

Como você pode saber se o seu time está progredindo

Em qualquer empreitada, pessoal, profissional ou de times, medir resultados é crucial

Valdez Monterazo (*)

Medir resultados corresponde a responder à seguinte pergunta: Estamos progredindo? Ou não? Se em nível individual isso já é fundamental, a um nível de gestão, onde é necessário acompanhar a progressão e resultados de outras pessoas, isso se torna uma questão de sobrevivência.

Não são poucos os gestores e líderes que simplesmente negligenciam esse fator, seja isto simplesmente por desconhecer conceitos de gestão, ou por fatores comportamentais. Muitos tem receio de quebras de relacionamento ao cobrar o time, outros acreditam que não devem fazer isso, pois as pessoas já são pagas para tal. Independente das razões ou crenças sobre o assunto, uma coisa é certa, ela não corresponde à realidade.

A realidade é que, a falta de disciplina em medir resultados causa uma falta generalizada de direção e quebras significativas de produtividade. Existem dois elementos cruciais que devem ser implementados quando se fala em medição.

O primeiro, é saber exatamente o que está sendo medido, já o segundo está



Podemos acompanhar a evolução e conclusão de atividades ou medir indicadores.

relacionado a estabelecer rotinas de medição de resultados.

1) O que está sendo medido? - Em geral, existem duas formas de acompanhar a evolução e conclusão de atividades ou medir indicadores (KPIs). Quando usar um ou outro depende inteiramente do tipo de trabalho a ser realizado, mas existe uma generalização que pode ser usada. KPIs são comumente usados como índices para medir rotinas, atividades repetitivas. Atividades podem ser

usadas para acompanhar novos projetos e iniciativas.

2) Rotinas de medição - Independente da forma de medição, é importante que um líder adote, crie um ritual de acompanhamento junto ao seu time. Ou seja, é crucial que líderes reservem tempo para se reunir com seus liderados e medir os resultados alcançados em determinado período. Por mais óbvio que isso possa parecer, não é exatamente o que ocorre na prática. Naturalmente, para se medir determinado resultado, é necessá-

rio que ele tenha sido previamente estabelecido. É impossível medir um resultado que não foi anteriormente planejado, organizado e delegado ao time.

Pode-se resumir o processo de medição de resultados, para não dizer o de gestão em si, em poucos passos:

- 1) Crie uma rotina de medição, seja em reuniões ou de maneira informal;
- 2) Avalie os principais resultados obtidos, através de atividades ou indicadores;
- 3) Forneça feedback relevante ao time;
- 4) Estabeleça os próximos resultados;

Pouquíssimas pessoas conseguem manter bons resultados profissionais sem que alguém acompanhe seus resultados. Mas e você? Vem medindo os resultados do seu time de maneira consistente? Fazer isso pode te ajudar a ser um gestor muito mais eficaz e, consequentemente, a ter uma equipe operando em altíssima performance.

(*) - É Coach Executivo, especializado em negócios, liderança e psicologia positiva. (<https://valdezmonterazo.com.br>).

O modelo colaborativo ajuda as software houses a crescerem

Marcello Bellini (*)

A busca por eficiência operacional, escala e redução de custos, apoiada pela tecnologia, possibilitou a criação de negócios revolucionários

Isso tanto no ambiente entre empresas (B2B), quando na relação com os consumidores. Os marketplaces, soluções de logística compartilhada, leilões reversos, apps de transporte, de compras e de entregas são alguns dos muitos serviços que passaram a fazer parte do nosso dia a dia. Entretanto, existem ainda áreas de negócio que podem usufruir do modelo de operação colaborativo para alcançar os mesmos objetivos.

O desenvolvimento de software, por exemplo, é uma delas. Responsáveis por um faturamento anual de US\$ 18,2 bilhões, e gerando mais de 200 mil empregos diretos, as software houses brasileiras são formadas, em sua maioria (77%), por micro e pequenas empresas, segundo a ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. Em geral, as software houses compartilham dos mesmos desafios para crescer.

Com acesso limitado a canais de distribuição mais amplos, elas têm dificuldade de oferecer seus produtos e serviços a uma gama maior de clientes. Aquelas que possuem soluções especializadas dentro de uma determinada cadeia de valor, muitas vezes dependem de um número restrito de parceiros para levar seu produto ao cliente final. E a integração na ponta, mesmo para quem atua em verticais que aparentemente têm as mesmas demandas e especificidades, como é o caso do varejo, pode ser algo complexo de resolver no dia a dia.

Para lidar com essas questões, o mercado vê surgirem iniciativas colaborativas, como as oferecidas pela Mentes que Pensam. Trata-se do primeiro projeto no Brasil a reunir, em uma mesma startup, grupos de software houses focadas em soluções de automação do varejo, incluindo serviços financeiros como a conta digital. Ao atuar de forma integrada e oferecendo um portfólio compartilhado de serviços, as software houses que integram a plataforma 'mente' obtêm ganhos de produtividade e agilidade de integração.

Esses projetos colaborativos utilizam tecnologia para levar soluções efetivas para questões comuns às software houses. Criadas por desenvolvedores, essas plataformas buscam resolver situações críticas que dificultam o crescimento das empresas em variados aspectos, e a integração é, certamente, o obstáculo mais frequente.

Como todo software de gestão realiza algum tipo de transação financeira nos processos de compra, venda,

contas a pagar ou receber, entre outros, a software house deve ser capaz de integrar seus produtos ao sistemas de bancos e instituições de crédito variados com os quais o cliente opera. E, não é segredo de ninguém, esse não é um processo trivial.

Contar com uma plataforma tecnológica, baseada na nuvem e que opere por meio de APIs para que uma solução entre em operação rapidamente, e da forma mais transparente possível, pode ser o diferencial que o cliente busca para fechar um contrato. O ganho de escala também é uma das dificuldades enfrentadas pelas software houses que as plataformas colaborativas se propõem a resolver.

Nelas cada parceiro opera como um canal de distribuição das soluções que estão disponíveis na plataforma, o que, por si só, já permite alcançar novas geografias, ampliando o potencial de vendas. Nesse modelo de operação, um desenvolvedor pode escolher integrar uma solução de um concorrente que esteja disponível na plataforma, para atender uma necessidade específica do cliente.

Ele pode fazer isso por não dispor daquela determinada solução ou porque desenvolvê-la pode exigir um tempo que o cliente não tem. Ao atuar de forma colaborativa, ele não perde o projeto, ganha em eficiência e remunera toda a cadeia envolvida. A falta de mão-de-obra especializada para a integração em cadeias de valor verticais, como é o caso do varejo, se constitui em um obstáculo frequente para o crescimento das software houses.

Pode ser que o desenvolvedor possua um parceiro de integração de hardware em uma determinada região, mas não em outra. No modelo colaborativo, ele pode contar com parceiros com experiência comprovada que o ajudarão nessa etapa crucial da entrega de projetos. A rentabilidade da software house é outro ponto importante que as plataformas colaborativas estão ajudando a equacionar. Isso porque manter uma plataforma de negócios própria representa uma despesa elevada para o empresário de software.

No modelo compartilhado, o rateio dos custos de integração é feito de maneira proporcional, permitindo que a software house reduza seus custos e melhore sua competitividade em benefício de todos. O trabalho colaborativo das software houses ainda está engatinhando no Brasil, mas certamente trará muitos frutos, não só para aqueles que confiarem no modelo a partir de uma operação mais eficiente e lucrativa, mas também para mercado final, ao permitir a criação de soluções inovadoras.

(*) - É cofundador e diretor da Mentes que Pensam (www.mentesquepensam.com.br).

BMG SEGUROS S.A.
CNPJ/ME nº 19.486.258/0001-78 - NIRE: 35300501080
Ata de Assembleia Geral Ordinária Realizada em 30 de Março de 2022

1. Data, Hora e Local da Assembleia: Aos 30.03.2022, às 9 horas, na sede social da BMG Seguros S.A., na Cidade de São Paulo/SP, Avenida das Nações Unidas, nº 11.857, conjuntos 151 e 152, 15º andar, Edifício Nações Unidas III, CEP 04795-100, Bairro Itaim Bibi ("Companhia").

2. Convocação e Presenças: Dispensada a publicação de editais de convocação, na forma do disposto no artigo 124, § 4º, da Lei 6.404/76 ("Lei das S.A."), em virtude da presença dos acionistas detentores de ações representando a totalidade do capital social da Companhia, conforme se verifica das assinaturas constantes do Livro de Presença de Acionistas.

3. Publicações: Em conformidade com o artigo 133 da Lei das S.A., o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2021, foram publicados no jornal "O Estado de São Paulo", em edição de 28.02.2022, nas páginas B-17 a B-20, com divulgação simultânea dos documentos na página do mesmo jornal na internet.

4. Mesa: Os trabalhos foram presididos pelo Sr. Jorge Lauriano Nicolai Sant'Anna e secretariados por Denis Jorge Namur Rangel.

5. Ordem do Dia: Exame e discussão a respeito (i) das contas dos administradores, do Relatório da Administração, das Demonstrações Financeiras e do Parecer dos Auditores Independentes, todos referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2021; (ii) da destinação dos resultados apurados com relação ao exercício social encerrado em 31.12.2021; e (iii) da fixação da remuneração anual e global dos administradores da Companhia.

6. Deliberações: Os acionistas presentes apreciaram as matérias constantes da ordem do dia, deliberaram, por unanimidade de votos, sem quaisquer restrições ou reservas, o que segue: 6.1. Aprovar integralmente as contas dos administradores, o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2021, os quais foram apreciados pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 15.03.2022, que recomendou sua aprovação. 6.2. Tendo em vista que a Companhia apurou lucro líquido no exercício social encerrado em 31.12.2021, no valor de R\$ 5.879.536,81, aprovar a seguinte destinação: (i) o montante de R\$ 293.976,84, correspondente a 5% do referido lucro líquido, será destinado à conta da reserva legal da Companhia, em atendimento ao previsto no artigo 193 da Lei das S.A.; (ii) o montante de R\$ 1.396.389,99, correspondente a 25% do lucro líquido ajustado após a destinação descrita no item (i) acima, por decisão dos acionistas, foi destinado a reserva estatutária em substituição à distribuição do dividendo mínimo obrigatório, conforme previsto no artigo 202 da Lei das S.A. e no artigo 33 do Estatuto Social da Companhia; e (iii) o montante de R\$ 4.189.169,98, correspondente a totalidade do lucro líquido ajustado, após as destinações descritas nos itens (i) e (ii) acima, será destinado à reserva de lucros, nos termos do artigo 33 do Estatuto Social da Companhia. 6.3. Aprovar que a verba anual global da remuneração dos administradores da Companhia para o exercício social de 2022 será de até R\$ 10.000.000,00.

7. Encerramento: Nada mais a tratar, o Presidente encerrou os trabalhos e foi lavrada a presente ata, a qual lida, aprovada e achada conforme, foi assinada por todos os presentes. São Paulo, 30.03.2022. Mesa: **Jorge Lauriano Nicolai Sant'Anna** - Presidente, **Denis Jorge Namur Rangel** - Secretário. **BMG Participações em Negócios Ltda.** - Por **Jorge Lauriano Nicolai Sant'Anna** e **Eduardo Mazon** - **Assicurazioni Generali S.P.A.** Por **Andrea Crisanza**. JUCESP nº 203.285/22-0 em 19.04.2022. Gisela Simiema Ceschin - Secretária Geral.

BMG SEGUROS S.A.
CNPJ/ME nº 19.486.258/0001-78 - NIRE: 35300501080
Ata de Reunião do Conselho de Administração em 29.03.2022

1. Data, Hora e Local da Reunião: Aos 29.03.2022, às 11 horas, na sede social da BMG Seguros S.A., na Cidade de São Paulo/SP, Avenida das Nações Unidas, nº 11.857, conjuntos 151 e 152, 15º andar, Edifício Nações Unidas III, CEP 04795-100, Bairro Itaim Bibi ("Companhia").

2. Convocação e Presenças: Dispensada a convocação, tendo em vista a presença de todos os membros do Conselho de Administração da Companhia ("Conselheiros").

3. Mesa: Assumiu a presidência dos trabalhos a Sra. Ana Karina Bortoni Dias, que escolheu o Sr. Denis Jorge Namur Rangel para secretariá-lo.

4. Ordem do Dia: Exame e discussão sobre (i) as contas dos administradores, o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2021; (ii) a proposta da administração para a destinação dos resultados apurados no exercício social encerrado em 31.12.2021; e (iii) convocação da AGO da Companhia.

5. Deliberações: Instalada a reunião, após a análise e discussão da matéria objeto da ordem do dia, os Conselheiros decidiram, por unanimidade de votos e sem quaisquer restrições: 5.1. Aprovar, nos termos do Artigo 19, alínea "m" do Estatuto Social da Companhia, as contas dos administradores, o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2021, conforme divulgados no jornal "O Estado de São Paulo", em edição de 28.02.2022, nas páginas B-17 a B-20, os quais deverão ser submetidos à AGO da Companhia; 5.2. Aprovar, nos termos do Artigo 19, alínea "m" do Estatuto Social da Companhia, a proposta da administração para a destinação dos resultados apurados no exercício social encerrado em 31.12.2021, que deverá ser submetida à AGO da Companhia, nos seguintes termos: (i) o lucro líquido apurado no exercício social encerrado em 31.12.2021 é de R\$ 5.879.536,81, dos quais (a) o montante de R\$ 293.976,84, correspondente a 5% do referido lucro líquido, será destinado à conta da reserva legal da Companhia, em atendimento ao previsto no artigo 193 da Lei das S.A.; (b) o montante de R\$ 1.396.389,99, correspondente a 25% do lucro líquido ajustado após a destinação descrita no item (a) acima, por decisão dos acionistas, foi destinado a reserva estatutária em substituição à distribuição do dividendo mínimo obrigatório, conforme previsto no artigo 202 da Lei das S.A. e no artigo 33 do Estatuto Social da Companhia; e (c) o montante de R\$ 4.189.169,98, correspondente a totalidade do lucro líquido ajustado, após as destinações descritas nos itens (i) e (b) acima, será destinado à reserva de lucros, nos termos do artigo 33 do Estatuto Social da Companhia. 5.3. Aprovar a convocação da AGO da Companhia para o dia 30.03.2022, às 9 horas, a fim de deliberar acerca das seguintes matérias objeto da ordem do dia: (i) exame e discussão a respeito das contas dos administradores, do Relatório da Administração, das Demonstrações Financeiras e do Parecer dos Auditores Independentes, todos referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2021; (ii) apreciação da destinação dos resultados apurados com relação ao exercício social encerrado em 31.12.2021; e (iii) fixação da remuneração anual e global dos administradores da Companhia.

6. Encerramento: Nada mais a ser tratado, a Presidente deu por encerrada a Reunião, da qual se lavrou a presente ata, que, uma vez lida, aprovada e achada conforme, foi assinada por todos os presentes. São Paulo, 29.03.2022. Mesa: **Ana Karina Bortoni Dias** - Presidente; **Denis Jorge Namur Rangel** - Secretário. **Conselheiros Presentes:** **Ana Karina Bortoni Dias**, **Flavio Pentagna Guimarães Neto**, **Andrea Crisanza** e **Ricardo Candoni**. Confere com a original lavrada em livro próprio. Mesa: **Ana Karina Bortoni Dias** - Presidente, **Denis Jorge Namur Rangel** - Secretário. JUCESP nº 203.284/22-7 em 19.04.2022. Gisela Simiema Ceschin - Secretária Geral.

Publicidade legal em jornal é obrigação. Tá legal?

Não pode haver dúvida a respeito: publicidade legal deve ser divulgada no Diário Oficial e em jornal de grande circulação editado na localidade em que está situada a sede da companhia. Continua valendo o que diz a lei 6404/76.

Empresas, contadores, administradores devem ficar atentos aos efeitos da perda de validade da Medida Provisória 892, que previa mudanças nestes procedimentos. A

MP caducou no início de dezembro passado e, portanto, volta a valer a legislação vigente. A achamos importante dar este aviso porque muitos profissionais e empresários ainda não se deram conta desta mudança e podem incorrer nas **punições previstas**.

Traga sua publicidade legal para o jornal **Empresas e Negócios**, uma publicação com 17 anos de tradição, bons serviços e qualidade editorial.

Aproveite também a praticidade de transitar online seus anúncios. O E&N foi o pioneiro entre os jornais privados na certificação digital de suas páginas, seguindo a tendência aberta pelo Diário Oficial.

Fale conosco: **11 3043-4171 / 2369-7611**

Empresas
& Negócios



BMG Leasing S.A. – Arrendamento Mercantil
CNPJ/ME nº 34.265.561/0001-34 - NIRE nº 3530046180-1
CARTA DE RENÚNCIA

São Paulo, 02 de março de 2022. Ao **BMG LEASING S.A. – ARRENDAMENTO MERCANTIL** Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, Sala 101, Parte, Bl 01, Condomínio Edifício São Luiz, Vila Nova Conceição, CEP 04543-900, São Paulo – SP, Brasil, Ref: Renúncia ao Cargo de Diretor Sem Designação Especial da Companhia, Prezados Senhores, Pela presente, para todos os fins e efeitos legais do artigo 151 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada, eu, **MARCO ANTONIO ANTUNES**, brasileiro, casado, engenheiro, residente e domiciliado em São Paulo/SP, portador da cédula de identidade RG nº 7.669.530 SSP/SP e inscrito no CPF/ME sob o nº 002.975.098-96, residente e domiciliado na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, venho apresentar minha renúncia, em caráter irrevogável e irretratável, ao cargo de Diretor Sem Designação Especial do **BMG LEASING S.A. – ARRENDAMENTO MERCANTIL**, sociedade por ações com sede na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, Sala 101, Parte, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, CEP 04543-900, Bairro Vila Nova Conceição, Município de São Paulo, Estado de São Paulo, inscrita perante o CNPJ/ME sob o nº 34.265.561/0001-34 ("Companhia"), cargo para o qual fui eleito na Reunião do Conselho de Administração da Companhia de 02 de maio de 2019, homologada pelo Banco Central do Brasil nos termos do Ofício 12422/2019-BCB/Deorf/GTSP2, de 17 de junho de 2019, PE 157932. Adicionalmente, declaro que não tenho nada a reclamar e/ou receber da Companhia a qualquer momento, por qualquer razão ou sob qualquer pretexto, com relação a quaisquer obrigações potenciais, penhoras, dívidas ou encargos de qualquer natureza (incluindo, entre outros, direitos trabalhistas, previdenciários e civis) relativos ao cargo de Diretor Sem Designação Especial, concedendo à Companhia a mais ampla, plena, irrevogável e irretratável quitação. Por fim, peço que tomem as providências necessárias junto aos órgãos públicos e reguladores para efetivação da renúncia, colocando-me à disposição para o que for necessário. Sem mais para o momento, subscrevo-me. Atenciosamente,
MARCO ANTONIO ANTUNES - CPF/ME nº 002.975.098-96. Recebido em 02.03.2022. Eduardo Mazon - Diretor. JUCESP nº 202.361/22-6 em 20.04.2022. Gisela Simiema Ceschin - Secretária Geral.

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Portal de Assinaturas Certisign. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://www.portaldeassinaturas.com.br/Verificar/8987-C25B-558B-ADF5> ou vá até o site <https://www.portaldeassinaturas.com.br:443> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 8987-C25B-558B-ADF5



Hash do Documento

548E62A4749BFFEE65FCC519AC0C356EF223199C530B7AE538474D564EAE49

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 04/05/2022 é(são) :

Jornal Empresas & Negócios Ltda - 008.007.358-11 em 04/05/2022 20:29 UTC-03:00

Tipo: Assinatura Eletrônica

Identificação: Autenticação de conta

Evidências

Client Timestamp Wed May 04 2022 20:29:06 GMT-0300 (Horário Padrão de Brasília)

Geolocation Latitude: -23.5032191 Longitude: -46.7030626 Accuracy: 11.727

IP 189.79.79.28

Hash Evidências:

F37EED316FA6F9E1376DE905DC7E821FC935EB77DA5B7DB973359A249BE623CB



LEIA O QR CODE ABAIXO E ACESSE A PUBLICAÇÃO EM NOSSO PORTAL



https://jornalempresasenegocios.com.br/publicidade_legal/bmg-seguros-s-a-ata-de-assembleia-geral-ordinaria-realizada-em-30-de-marco-de-2022/

The logo for 'Empresas & Negócios' features the word 'Empresas' in a dark red serif font, '&' in a smaller grey font, and 'Negócios' in a blue serif font. A blue triangle points down to the left of the ampersand, and a blue triangle points right to the left of the 'N' in 'Negócios'.

Empresas
& Negócios