que geram riscos), em qual momento do processo global estas etapas se inserem, entre outros, traçando-os de modo a **incorporar as soluções escolhidas**.

Este trabalho deve ser efetuado **conjuntamente**, envolvendo as **lideranças** de cada um dos setores que participam do projeto e **validando** com as mesmas as mudanças que se pretende realizar. Além disso, quando se trata do redesenho de processos internos a um setor, é importante contar com a **participação dos servidores**, uma vez que estes estão acostumados a forma de execução das atividades no dia a dia e devem estar engajados na operacionalização das mudanças.

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

12) DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO

Selecionadas as soluções potenciais para os problemas que foram identificados como prioritários, é necessário **elaborar um plano de ação, para que se possa tirar do papel e colocar em prática as alterações.** Assim como as possíveis soluções, plano de implementação deve ser **debatido e validado por todos os envolvidos.**

Assim, para cada uma das soluções é preciso considerar:

- Quem se responsabiliza pela ação?
- Qual o cronograma para suas execuções?
- Como efetuar mudanças? Detalhes de como operacionalizar.
- Quais os custos?
- Quais os riscos?
- Quais os resultados esperados?

ESTRUTURAÇÃO

DIAGNÓSTICO

REDESENHO

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EXEMPLOS DE SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS

DETRAN/SP

O Detran (Departamento Estadual de Trânsito) é responsável pelo tratamento de questões ligadas à regularização de veículos e da documentação a elas associada. O Detran de São Paulo sofreu alterações visando a reorganização de processos. Entre outros objetivos, buscava-se simplificar os processos e melhorar a relação entre o órgão e os cidadãos. Para tanto, foram efetuados esforços de melhoria da comunicação (abertura de canais diretos e aumento dos pontos), para tornar o atendimento menos burocrático (utilização de sistemas), entre outras ações.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SOLUÇÕES

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EM QUE ETAPAS APLICAR AS SOLUÇÕES?

A imagem à direita contém um exemplo das etapas a seguir para abrir um negócio. **Esses procedimentos se referem às possíveis soluções** que serão apresentadas adiante.

As designações das etapas podem variar de município para município, mas **é importante que o gestor público sempre tenha a visão geral do processo e dos problemas específicos que busca resolver** ao elaborar seus planos de solução e implementação.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ANÁLISE DE VIABILIDADE

A primeira etapa realizada para abertura de empresas é a análise de viabilidade. A análise de viabilidade compreende dois procedimentos: (1) a averiguação da **possibilidade de utilização do nome escolhido** para a empresa (verificar se já existe alguma outra empresa registrada sob a mesma denominação e se a nomenclatura pode ser utilizada para a atividade econômica escolhida - o processo é feito pela Junta Comercial do estado); e (2) a possibilidade de **realizar a atividade econômica pretendida no local determinado** (para essa avaliação, é considerado o risco que o desempenho da atividade em questão pode oferecer a vizinhança e o zoneamento imposto pelo Plano Diretor do município - o processo é de responsabilidade da prefeitura).

Para automação da análise de viabilidade, é necessária a **parametrização do Plano Diretor da cidade**, garantindo que a avaliação da possibilidade de realização da atividade econômica desejada no local escolhido seja **realizada pelo sistema**, permitindo **respostas mais rápidas e isentas de subjetividades** decorrentes da interferência humana.

Além disso, recomenda-se a utilização de **sistemas integradores** que permitem **conectar online os distintos órgãos envolvidos no processo de viabilidade** (em geral, Junta Comercial, prefeitura municipal e secretaria responsável pelo planejamento urbano), o que faz com que este tipo de análise seja feita de modo quase imediato (demorando minutos), constituindo um ganho de tempo considerável no processo de abertura.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ANÁLISE DE VIABILIDADE

Ademais da parametrização do Plano Diretor da cidade e da conexão entre os diferentes órgãos envolvidos no processo de viabilidade via sistemas integradores, há outros dois pontos centrais para que a análise de viabilidade seja redesenhada de forma a simplificar a abertura de empresas:

1

Primeiro procedimento: conforme recomenda a Redesim, a análise de viabilidade deve ser, **obrigatoriamente, o primeiro passo para se abrir uma empresa.** Dessa forma, evita-se que o empreendedor realize registros tributários na Junta Comercial – entre outros procedimentos – para posteriormente descobrir que não pode realizar as atividades econômicas selecionadas no local desejado, gerando retrabalho e necessidade de alteração em relação às inscrições efetivadas. É desejável também que esse processo esteja disponível de forma consultiva – para que o empreendedor possa testar se as escolhas de local e nome são viáveis mesmo antes de dar início formal ao processo.

2

Boletim informativo: é altamente recomendável que a resposta da análise de viabilidade funcione também como um boletim informativo para o empreendedor, isto é, para que informe a pessoa que está abrindo a empresa **quais são os próximos passos** a serem realizados no processo, bem como forneça uma visão sobre **todos os procedimentos que serão requisitados** (como a obtenção de licenças adicionais ou a dispensa dessas).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

AUTODECLARAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Existe uma baixa probabilidade de o empreendedor tentar, deliberadamente, fornecer informações que não correspondem à realidade, e a dispensa de vistorias gera ganho significativo de celeridade para o processo. Alterações deste tipo devem estar implicar **mudanças na legislação municipal.**

SÃO PAULO: ALTERAÇÕES À LEGISLAÇÃO PARA PERMITIR A AUTODECLARAÇÃO

O município de São Paulo possui um **processo de abertura de empresas totalmente automatizado**, isto é, todos os procedimentos para esse fim podem ser realizados por meio de um sistema online, no caso das empresas que desenvolvem atividades de baixo risco. Para que o processo possa ser integralmente feito online, foi necessário fazer **alterações na legislação**. Estas alterações foram as seguintes: (1) **permitir que o empreendedor possa fornecer informações sobre ele mesmo sem que estas tenham que se ser verificadas para serem consideradas confiáveis;** e (2) **permitir a assinatura de documentos online.**

[Leia aqui](#) o decreto 57.299/2016 do prefeito Fernando Haddad (2012-2016), que criou o arcabouço legislativo para essas mudanças.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

Entre os distintos estados e municípios, e, por vezes, até mesmo entre diversos órgãos do mesmo nível de governo, há padrões de classificações distintos para as mesmas atividades econômicas, o que gera falhas de comunicação e falta de padronização entre exigências. Por exemplo: a vigilância sanitária pode, para autorizar o funcionamento de determinado negócio, exigir a licença ambiental do estabelecimento, enquanto o órgão responsável por concedê-lo dispensou a empresa da emissão deste documento, uma vez que ambos os órgãos classificam o negócio exercido pela empresa como atividades econômicas distintas, já que não utilizam a mesma base de classificação.

Por essa razão, a Redesim recomenda a padronização das classificações de risco existentes com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). A utilização de um padrão único dá agilidade ao processo por auxiliar a **padronização de exigências** entre as diferentes secretarias para as mesmas atividades econômicas, e por permitir a **criação de processos distintos de abertura** para empresas de alto e de baixo risco.

A criação de uma classificação de risco baseada no CNAE envolve comunicação entre diferentes órgãos. A partir dos critérios definidos para classificar o risco, as diversas secretarias e órgãos devem estabelecer quais serão exigências comuns e distintas relativas a cada tipo de negócio.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

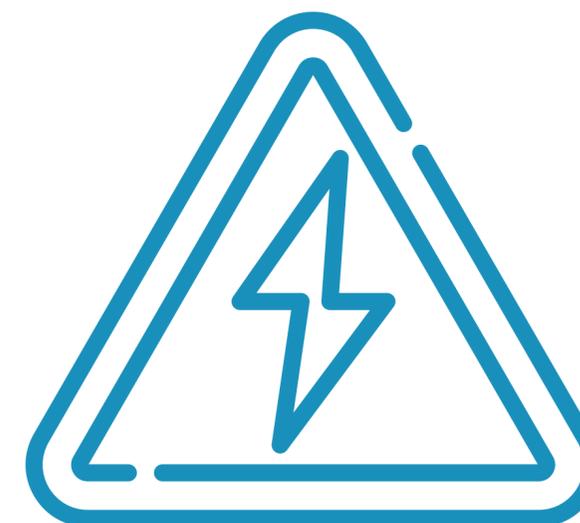
AVANÇAR

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

A classificação por tipo de risco também permite adequar os procedimentos ao tipo de atividade econômica desenvolvida pela empresa, o que torna mais rápido o processo de abertura. É essencial para o sucesso do redesenho que exista um procedimento simplificado para as empresas de baixo risco, com exigências reduzidas em relação às feitas para negócios de alto risco.

A diferenciação do processo se dá principalmente por meio da **dispensa de licenças e alvarás adicionais** (como o ambiental ou o sanitário) **para a concessão do alvará de funcionamento** a negócios de baixo risco. Essa **dispensa não reduz a segurança ou a eficiência dos processos de abertura**, dado que o risco oferecido pela operação destas empresas à sociedade e ao meio ambiente é reduzido ou inexistente, e fiscalizações podem ser realizadas posteriormente, por amostragem ou denúncia.

Centrar os esforços para simplificação do processo de abertura de empresas de baixo risco pode ser um passo inicial importante, dado que elas constituem **80% a 90%** do volume de negócios. Diferenciar processos e exigências para empresas de alto e baixo risco, além de conferir **maior celeridade a abertura de empresas de baixo risco**, diminui o número de processos acumulados para análise de servidores públicos, ao permitir que **os esforços sejam centrados nas empresas cuja abertura realmente demanda estudo e vistoria, as de alto risco.**



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO: JOINVILLE

JOINVILLE: TRÊS CATEGORIAS

Há uma tendência de classificar as atividades em baixo risco e alto risco. **Joinville segue um modelo distinto, separando em três categorias.** Na primeira categoria são classificadas empresas que operam seus negócios sem a necessidade de ter um lugar físico e por isso são dispensadas de licenças adicionais. O segundo e terceiro tipos de negócio possuem um espaço físico, mas distintos graus de risco - enquanto um dos riscos é médio, o outro é alto, necessitando, portanto, de obter alvará emitido pelo órgão da área que controla o risco específico que se encontra presente (bombeiros, Vigilância Sanitária e/ou meio ambiente).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO: BELO HORIZONTE

BELO HORIZONTE: DUAS TRIAGENS

Para além da adoção da classificação de empresas em **baixo e alto risco**, conforme recomendações da Redesim, Belo Horizonte decidiu adotar uma segunda triagem de risco. Isto ocorreu pois a cidade entendeu que, ao adotar uma classificação de risco padronizada entre distintos órgãos, há empresas que podem ser classificadas como alto risco, o que **tornaria todos os licenciamentos adicionais exigíveis**, quando, na prática, estes negócios só geram ameaças em áreas específicas. Por exemplo: um negócio que precisa de uma vistoria adicional dos órgãos que discutem impactos urbanos, como a BHTrans (Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte), por promover um fluxo adicional de veículos, como uma empresa telemarketing – intensiva em pessoas –, não necessariamente precisa ser avaliada pela vigilância sanitária.

Por este motivo, após passarem pela classificação de risco no momento da consulta de viabilidade e iniciarem seus processos de licenciamento, as atividades econômicas que são descritas como de alto risco podem ser novamente triadas em cada órgão de licenciamento e receber a dispensa do documento. Este movimento é importante pois, por vezes, só é possível definir o grau de risco das atividades econômicas durante o processo de licenciamento, uma vez que, só neste momento, é possível identificar se as etapas do processo produtivo podem trazer impactos sanitários e ambientais.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

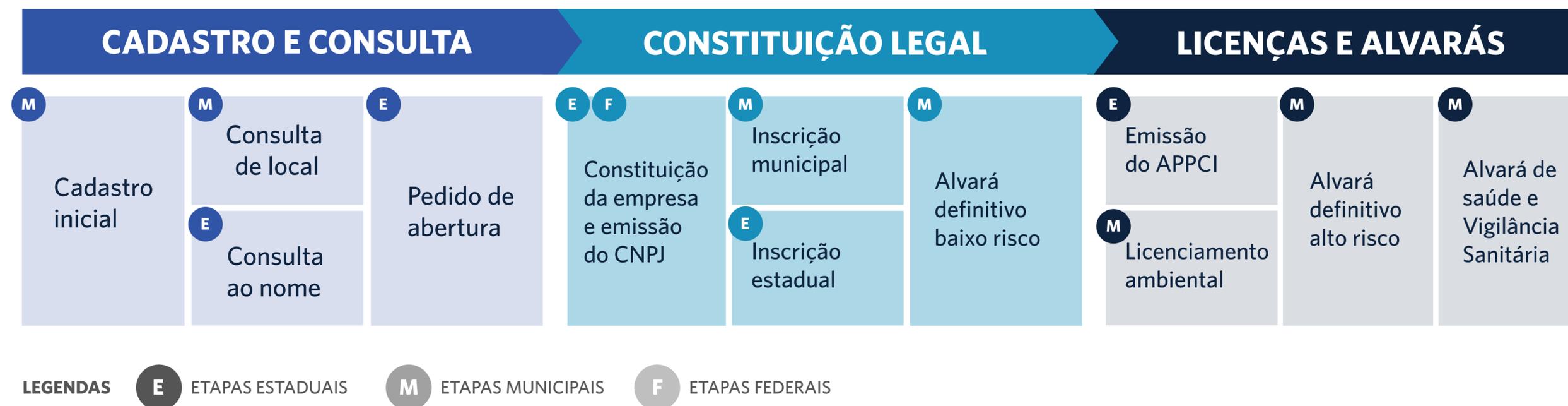
AVANÇAR

EXEMPLO DE MACROPROCESSO COM BASE NA CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

A classificação de negócios em baixo e alto risco permite adaptar os procedimentos ao tipo de atividade econômica desenvolvida pela empresa, tornando o processo mais ágil. O processo passa a ser dividido em etapas, a serem cumpridas em função da classificação de risco.

A figura abaixo é um exemplo dessa divisão de procedimentos com base na classificação de risco (processo de Porto Alegre).

- **Baixo risco** - devem passar pelas fases de cadastro e consulta (etapa 1) e de constituição legal (etapa 2), recebendo a dispensa de licenças adicionais (etapa 3).
- **Alto risco** - além das etapas 1 e 2, devem passar por todo o processo de vistoria para obter as licenças necessárias para o seu funcionamento (etapa 3).



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

LICENCIAMENTO

Caso as **empresas desempenhem atividades consideradas de alto risco, elas deverão passar por todo o processo para obtenção de licenças adicionais** – das quais é concedida dispensa para negócios de baixo risco –, **em função do(s) tipo(s) de risco(s) presente(s)**, sendo as principais autorizações: alvará emitido pelos bombeiros e/ou licença ambiental e/ou licença sanitária. A emissão deste tipo de autorização é feita mediante solicitação específica e após a realização de vistorias para atestar que as regras previstas estão a ser cumpridas.

A realização dessas vistorias tende a ser demorada, gerando um longo período de espera entre o momento em que se dá início ao processo de abertura de empresa e o começo do funcionamento desta. Pensar formas de simplificar o acesso às licenças e/ou alvarás – ex.: formas de agilizar e priorizar as vistorias ou alternativas à realização destas – é importante para conseguir ganhos de tempo no processo como um todo.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

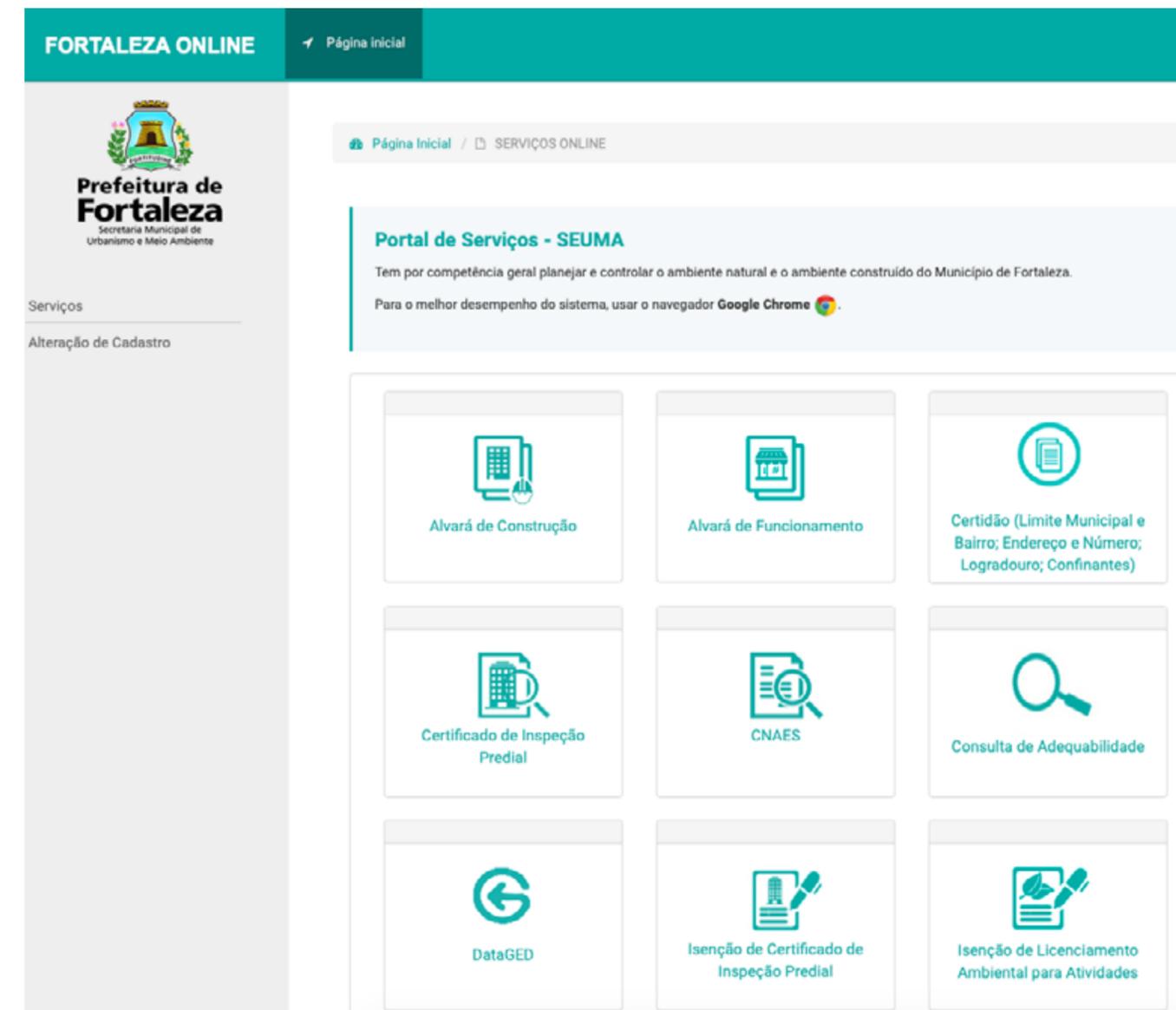
AVANÇAR

FORTALEZA ONLINE - SIMPLIFICANDO A OBTENÇÃO DE LICENÇAS

Fortaleza Online é um sistema gerido pela Prefeitura de Fortaleza. Trata-se de uma plataforma que permite a **solicitação online de licenças e alvarás** de várias ordens, inclusive de alguns necessários ao processo de abertura de um negócio, como é o caso da licença sanitária. Cada tipo de licença ou alvará tem o seu prazo de emissão, sendo de 48h o mais demorado. Esta ferramenta é particularmente inovadora, uma vez que permite a emissão de licenças automaticamente ou num período bastante curto, sem que seja necessária a realização de vistorias, e abrange simultaneamente empresas de alto e baixo risco.

A drástica redução do tempo de concessão de licenças observada a partir do Fortaleza Online foi possível devido a alguns aspectos, sendo os principais a **digitalização do processo de solicitação de licenças** - por meio do recebimento de documentos eletrônicos e da integração entre os órgãos responsáveis por essas concessões - e a criação de um processo **100% informativo com corresponsabilização do empreendedor**. Isto é, o município de Fortaleza entende que é sua responsabilidade informar o empreendedor sobre os requerimentos necessários para abrir uma empresa de forma regular e não vistoriar o cumprimento destes antes do início das operações do negócio, inclusive para atividades de alto risco. Vistorias são realizadas posteriormente, por amostragem ou denúncia.

Outro aspecto relevante do Fortaleza Online é que o seu desenho foi **centrado no usuário**, visando um sistema mais simples e compreensível.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS

- A implementação, integração e/ou melhoria dos sistemas também se mostra um ponto chave para a simplificação da abertura de empresas, principalmente para cidades de porte médio ou grande, nas quais as partes integrantes do processo têm maiores desafios de comunicação e custos para movimentação de documentos e/ou pessoas. Aspectos positivos da adoção de sistemas são:
- **Diminui a discricionariedade** e aumenta a confiabilidade no processo;
- Traz **ganhos de tempo no processo como um todo**;
- As **ações são coordenadas**, deixando de haver duplicação e reduzindo a possibilidade de erros;
- **Facilita a comunicação** entre os órgãos envolvidos;
- Permite a **redução de custos**:
 - Para o empreendedor – que não necessita deslocar-se;
 - Para o setor público – que reduz seus custos com manutenção de servidores e espaço.

Dois pontos importantes a ter em consideração:

- **Adotar sistemas têm custos:** Os sistemas podem ser desenvolvidos pelas empresas de tecnologia do município/estado ou por empresas privadas que se encarregam do desenvolvimento e manutenção desse serviço e, em geral, representam os maiores custos do processo de simplificação. Os sistemas fornecidos por empresas privadas tendem a ter custos mais elevados;
- **Isoladamente, os sistemas têm poucos benefícios:** para que o sistema seja eficiente, é necessário um redesenho mais amplo de processos, evitando que ocorra uma simples “digitalização da burocracia”.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: COMO GARANTIR A EFICIÊNCIA?

Para que o sistema seja efetivamente um instrumento para a redução do tempo de abertura de empresas, é importante que a implementação deste faça parte de um redesenho mais amplo, como mencionado. Durante a elaboração do novo processo, é preciso ter em consideração os seguintes pontos:

- É necessário garantir que a **autodeclaração** seja permitida e que se pressupõe a **confiabilidade das informações** prestadas pelo empreendedor, ou seja, não há verificação dos dados e documentos imputados no sistema;
- O sistema deve ser a **única porta de entrada** para quem deseja abrir sua empresa:
 - ♦ o empreendedor deve ter contato com uma interface apenas, sendo os direcionamentos para outros sistemas feitos automaticamente.
- Caso seja necessário, deve ser permitido o upload dos documentos exigidos, evitando deslocamentos adicionais para entrega de documentos físicos. A estratégia adotada por algumas cidades para verificar a autenticidade destes documentos é a exigência da assinatura digital – que, contudo, ainda apresenta algumas limitações, como o elevado custo dos certificados digitais que permitem essa assinatura.
- O sistema deve conseguir **recuperar os dados**, evitando a inserção da mesma informação múltiplas vezes;
- O sistema deve estar estruturado de forma simples, possuir uma **linguagem clara** para o empreendedor e oferecer as informações necessárias para **orientar a sua utilização**.

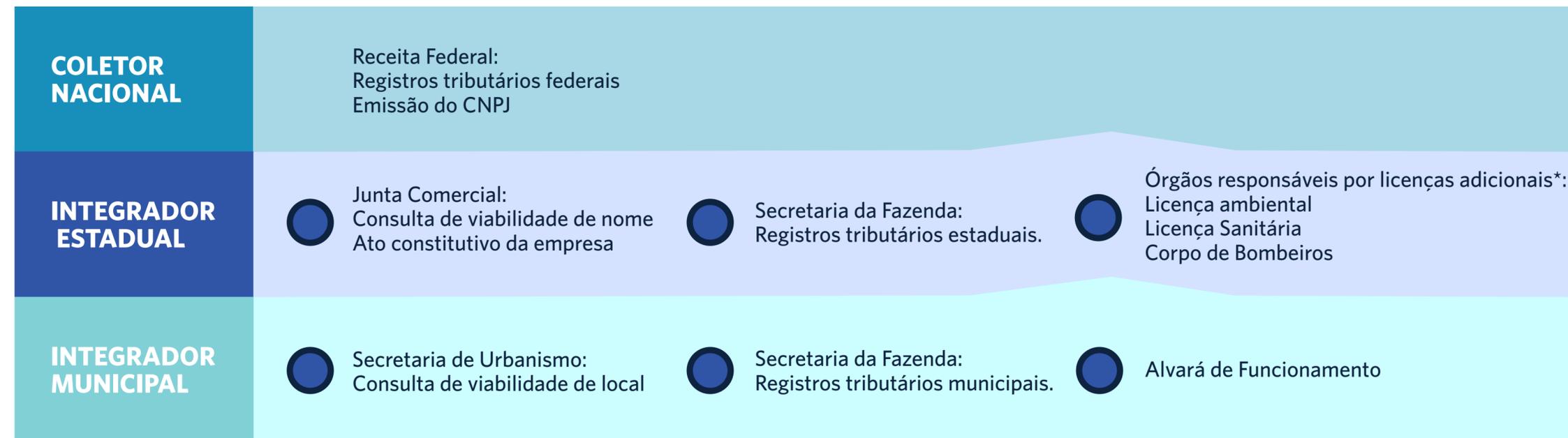
VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: COMO SE CONECTAM?

Tal como o processo de abertura de empresas, os sistemas utilizados para execução desses procedimentos perpassam os níveis municipal, estadual e federal de governo. Por isso, em geral há adoção de três sistemas distintos, que estão conectados e permitem o fluxo de informações e documentos entre si. A imagem abaixo ilustra quais órgãos e procedimentos ocorrem em cada um destes três sistemas. Destaca-se, novamente, que se trata de uma nomeação e distribuição genéricas, podendo haver variações de município para município.



● Cada círculo representa um sistema distinto, que são conectados por meio dos integradores.

*A concessão de licenças adicionais pode também estar atrelada ao integrador municipal, em caso de transferência de competências.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: COLETOR NACIONAL

O Coletor Nacional é um sistema da Receita Federal criado pela Redesim para permitir a comunicação entre os diversos órgãos integrantes do processo de abertura de empresas.

Quando há integração da Junta Comercial estadual à Redesim, o sistema desse órgão é integrado ao Coletor Nacional.

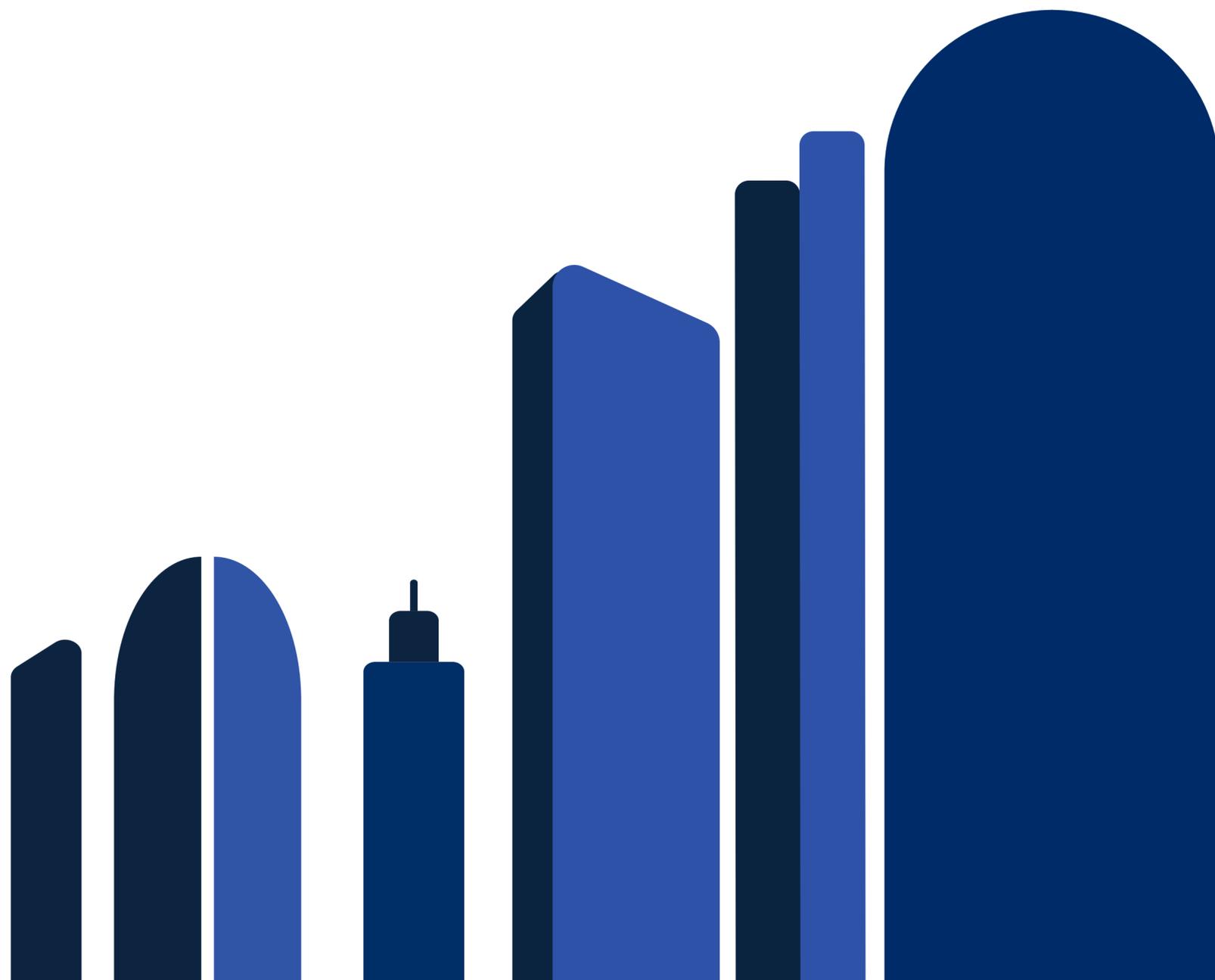
Por meio deste sistema e, após a análise e deferimento da viabilidade, a Junta Comercial encaminha à Receita Federal os dados recebidos do empreendedor para o ato constitutivo da empresa e a emissão do CNPJ. Se validadas as informações prestadas, o Coletor Nacional permite que a Junta Comercial emita o CNPJ. As informações recolhidas por meio do Coletor Nacional também são, posteriormente, repassadas a outros sistemas.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: INTEGRADOR ESTADUAL



Para garantir o cumprimento das diretrizes do projeto e viabilizar o macroprocesso desenhado, é preciso **que todos os sistemas** de cada secretaria e órgão, tanto municipais quanto estaduais, **estejam conectados**. Para isto, é preciso haver um **sistema que integre todos esses outros sistemas** e sirva de **interface com o empreendedor**, fazendo o papel de circular os documentos e informações entre os órgãos envolvidos.

O integrador estadual é, em geral, o sistema adotado pela Junta Comercial e serve para conectar, entre eles, os órgãos estaduais envolvidos no processo, além de estabelecer uma ligação com sistemas municipais e o coletor nacional.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: INTEGRADOR ESTADUAL

Existem vários integradores estaduais disponíveis. Alguns são desenvolvidos pelas próprias juntas comerciais, como é o caso do Integrar, de Minas Gerais, e outros são desenvolvidos por empresas privadas. A escolha do integrador selecionado é da responsabilidade da Junta Comercial, que gere o sistema.

Alguns exemplos de integradores disponíveis e dos estados que os utilizam:

VRE: Via Rápida Empresa – São Paulo

Integrar (ou Módulo Integrador): Minas Gerais, Acre, Amazonas, Ceará, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Roraima.

RLE: município de São Paulo.

SigFácil: fornecido pela VOX, empresa privada: Alagoas, Espírito Santo, Paraná e entre outros.

Regin: fornecido pela Pró Solution, empresa privada: Santa Catarina, Rio de Janeiro, Pará, entre outros.

O SISTEMA INTEGRAR

O **Integrar** ou **Módulo Integrador** é um sistema desenvolvido pela **Junta Comercial de Minas Gerais (Jucemg)**, que **permite conectar órgãos estaduais entre eles e ao nível municipal, além de estar integrado à Redesim e ao Coletor Nacional**. O sistema permite **realizar a consulta de viabilidade e registrar a empresa formalmente, e está incorporando a etapa de licenciamento**, bem como possibilita a integração de sistemas estaduais e municipais a uma interface única para o empreendedor, no portal da Redesim. A Jucemg e o Sebrae, por meio de um acordo de cooperação, realizam a concessão e personalização do sistema para outros locais, o que estimulou a adoção do integrador por **diversas juntas comerciais brasileiras**.

VOLTAR AO MENU

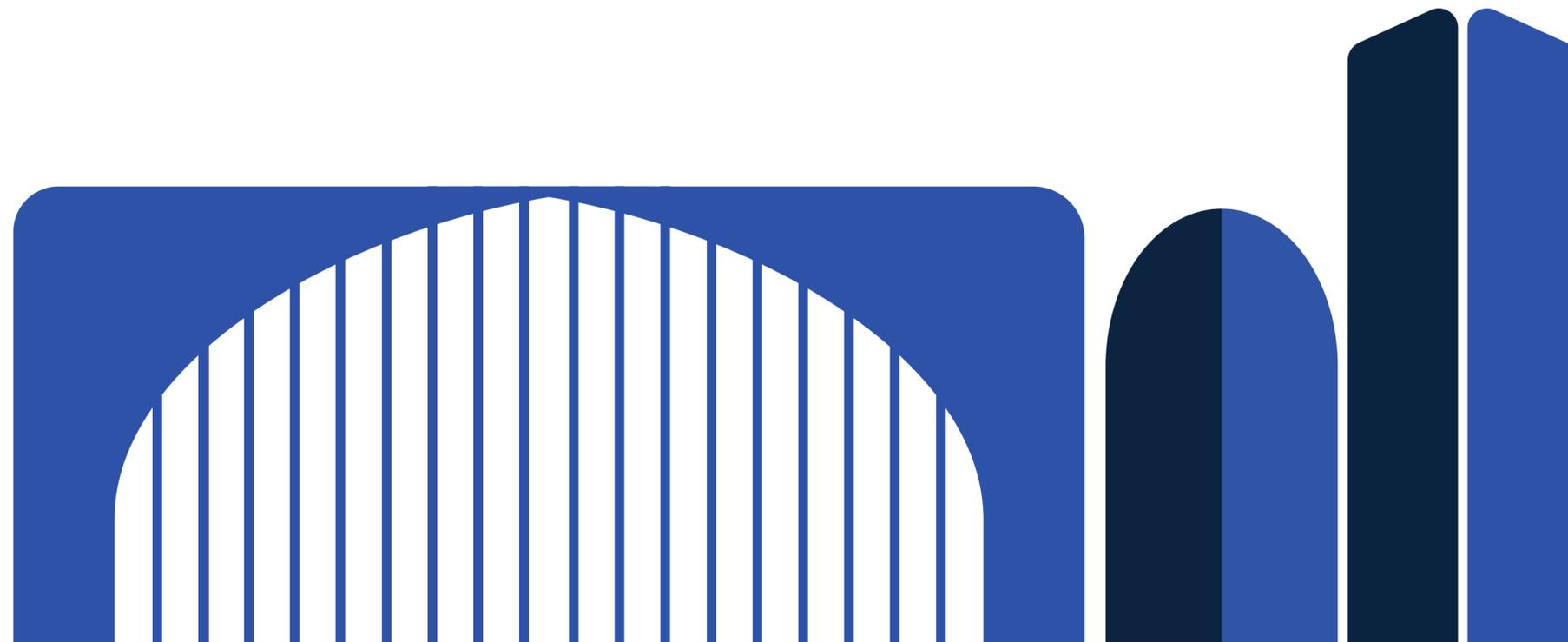
VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: INTEGRADOR MUNICIPAL

O integrador municipal serve para conectar os atores de nível municipal entre eles e ao integrador estadual. Há ainda a possibilidade de o integrador municipal ligar-se diretamente aos sistemas federais.

O integrador municipal, juntamente com os demais sistemas, permite a integração das três esferas de governo e dos processos realizados pelos órgãos de cada uma delas.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

INTEGRADOR MUNICIPAL: UBERLÂNDIA

O município de **Uberlândia** tem feito investimentos consideráveis na integração total de processos por meio do uso de um sistema, o **integrador municipal**. O sistema permite que o **processo de abertura de empresas** no município seja feito **100% online**, conferindo muita rapidez ao processo (em média, três dias, para concluir todos os procedimentos). O sistema foi desenvolvido por uma empresa privada e permite a análise automática da viabilidade da empresa e a inscrição municipal, além de estar totalmente conectado ao integrar.

A imagem ao lado mostra como integram-se os sistemas adotados por Uberlândia.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SISTEMAS: MELHORIAS DE SISTEMAS INTERNOS

Para garantir a eficiência do redesenho de processos e a integração dos sistemas dos três níveis de governo, pode ser necessário realizar **melhorias nos sistemas internos** de cada secretaria ou órgão envolvido no projeto, ou até mesmo desenvolver novos sistemas.

Por isso, para que os sistemas internos estejam alinhados com o processo geral e com os desafios que se colocam a cada órgão, é necessário que **eles comecem a ser (re)pensados desde o início do projeto**. Sugere-se o alinhamento entre os órgãos e o organismo municipal responsável pela gestão de dados e de tecnologia (ou entre a empresa contratada para essa função), para pensar em um cronograma viável de modificações de sistemas e em um modelo final e de integração que atenda às necessidades de cada um dos envolvidos.

Recomenda-se, sempre que possível, que os procedimentos sejam realizados ou integrados a sistemas, dado que a digitalização e automação podem garantir **maior eficiência e celeridade aos processos, além de menor discricionariedade**.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SALA DO EMPREENDEDOR

A **Sala do Empreendedor** é uma das alternativas para simplificar a abertura de empresas, especialmente no caso das **idades de médio porte**. Para **idades de maior porte e metrópoles, trata-se de uma solução mais difícil de implementar** porque: (1) as distâncias entre os lugares são consideráveis, o que levaria a altos custos associados ao deslocamento do empreendedor (tempo e financeiro); e (2) o volume de negócios seria elevado, o que geraria pressões por espaço e recursos.

A Sala do Empreendedor funciona como uma **porta única de entrada no sistema**. Trata-se de um espaço físico que reúne os órgãos envolvidos no processo (como Junta Comercial, secretarias da Fazenda estadual e municipal e órgãos licenciadores, entre outros) em um só lugar. Deste modo, o empreendedor pode, **em um só lugar, realizar todos os trâmites necessários para abrir um negócio**.

Além disso, estes espaços têm a função de **fornecer informação e orientações** relativas ao processo de abertura de empresas.

As Salas do Empreendedor aparecem no relatório Doing Business como uma recomendação para simplificação do processo de abertura sob a denominação de *"one stop shops"* e apresentam resultados positivos ao redor do mundo.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

SALA DO EMPREENDEDOR: O QUE GARANTE O FUNCIONAMENTO?

A Sala do Empreendedor não deve ser uma iniciativa isolada. Para que a criação da Sala do Empreendedor conduza aos resultados desejados, ela deve estar associada a outras iniciativas de redesenho do processo (ex.: resolução de desafios que atrasam procedimentos específicos, adoção de um sistema integrado, e outros).

Para garantir o funcionamento da Sala do Empreendedor, é preciso uma **estrutura eficiente e simples**. Todos os órgãos envolvidos no processo devem ter uma representação na Sala do Empreendedor, e, por isso, ao escolher o espaço, é importante considerar que este deve ser um lugar amplo e capaz de acomodar as necessidades de todos os representados.

Espera-se que a Sala do Empreendedor seja o espaço no qual ocorre a **entrada, triagem e digitalização de documentos**, que serão, em um segundo momento, enviados para os outros órgãos envolvidos do processo de abertura de empresas. É importante não incentivar a entrega física de documentos e sim a digital, quando os processos já estão informatizados. Esta deve ser uma porta de entrada auxiliar e não concorrente.

Além disso, é preciso atentar-se para que a Sala do Empreendedor seja a **única** e não **mais uma etapa** no processo de abertura de empresas – se ele for realizado presencialmente –, por isso a importância de que para ela sejam transferidas as funções dos outros envolvidos. Por fim, se optar-se pelo atendimento via agendamento no local, **é essencial que ele ocorra de modo rápido e funcional**, para não representar um prazo adicional no processo de abertura.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A SALA DO EMPREENDEDOR DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS: UM EXEMPLO DE SUCESSO

A **Sala do Empreendedor**, sob gestão da Secretaria de Urbanismo e Sustentabilidade da Prefeitura de **São José dos Campos**, foi criada em **1997** com o objetivo de agilizar e desburocratizar o processo de abertura de empresas e é considerada um exemplo de sucesso. Ela recebe **diariamente cerca de 80 pedidos de abertura de novas empresas**.

Os empreendedores podem dirigir-se à Sala do Empreendedor pelos seguintes motivos: **(1) obter informações sobre o processo; (2) analisar a viabilidade da empresa; (3) obter licença de funcionamento e realizar a inscrição municipal; (4) obter o alvará de funcionamento; e (5) realizar a verificação dos processos administrativos**.

As empresas de baixo risco, que constituem 95% dos negócios presentes em São José dos Campos, podem efetuar todo o processo por meio do sistema online Empresa Fácil. Para abrir empresas com atividade econômica de alto risco, por outro lado, é necessário o comparecimento na Sala do Empreendedor.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

A SALA DO EMPREENDEDOR DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS: UM EXEMPLO DE SUCESSO

Em 2017, a Sala do Empreendedor passou por um processo de reestruturação, o que lhe conferiu maior eficiência. Foram feitas as seguintes alterações: (1) simplificação de processos; (2) maior integração de dados; (3) aumento do número de funcionários entre atendentes e contabilistas; (4) ampliação do horário de trabalho para funcionamento sem pausas para almoço, com o objetivo de atender empreendedores que não possam comparecer no horário comercial; e (5) assinatura de uma parceria com o Sebrae e com a Associação de Contadores, para fornecer capacitação a empreendedores e aumentar o número de profissionais presentes na Sala. Estas alterações conferiram maior agilidade ao processo de abertura de empresas, permitindo (1) analisar mais rapidamente os processos, que levou à redução do estoque de processos em atraso; e (2) diminuir o número de dias para abertura de empresas, tendo sido atingida a meta de **menos de um dia para o decorrer do processo completo**, em dezembro de 2017. A abertura de empresas em menos de um dia está condicionada ao tipo de atividade econômica que será exercida pela empresa e pela rapidez do empreendedor em fornecer as informações e documentos solicitados.

Estes slides foram elaborados com base em informações recolhidas no site da Prefeitura de São José dos Campos.
Mais informações podem ser encontradas nos links abaixo:

<https://www.sjc.sp.gov.br/servicos/urbanismo-e-sustentabilidade/apoio-ao-empreendedor/sala-do-empreendedor/>

<https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/especial-publicitario/prefeitura-de-sao-jose-dos-campos/minha-sao-jose/noticia/sao-jose-reduz-a-menos-de-24-horas-tempo-medio-para-abrir-empresa.ghtml>

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO

As mudanças feitas no processo devem ser acompanhadas de mudanças na legislação. Possuir uma legislação que sustente as alterações realizadas no processo é importante para:

- Garantir que as ações previstas sejam efetivamente **colocadas em prática**;
- **Proteger os servidores públicos** que atuarem na abertura de empresas, respaldando as novas formas de execução destes processos pela lei e, assim, conquistando adesão da burocracia ao projeto;
- Assegurar a **continuidade do novo processo**.

É preciso entender quais as melhores estratégias para realizar essas alterações. Há casos em que é inevitável a modificação de leis (como exemplifica a revisão da Lei Kiss para simplificação dos procedimentos de vistoria do Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Sul, analisada no slide [67](#) deste documento), enquanto outras mudanças podem ocorrer via decretos ou portarias (como a permissão para a autodeclaração do empreendedor em São Paulo, apresentada no slide [75](#)), que, por sua vez, incorrem em menores custos políticos e podem ser aprovados com maior velocidade.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

BELO HORIZONTE: SIMPLIFICANDO COM EMBASAMENTO LEGISLATIVO

Todo o processo de simplificação do processo de abertura de empresas em Belo Horizonte foi embasado por alterações na legislação. São leis e decretos que exemplificam as alterações realizadas:

Decreto 16.958 de 17 de agosto de 2018: dispõe sobre a organização de serviços públicos e atendimento ao usuário, define o compartilhamento de informações e impede, entre outros, a exigência de documentos em duplicidade.

Deliberação Normativa 93/2018: deliberação normativa do Conselho Municipal do Meio Ambiente (Coman), que estabelece o licenciamento ambiental simplificado, de acordo com o porte e o potencial poluidor.

Deliberação Normativa DN/COMPUR 01/2017: define competências e regras para o licenciamento urbano simplificado.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PENSANDO A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

Para redesenhar a abertura de empresas, é preciso que os responsáveis por pensar nessa reformulação – e posteriormente também aqueles que irão aplicá-la – **reconheçam esse processo como um serviço prestado aos cidadãos**. Esse entendimento é essencial para que se elaborem **novos procedimentos focados nos usuários-cidadãos e em sua experiência**.

Pensar em um processo focado na experiência do usuário significa compreender **qual objetivo ele deseja atingir com os procedimentos** – em geral, abrir seu negócio de forma regular – e **qual passo a passo deverá ser seguido** para alcançá-lo, bem como em **qual o sentimento deste usuário a cada etapa cumprida** – que são, por exemplo, a satisfação de receber um bom atendimento ou a frustração ao receber a negativa de uma solicitação – de forma a garantir a construção de um caminho **simples e eficaz** a ser percorrido.

Se a experiência de abrir uma empresa for **positiva e simples** para o usuário-cidadão, é possível que ele complete todo o **processo de forma mais rápida e com menos erros**. Desta forma, o **tempo de abertura de empresas será positivamente impactado** e haverá **menor necessidade de retrabalho** para os servidores públicos. Além disso, um usuário satisfeito é mais propenso a se esforçar para **manter o seu negócio** (ou outros que venha a abrir) regular e a incentivar seu ciclo social a fazer o mesmo.

Comprovam o impacto positivo dados do Doing Business 2019, que apontaram que em economias nas quais servidores receberam treinamentos são gastos em média **12 dias a menos para incorporar um negócio e 29 dias a menos para transferir uma propriedade** em comparação com aquelas em que nenhum treinamento é oferecido (Banco Mundial, 2018)*.

*Leia mais em Doing Business 2019: http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

VOLTAR AO MENU

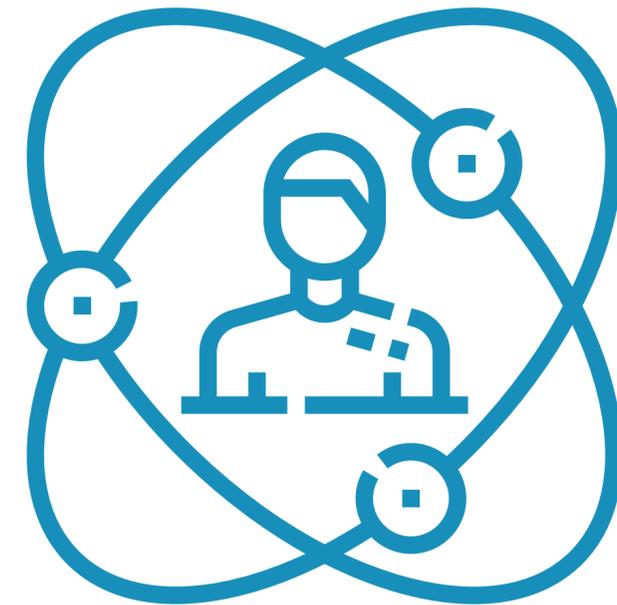
VOLTAR

AVANÇAR

PENSANDO A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

No caminho que percorre para abrir sua empresa, o usuário realiza procedimentos digitais e/ou presenciais e pode necessitar também de suporte ou esclarecimentos de servidores públicos. Todos esses momentos, portanto, compõe a experiência de quem quer abrir uma empresa. Dessa forma, pensar a experiência do usuário envolve aspectos diversos que serão discutidos a seguir, como:

- **Como desenhar a experiência do usuário:** qual passo a passo seguir para que o cidadão e seus desafios estejam no centro do processo de redesenho.
- **Preparando o atendimento:** para garantir servidores públicos capazes de comunicar e agir de forma clara e eficiente.
- **Capacitando o usuário-cidadão:** para que ele conheça qual o caminho a percorrer e como fazê-lo.
- **Experiências do usuário em abertura de empresas:** o que contadores e empreendedores veem como melhorias na experiência de se abrir um negócio.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

COMO DESENHAR A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

Ao elaborar ou modificar um produto, as empresas obedecem a algumas etapas, de modo a garantir a satisfação de seus clientes. A mesma estratégia pode ser aplicada na gestão pública, para o redesenho de processos com foco no usuário da política pública ou serviço:



Entenda seu público: para elaborar um processo com foco nos usuários é preciso antes conhecê-los. Só assim é possível compreender quais as suas necessidades e como atendê-las. Além disso, deve-se reconhecer que nem todos aqueles que utilizam o serviço são iguais. É, portanto, nesse momento que se definem os tipos de usuários existentes, comumente chamados de personas. Por exemplo: após a implementação de um sistema com a abertura de empresas, haverá contadores que rapidamente irão incorporar as mudanças ao seu dia a dia, enquanto outros, com mais experiência no setor e idade mais avançada, podem mostrar-se mais resistentes aos novos processos ou exigências, pela sua pouca familiaridade com recursos tecnológicos.

Discussões dos núcleos participantes do redesenho podem ajudar a construir essas personas, mas nada melhor que convidar os próprios usuários a se juntarem à simplificação, por meio de conversas, entrevistas, treinamentos, entre outros.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

COMO DESENHAR A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO



Defina o objetivo do produto: mapear quais os problemas a serem resolvidos pelos produtos e processos ao longo da abertura de uma empresa é necessário para um **redesenho mais focado e eficaz**. É importante ressaltar que essa análise deve ter sempre **a visão usuário como orientadora**, visto que as perspectivas de quem oferece e de quem utiliza o serviço são frequentemente diferentes. Por exemplo: os líderes do projeto podem ver na demora para abertura de empresas a principal questão a ser endereçada, enquanto contadores percebem a falta de previsibilidade do tempo de resposta como o maior entrave. O processo como um todo, bem como cada procedimento devem ser avaliados sob essa ótica.



Conheça a jornada: o mapeamento do macroprocesso realizado durante o diagnóstico, como abordamos no slide [54](#), ajudará na compreensão do caminho a percorrer para a abertura de empresas. Mas é preciso ir além! **Não basta conhecer tecnicamente cada procedimento, é necessário saber também como as diferentes personas se sentem ao executá-los**. Foi fácil e rápido para o empreendedor entender onde incluir os dados necessários para viabilidade? Ao chegar à sala do empreendedor, ele soube a quem se dirigir? Ele ficou satisfeito com o tratamento recebido? Essas são possíveis perguntas a serem respondidas para definir esses sentimentos. **Ao qualificar as sensações dos distintos usuários em cada etapa do processo, é mais fácil identificar onde implementar melhorias**.

VOLTAR AO MENU

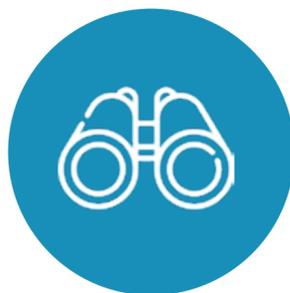
VOLTAR

AVANÇAR

COMO DESENHAR A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO



Pense em soluções – e em como aplicá-las: após entender os diferentes usuários do processo de abertura de empresas, sua jornada e suas percepções, é hora definir quais as soluções para os problemas identificados. Essas soluções podem estar nos mecanismos acima mencionados e/ou na melhoria do atendimento e da comunicação. Ao avaliar quais são as estratégias possíveis, melhores resultados são obtidos se os participantes da discussão se sentirem à vontade para fazer **todo o tipo de sugestões**, em um ambiente livre de julgamentos, e se **alguns usuários participarem desse processo**, como cocriadores. Recomenda-se ainda que as **soluções sejam testadas** com outros usuários antes de sua implementação definitiva para o público geral, de modo a entender se elas realmente endereçam os problemas enumerados.



Monitore os novos processos: estabelecer resultados e metas a serem alcançados é **essencial para se medir a eficiência das soluções implementadas em termos de experiência do usuário**. Neste sentido, a proximidade com os cidadãos faz-se novamente necessária. Em geral, recomenda-se **uma associação de estratégias mais qualitativas**, como a realização de conversas com grupos focais ou a abertura de um canal para recebimento de elogios e sugestões; **com outras quantitativas**, como a mensuração Net Promoter Score (NPS) via formulários de satisfação. Em ambos os casos, é importante que o órgão ou secretaria **se mostre como um facilitador do processo de melhorias de serviços**, disposto a ouvir seus usuários, e não como o único detentor do conhecimento para fazê-lo.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PREPARANDO O ATENDIMENTO

A tecnologia é um importante recurso para melhoria de processos, mas o atendimento pessoal ainda é determinante para satisfação do usuário-cidadão, principalmente em um país com características culturais como o Brasil. Não apenas: um atendimento eficiente é, por si só, capaz de reduzir o tempo para abertura de empresas. Por estas razões, a capacitação contínua de servidores para atendimento ao público é necessária, mas ainda não é realizada de modo suficiente, como apontam os próprios burocratas (Endeavor, 2017)*. Além de realizada de forma contínua, a capacitação de servidores deve abranger alguns aspectos centrais:

1) Comunicação: deve ser clara, objetiva e profissional. É preciso evitar gírias ou termos muito técnicos, bem como tratamentos pessoais (como vocativos carinhosos, “meu bem”, “amigão”). Recomenda-se a utilização de frases curtas e a verificação da compreensão.

2) Confiança: uma relação de transparência e sinceridade deve ser estabelecida entre servidores e usuários. Algumas das maiores reclamações dos cidadãos são a apatia e a negligência, isto é, a indiferença dos servidores em relação ao problema apresentado e a busca por apenas se livrar da demanda, sem de fato resolvê-la (Prefeitura de Vitória, 2017)**. Por isso, ainda que o servidor não possua a resposta para aquele pedido, é importante que ele seja franco em relação a isso e forneça demais informações e/ou realize o encaminhamento de forma adequada.

*Para mais informações, ver o estudo “Tudo sobre Burocracia”:

<https://endeavor.org.br/tudo-sobre-burocracia>

** Para mais informações, ver a “Cartilha de Boas Práticas no Atendimento e Excelência no Serviço Público”:

http://www.vitoria.es.gov.br/arquivos/20170703_cartilhaexcelenciaeboas.pdf

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PREPARANDO O ATENDIMENTO

3) Conhecimento: é preciso que os servidores entendam todo o processo de abertura de empresas para que sejam capazes de atender com foco na solução, transmitir confiança e demonstrar conhecimento, ainda que a resposta à demanda seja negativa. Para isso, os servidores devem ser capazes de responder perguntas como: “qual o objetivo do processo? Até onde vai o processo? Quais órgãos/setores/departamentos compõem o processo? Onde o procedimento que eu opero se localiza nele? Qual a sua função? Como eu me relaciono com outras partes?”. São sugestões para construir essa visão sistêmica: a elaboração de um manual sobre o novo processo, que descreva os macro e microprocessos e sugira um encaminhamento para as demandas mais frequentes, podendo ser consultado sempre que necessário, bem como a criação de um canal de interno para comunicação com os servidores, que informe-os de novas práticas e esclareça dúvidas, entre outros.

4) Tratamento: o atendimento diz respeito à solução da demanda, enquanto o tratamento diz respeito a forma com que o usuário é recebido. Um tratamento profissional, mas cortês e empático, é até mesmo capaz de amenizar uma resposta negativa!

5) Receptividade: o servidor deve estar pronto para ouvir críticas, elogios e sugestões adequadamente, isto é, não realizar juízo de valor sobre os comentários e mostrar ao usuário que suas demandas, quando couber, receberão o encaminhamento adequado.

Quer ir além? Acesse a [Cartilha de Boas Práticas no Atendimento e Excelência no Serviço Público da Prefeitura de Vitória](#) e o curso [da ENAP de Atendimento ao Cidadão](#).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

CAPACITANDO O USUÁRIO-CIDADÃO

Além de realizar um redesenho de processos focado no usuário e capacitar servidores públicos para tratar e atender adequadamente aos cidadãos que desejam abrir uma empresa, preparar os usuários para realizar os procedimentos é também necessário para que os fluxos sejam mais eficientes, visto que é necessário que eles sejam capazes de operacionalizar as novas funcionalidades.

É importante que as alterações sejam comunicadas aos **empreendedores e aos contadores** de forma clara, para que estes possam **ter uma visão geral do processo que devem realizar**, mas também dos detalhes necessários para realizar **cada um dos procedimentos**.

Recomenda-se também que exista um **canal único e que consolide informações sobre os diversos procedimentos o esclarecimento de dúvidas**, de forma a evitar atrasos e desafios originados de orientações dissonantes aos usuários. A existência de um canal único e direto para comunicação com o cidadão é uma premissa da Redesim.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

BOAS PRÁTICAS EM COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO

UBERLÂNDIA: COMUNICAÇÃO COM OS CONTADORES

Para evitar a resistência às mudanças no processo por parte dos **contadores**, que acreditavam que a simplificação traria problemas ao exercício da sua profissão, a Prefeitura de Uberlândia criou um **canal de comunicação** aberto com a categoria. São realizadas **palestras e workshops sobre os procedimentos** para abertura de empresas a cada nova grande mudança implementada, convocadas por meio de associações e sindicatos de contadores.

SÃO PAULO: PORTAL EMPREENDA FÁCIL E APOIO A USUÁRIOS

No município de São Paulo foi realizado um esforço significativo de **melhoria da comunicação com os utilizadores** do sistema online que permite a abertura de empresas. A Prefeitura realizou **ações de formação** para contadores. Além disso, foi criado um canal de comunicação direta com o usuário - o [Portal Empreenda Fácil](#) - onde este pode encontrar a **informação** necessária para abrir o seu negócio e solicitar o esclarecimento de dúvidas adicionais.

BELO HORIZONTE: PASSO A PASSO PARA O USUÁRIO

Para resolver o desafio referente à clareza e à transparência dos processos para o usuário, Belo Horizonte elaborou um manual para startups que orienta de forma simples empreendedores e contadores sobre o passo a passo para se abrir uma empresa na cidade.

Conheça o material elaborado [aqui](#).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO EM ABERTURA DE EMPRESAS

Por meio de conversas com empreendedores e contadores, mapeamos reclamações recorrentes sobre a experiência do usuário-cidadão na abertura de empresas e que devem receber atenção especial durante o processo de redesenho. São algumas delas:

1) Comunicação: não há uma comunicação direta e clara para o usuário sobre qual o caminho a seguir para abertura de empresas. Além de apresentar ao usuário as visões dos macro e microprocessos, é recomendável que os usuários sejam redirecionados a plataforma em que devem executar aqueles procedimentos (sejam elas locais físicos ou portais virtuais).

2) Prazos: há pouca previsibilidade do tempo de respostas para cada procedimento. É necessário informar o usuário com os prazos previstos, apresentando sempre expectativas realistas, visto que estas que geram menos ruído do que a definição de tempos de resposta curtos, mas que não serão cumpridos.

3) Mudanças e instabilidades no sistema: quaisquer operações que afetem o funcionamento do sistema de abertura devem ser informadas aos seus usuários de forma efetiva e com antecedência, para que eles possam se preparar para utilizar outros mecanismos para realizar o procedimento ou para o atraso que será gerado. São meios utilizados para essa comunicação, pop-ups nas páginas iniciais dos portais da abertura de empresas e informes via organizações de classe. Caso o portal fique fora do ar, recomenda-se a disponibilização de canais não digitais para informações e esclarecimento de dúvidas.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO EM ABERTURA DE EMPRESAS

4) Atendimento: são recorrentes as reclamações sobre a falta de preparo de servidores para atender e esclarecer dúvidas, bem como sobre o redirecionamento de demandas para outros setores, criando um jogo de responsabilidades. Além disso, reclama-se da ausência de canais para esclarecimento de dúvidas e do longo tempo de resposta. Exemplo: só existe um canal online de atendimento e, por vezes, ele deixa de funcionar quando o sistema de registro de empresas, também online, para de funcionar. (Alternativas para esse problema foram levantadas no tópico “preparando o atendimento”).

5) Padronização: frequentemente, órgãos diferentes orientaram seus usuários de formas distintas sobre quais procedimentos seguir para abrir uma empresa. Mas não apenas! Às vezes, processos executados dentro dos mesmos órgãos têm respostas diferentes em função do atendente que os avaliará. Garantir padronização e uniformidade é essencial para garantir maior confiança para o usuário e um processo mais justo para todos. A utilização de sistemas parametrizados pode auxiliar nesse desafio, mas capacitar os servidores sobre a necessidade de respeitar diretrizes padrão também é essencial.

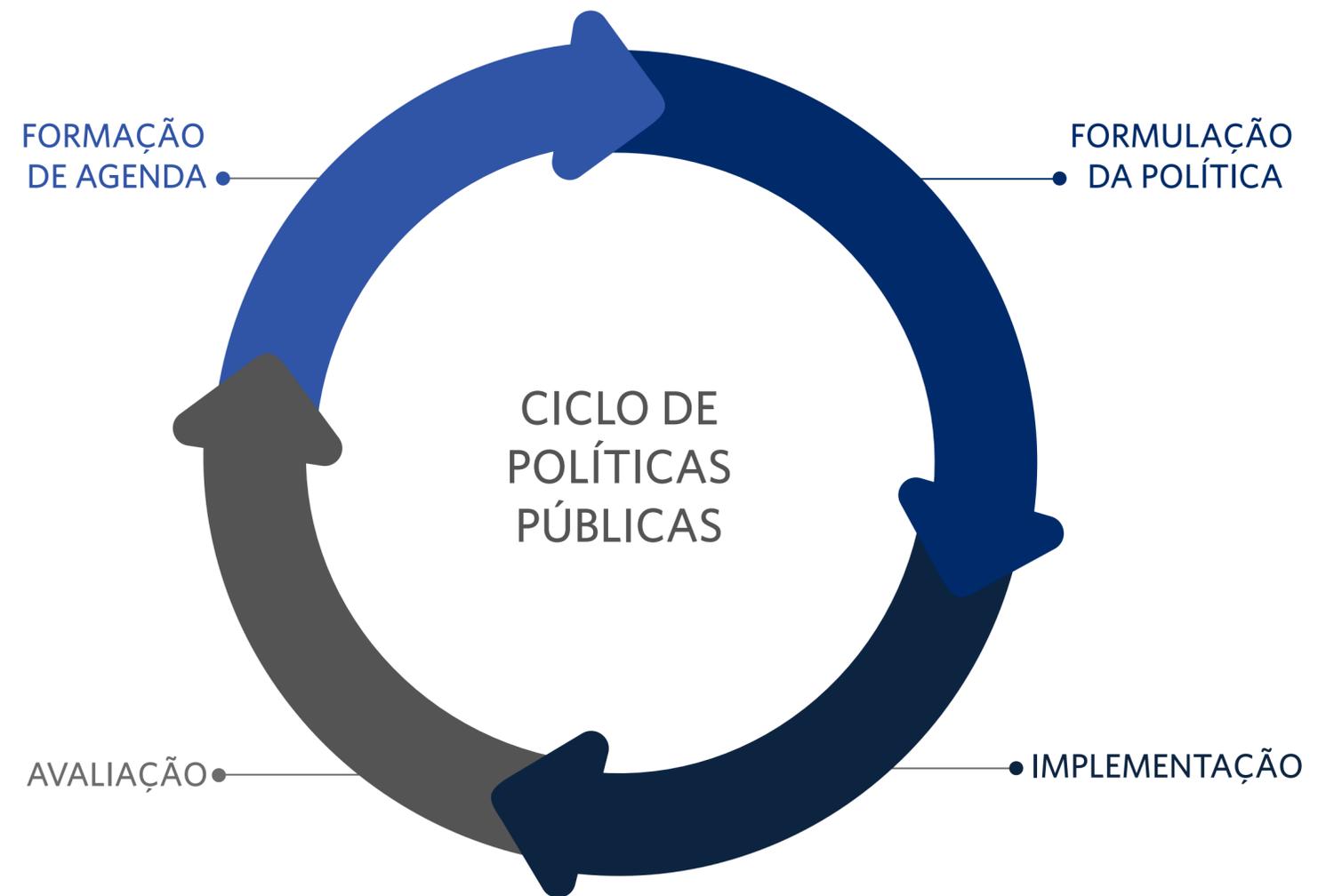
6) Negativas ou revisão: os órgãos em geral não apresentam negativas ou pedidos de revisão aos usuários de forma ativa e em geral se utilizam de argumentos complexos e técnicos para justificá-las. Indica-se que o usuário seja informado dessas decisões assim o parecer for emitido e que seja informado de forma objetiva e simples sobre os pontos a serem revistos.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

IMPLEMENTAÇÃO



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

IMPLEMENTAÇÃO: O QUE É?

A implementação é o momento em que se executa a política pública, ou seja, é o momento em que o plano de ação sai do esquema abstrato e ganha concretude. Para tanto, é necessário garantir a aplicação dos recursos previstos no momento de formulação (financeiros, materiais, humanos, tecnológicos), e manter o engajamento de todos os envolvidos no projeto com o cumprimento do cronograma e com a elaboração de soluções para possíveis desafios. A manutenção do engajamento e comunicação entre os envolvidos deverá ser responsabilidade da coordenação do projeto.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAR

Antes de implementar, é preciso definir uma estratégia de execução. Para elaboração desta, é preciso:

- Definir as ações a serem implementadas e construir uma lista de prioridades;
- Definir quais são as etapas de implementação;
- Definir um cronograma para execução das ações (considerando que a adesão a cada solução pode tomar períodos diferentes);
- Definir uma estratégia de comunicação para servidores públicos e para usuários do serviço;
- Identificar potenciais riscos e elaborar mecanismos para minimizá-los;
- Validar o plano de ação e o cronograma com os órgãos envolvidos (lideranças);
- Garantir apoios das equipes - treinamentos, sessões de informação etc.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

IMPLEMENTAR É UMA AÇÃO CONJUNTA

É importante garantir a **existência de um alinhamento entre os órgãos participantes** para que a implementação de ações e a transição para o novo processo possa ser realizada de forma suave. Para isso, os diferentes órgãos devem estar envolvidos nas discussões desde o início e que as decisões devem ser pactuadas entre estes.

Para garantir que o redesenho seja implementado de modo coordenado, é importante **assegurar que todos os órgãos “se encontram na mesma página”**, isto é, têm uma visão comum do projeto, definiram conjuntamente os objetivos e compartilham da mesma visão.

A coordenação da implementação, contudo, não deve estar restrita a ações que modifiquem o processo global. **Alterações em processos internos a setores devem estar definidas no plano específico e serem bem alinhadas ao redesenho geral.** Neste sentido, é importante que exista uma boa comunicação inter e intra setores, e é crucial que as equipes internas estejam engajadas na sua promoção.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

POTENCIAIS DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO

Ao colocar em prática o novo processo, é possível que surjam algumas dificuldades às quais é preciso estar atento para que não sejam impeditivos à simplificação.

Alguns exemplos de dificuldades que podem surgir:

- Os **servidores**, em especial os que têm o seu dia a dia do trabalho afetado pela mudança, podem apresentar alguma resistência às novas práticas, seja por **dificuldade de execução dos novos processos** ou por **inseguranças referentes à legalidade e à efetividade desses**. Para evitar que isto aconteça, é importante manter um **diálogo** com estes funcionários, desde o início do projeto, bem como realizar **sessões de informação e de treinamento**.
- O **desconhecimento** do novo processo pode fazer com que haja alguns entraves/demoras. Para evitar isso, é importante ter uma boa **estratégia de comunicação das alterações interna e externamente**.
- Podem surgir algumas **questões não previstas no momento de desenho**. A realização de **monitoramento** constante permite identificar problemas que comprometam o bom funcionamento do processo e, a partir daí, **efetuar os ajustes necessários**. Por exemplo, com a adoção de um novo sistema, é possível que se observe algum pequeno problema de funcionamento que não tenha sido previamente detectado e que necessite de ajustes.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

PRÁTICAS QUE FACILITAM A IMPLEMENTAÇÃO

JOINVILLE - CONSTITUIÇÃO DE COMITÊS

Joinville constituiu comitês - de acordo com as orientações da Redesim - que reúnem representantes de todos os órgãos envolvidos no processo. Isto facilita a comunicação entre eles, permite a discussão de desafios entre os envolvidos e garante continuidade às ações implementadas, dado que o comitê se mantém mesmo com a troca de representantes em algumas das partes.

SÃO PAULO TREINAMENTOS

Em São Paulo, a capacitação dos servidores envolvidos no processo de abertura de empresas foi um ponto central. Estes foram diretamente envolvidos no redesenho do processo por meio de sessões de informação e de treinamento. Este tipo de ação reduz a probabilidade de surgirem resistências à mudança no momento de implementação, bem como de dificuldades para execução dos novos processos e sistemas.

Manaus também é referência na capacitação dos servidores, como mencionado no slide [59](#).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GARANTIA DE CONTINUIDADE

O redesenho e a implementação de projetos com alto nível de complexidade, como é o caso da simplificação da abertura de empresas, tendem a ser demorados e podem sofrer com impeditivos e reversões. No entanto, é possível tomar algumas medidas para permitir que os aprendizados sobre o tema sejam mantidos junto aos órgãos responsáveis, garantindo a continuidade no processo de mudança e a perenização da simplificação.

Para isso, é preciso que:

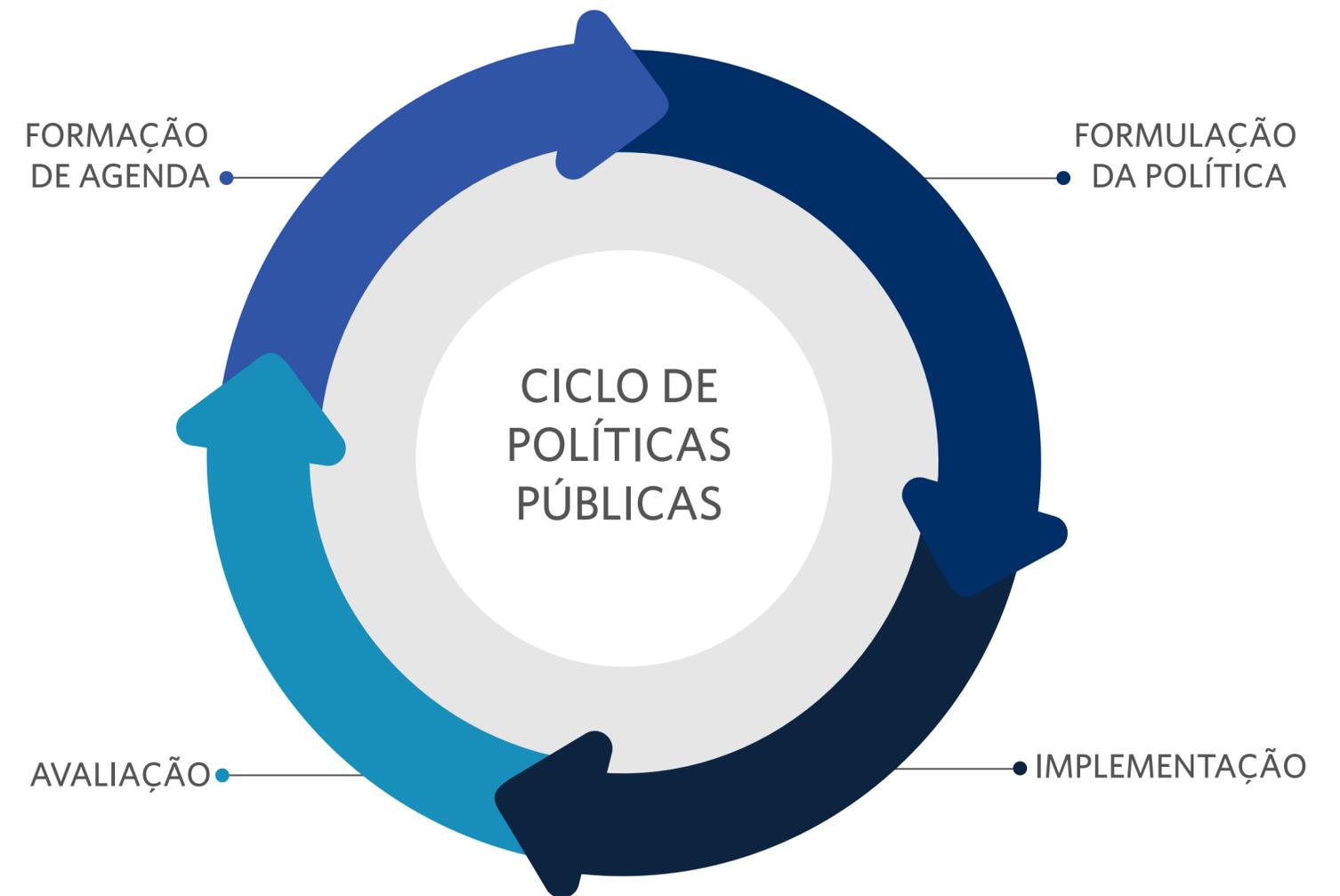
- **As mudanças estejam ancoradas em alterações na legislação;**
- Seja realizado o **registro das mudanças**, de modo a construir um histórico do processo, de sucessos e aprendizados;
- **Constituir comitês** compostos por todos os setores, para que as discussões e a tomada de decisão contem com a participação ativa de todos, evitando a concentração de conhecimento em um só indivíduo ou equipe.
- Realizar **sessões de treinamento com os servidores, para que os novos procedimentos passem a fazer parte do dia a dia.**

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

AVALIAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA: O QUE É?

O monitoramento da política pública é o acompanhamento da implementação e da execução da mesma. Apesar de o modelo de ciclo de políticas públicas colocar esta como etapa final, **é importante que ela seja realizada ao longo de todo o processo**. O monitoramento durante a implementação da política permite entender os resultados (esperados e não previstos) que a execução da política produz e também identificar potenciais oportunidades de melhoria e servir de subsídio a alterações necessárias para garantir o melhor desempenho da iniciativa em questão e de outras a ela relacionadas, ainda enquanto elas estão sendo adotadas.

Quando concluída a implementação da política, é preciso realizar a **avaliação de impacto**. Trata-se de **entender quais os resultados - esperados ou não - produzidos pela ação**. O que permite ter uma noção clara dos efeitos da ação e (re)pensar a intervenção, se necessário.

É importante ter em mente que tanto o **monitoramento quanto a avaliação de impacto são processos contínuos** e não acabam quando finalizada a implantação de ações desenhada para o projeto de simplificação. Isto porque podem haver mudanças na demanda pelos processos de abertura e regularização de empresas, que gerem gargalos não inicialmente mapeados, ou o surgimento de novas tecnologias, por exemplo, que criam grandes oportunidades para simplificação, entre outras situações. Ou seja, **desburocratizar é uma ação constante!**



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

OPORTUNIDADES DA MENSURAÇÃO

Para além da elaboração e da implementação de um (re)desenho do processo de abertura de empresas, a avaliação dessa política mostra-se particularmente desafiadora, porém não menos importante.

Como discutido na etapa de “formação da agenda”, é preciso conhecer o processo para abertura de empresas atual para que **ele venha a público e sua melhoria seja incluída na agenda pública**. Mais que isto, a mensuração do período necessário para abrir uma empresa é relevante também após a implementação do processo, visto que resultados negativos podem reorientar o projeto e sua execução, enquanto impactos positivos podem **reforçar o engajamento de servidores públicos** no projeto e **atrair empreendedores e investidores para o município**, entre outros.



VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

DESAFIOS DA MENSURAÇÃO

Contudo, alguns desafios podem surgir durante este monitoramento do processo simplificado de abertura de empresas. Os principais deles dizem respeito a processos que foram redesenhados sem a implementação de sistemas.

Nestes casos, há dificuldade de diferenciar qual é o tempo tomado pelo governo para execução do processo e **qual o período demandado pelo empreendedor** para fornecer as informações requeridas – e, portanto, é importante que o **governo considere essa separação ao elaborar sua estratégia para medição.**

Além disso, pode ser um desafio agregar o tempo tomado por cada procedimento individualmente para construção de uma visão do todo sobre o processo, uma vez que isto demanda integrar dados de processos realizados pelos três níveis da federação. É preciso, todavia, garantir que **essas análises (geral e específica) sejam feitas**, para que se entenda, no caso de falhas da simplificação, se é necessário **avaliar novamente os macroprocessos estabelecidos**, ou atuar apenas sobre **gargalos particulares remanescentes.**

Uma estratégia que pode auxiliar a mensuração é a constituição de **comitês estaduais** como os sugeridos pela Redesim, que tem como uma das suas funções o **acompanhamento do procedimento de abertura de empresas e de ações desenvolvidas para sua simplificação** e facilitam a comunicação e a integração de dados entre as partes envolvidas.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

RECOMENDAÇÕES GERAIS

[MENU PRINCIPAL](#)

[AVANÇAR](#)



APRENDIZADOS GERAIS

Nesta seção apresentaremos alguns pontos a considerar relativamente à simplificação do processo de abertura de empresas e que surgiram da observação das mudanças operadas em vários municípios. Note-se que estas são recomendações gerais e que não esgotam os pontos a ter em conta.



Garantir apoios políticos para a realização do projeto. A existência de um **alinhamento entre a prefeitura e o governo do estado** constitui um elemento facilitador do sucesso do projeto, uma vez que é necessária a articulação de esforços por parte de ambos os níveis de modo a lograr alterações no processo. O apoio vindo dos níveis mais altos de governo tende a facilitar a adesão dos órgãos envolvidos ao governo. O alinhamento entre a Prefeitura de Porto Alegre e o Governo do Rio Grande do Sul foi essencial para o início do projeto ([ver slide sobre Porto Alegre](#)).

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR



APRENDIZADOS GERAIS

2

Tempo: a importância de dar início ao processo no começo do mandato. Projetos deste porte tendem a prolongar-se no tempo. É central entender que o redesenho e a implementação não são imediatos. Para permitir a consolidação das alterações e diminuir a probabilidade de deixar o processo sujeito a alterações decorrentes dos ciclos eleitorais, é importante ter em conta o momento em que ele é colocado em prática. Assim sendo, estes projetos podem apresentar melhores resultados se iniciados no começo dos mandatos, garantindo tempo para redesenhar e implementar as alterações. Em São Paulo, as primeiras iniciativas em direção à simplificação começam na gestão *Haddad (2013-2016)*, mas o início da administração *Doria (2017-2018)* abre uma nova janela de oportunidade para o tratamento da questão de forma mais intensa (*Saiba mais no [estudo de caso sobre o município](#)*).

3

Garantir o apoio de todos os setores envolvidos. O redesenho de processos implica mudanças profundas no interior de cada um dos setores de política pública envolvidos, bem como nos modos como eles se articulam entre si e no desenho da política como um todo. É importante que a elaboração do projeto seja feita conjuntamente, de modo a garantir que a visão, os objetivos e a linguagem sejam os mesmos. *Joinville formou grupos de trabalho com os órgãos envolvidos para facilitar a amarração das ações, como relatado no [slide 114](#)*.

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

APRENDIZADOS GERAIS

4

Apesar de ser um trabalho conjunto, observamos a importância de existir uma figura ou órgão que funcione com o um **PMO do projeto**. A figura do PMO deve ter visão global do projeto e ser capaz de coordenar efetivamente os órgãos envolvidos, contribuindo para que o projeto se desenrole mais facilmente. *Em Porto Alegre, a existência de uma pessoa com uma visão global foi crucial (ver [estudo de caso sobre Porto Alegre](#)).*

5

Usar um padrão único para classificação de atividades econômicas. Os órgãos envolvidos analisam os riscos representados por cada empresa por diferentes parâmetros – se é risco pelo meio ambiente e/ou para saúde, entre outros. No entanto, possuir um padrão único para categorizar as atividades econômicas torna mais fácil e rápido identificar o nível de risco de cada negócio e facilita a comunicação entre órgãos. A recomendação da Redesim é que essa classificação se adeque ao CNAE. *A maioria dos municípios que passou pelo processo de unificação do CNAE usa a classificação de baixo ou alto risco. Joinville, no entanto, distingue entre três graus de risco, enquanto Belo Horizonte pode declarar a dispensa do licenciamento em determinadas áreas, mesmo se a atividade econômica foi inicialmente classificada como de alto risco, se durante o processo for entendido que os riscos representados estão restritos a uma área específica.*

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

APRENDIZADOS GERAIS

6

Direcionar esforços iniciais para as empresas de baixo risco. Este tipo de negócios requer menos análises e vistorias e o envolvimento com um número menor de órgãos até à sua abertura e formalização, de forma que mudanças nesse processo podem ocorrer de modo mais rápido. Além disso, a maior parte dos negócios é de baixo risco, razão pela qual canalizar as ações para este grupo tem um alto potencial de impacto. *São Paulo e Uberlândia são exemplos de cidades que canalizaram os esforços para as empresas de baixo risco. Em um segundo momento, São Paulo pretende expandir o processo para as empresas de alto risco.*

7

Soluções emergenciais podem ser consideradas em paralelo às mudanças estruturais. Em outras palavras, o objetivo da simplificação dos processos é a produção de mudanças perenes, pelo que é necessário atuar sobre as estruturas. Ainda assim, pode dar-se o caso de existirem entraves aos processos que são pontuais, pelo que, neste caso, é interessante recorrer a soluções de caráter emergencial para os solucionar. *Porto Alegre combinou o uso de soluções estruturais com soluções emergenciais para diminuir o tempo para emissão de alvará pelo Corpo de Bombeiros [\(ver slide sobre Porto Alegre e o Corpo de Bombeiros\)](#).*

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

APRENDIZADOS GERAIS

8

A importância de permitir e confiar na autodeclaração. Ao permitir a autodeclaração – ou seja, ao aceitar que o empreendedor forneça dados que não são de imediato verificados e ao acreditar que ele/ela age de boa-fé – elimina-se uma etapa de verificação e validação de informações, o que corresponde a ganhos importantes em termos de tempo, de recursos humanos e financeiros. *O município de São Paulo operou alterações na lei para que a autodeclaração seja permitida (ver referência ao caso de São Paulo no [slide 75](#)).*

9

Sistema integrador. A existência de um sistema integrador e de uma interface única para o empreendedor diminui o tempo que este gastaria ao deslocar-se de um lugar físico para outro ou a acessar múltiplos sistemas. Além disso, caso os sistemas estejam desenhados de modo a transmitir a informação, é evitado o fornecimento dos mesmos dados ou dos mesmos documentos de forma duplicada. Processos informatizados garantem também maior agilidade e confiabilidade no tratamento dos dados inseridos. *O Integrar, desenvolvido em Minas Gerais e aplicado em outros estados, é um exemplo de sistema integrador. O município de Uberlândia, por sua vez, é um exemplo de utilização de um sistema integrador municipal.*

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

APRENDIZADOS GERAIS

10

A Sala do Empreendedor como solução potencial para cidades de médio ou pequeno porte. Trata-se de um espaço físico que congrega todos os órgãos envolvidos no processo de abertura de empresa, o que permite que o empreendedor encontre em um só lugar a informação necessária e possa efetuar todo o processo. Esta iniciativa só é eficaz se o acesso a qualquer tipo de informação relacionada à abertura de empresas e se todo o processo puder ser feito dentro do local. Esta opção reduz custos associados aos recursos humanos e aos espaços físicos necessários para o tratamento e estoque dos documentos em papel, além de diminuir os custos do empreendedor, que passa a ter uma única porta de entrada. *São José dos Campos tem uma sala do empreendedor modelo (ver [slide](#) Sala do Empreendedor de São José dos Campos).*

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

APRENDIZADOS GERAIS

11

A boa comunicação é essencial tanto internamente, quanto na relação setor público-empendedor. É importante garantir que todos os órgãos envolvidos no projeto falam a mesma linguagem e compreendem as mudanças no processo do mesmo modo. Treinamentos com os funcionários, workshops e outros tipos de sessões de esclarecimento aparecem como instrumentos que podem ajudar a efetuar a transição de modo mais suave. Também é fundamental garantir a boa comunicação com o empendedor. A existência de canais para prestação de informações, como previsto na lei da Redesim, também é importante para garantir que o empendedor é capaz de entender os passos a seguir para abrir a sua empresa. *O município de São Paulo tem várias iniciativas para melhorar a comunicação: workshops com servidores, Portal Empreenda Fácil para o público (saiba mais no slide sobre boas práticas em comunicação).*

12

Continuidade das ações. É importante que, ao iniciar um novo mandato e tendo como meta a simplificação dos processos de abertura e formalização de negócios, se verifique a existência de iniciativas prévias na área. Caso existam e sejam avaliadas como positivas, recomenda-se a continuidade das mesmas e, caso se faça necessário, adotar medidas adicionais que dialoguem diretamente com os esforços já empreendidos, de modo a dar seguimento ao trabalho já efetuado. *O estado de Minas Gerais e a cidade de Belo Horizonte têm processos duradouros de mudança.*

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR

MATERIAL COMPLEMENTAR

MENU PRINCIPAL

AVANÇAR

The bottom of the page features a series of abstract, light blue and dark blue shapes that resemble stylized buildings or architectural elements. These shapes are arranged in a row, with varying heights and widths, creating a modern, geometric aesthetic.

QUER CONHECER MAIS SOBRE ESSE TEMA?

Para se aprofundar, sugerimos a consulta de alguns materiais adicionais.

Quer saber mais sobre o processo de abertura, formalização e fechamento de empresas?
Consulte o estudo **Burocracia no ciclo de vida das empresas, elaborado pela Endeavor.**

ACESSE

Quer saber mais sobre a simplificação de processos de abertura de empresas na prática?
Conheça os **casos de Porto Alegre e de São Paulo.**

ACESSE

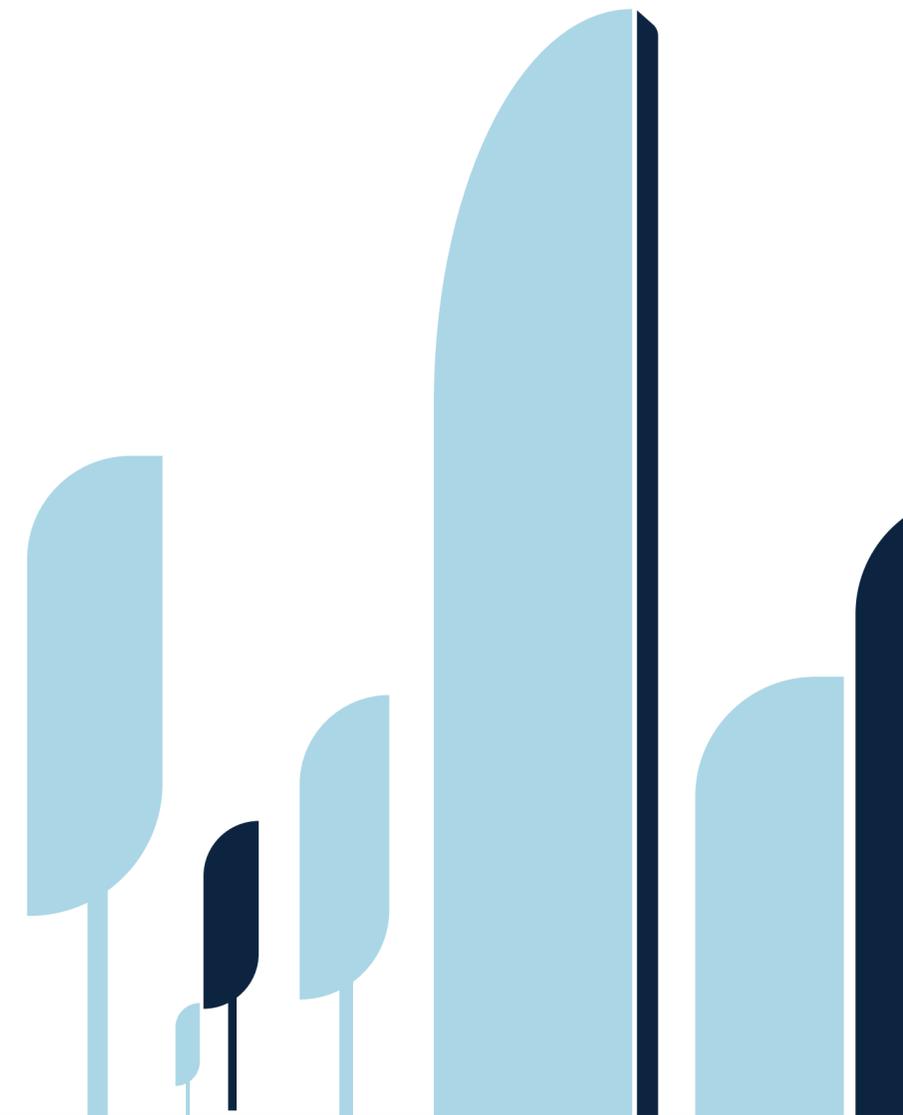
Para entrar em contato com a equipe de advocacy da Endeavor, envie um e-mail para advocacy@endeavor.org.br

ENVIAR E-MAIL

VOLTAR AO MENU

VOLTAR

AVANÇAR





endeavor
BRASIL

endeavor.org.br

VOLTAR

VOLTAR AO MENU