

TJ-TECH *versus* TRANSNEW

O presente caso foi criado para a I Competição de Mediação Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade, realizada em junho de 2017 no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro. Todos os direitos reservados a Marcelo Girade Corrêa e Camile Costa. A utilização do presente material, integralmente ou em parte, deve ser realizada somente com autorização expressa de seus autores.

CASO

Perfil geral das partes

TJ-Tech Tecnologia

a. Incubada em uma universidade gaúcha, a TJ-Tech Tecnologia é uma startup fundada em janeiro de 2015 por Tales Sartorini, estudante de Tecnologia da Informação, e Juliana Villa-Real, estudante de Administração. A startup surgiu para atender à crescente demanda da área de transporte e logística no Brasil por inovações tecnológicas, mais especificamente o ambiente de transporte rodoviário. No primeiro semestre de 2015, Tales, Juliana e os demais colaboradores da empresa desenvolveram um protótipo voltado à gestão integrada do transporte de cargas chamado TransTech. O software foi projetado para auxiliar empresas de transporte de carga a aumentarem sua capacidade de gestão, de competitividade e de produtividade, reduzindo custos e facilitando processos de alocação de cargas.

b. No mês de julho de 2015, a TJ-Tech participou de evento promovido pelo NextMove, um Fundo de Investimentos em Participações - FIP, com o objetivo de buscar fundos de fomento e investidores. Nesse evento, a TJ-Tech foi escolhida para receber investimentos por um grupo de empresários que ficou bastante impressionado com o potencial do software e do modelo de negócio. Com os novos recursos, o TransTech deixou de ser um protótipo e foi finalizado como produto pronto a ser comercializado no mercado. Dentre suas funcionalidades, o software engloba módulos de segurança de carga, rastreamento e monitoramento de veículos via GPS. O grande diferencial da solução da TJ-Tech, no entanto, está no formato de apresentação e utilização do módulo de alocação dinâmica de carga por demanda (ADCD), inexistente até o momento no mercado e que possui o efeito imediato de otimização de tempo e de recursos, tanto para a empresa de transporte e logística quanto para seus clientes.

c. Dois anos após a sua fundação, a TJ-Tech ainda permanece uma startup incubada, situação escolhida pelos seus sócios como precaução quanto ao futuro da economia, mas sobretudo como cautela em relação ao que pode ser o resultado do conflito com a TransNew, principal cliente da TJ-Tech e que é suspeita de ter se apropriado de parte da tecnologia desenvolvida pela TJ-Tech.

TransNew Transporte e Logística

a. Fundada no ano de 1978, a TransNew é uma empresa de médio porte que atende à demanda de transporte e logística no estado do Rio Grande do Sul. Sua atuação prioritária é voltada para o modal rodoviário, principal canal de transporte de carga hoje no país. Com uma frota de 19 caminhões de grande porte e 20 caminhões médios, a TransNew especializou-se no atendimento a empresas de pequeno e médio porte. Essa decisão foi tomada pela presidência da empresa em 2008, após uma sequência de divergências com empresas de grande porte sobre preço de frete, prazos de entrega e margens cada vez menores de lucro por contrato.

b. A decisão da TransNew foi o resultado de um estudo feito pelos próprios proprietários, onde foi identificado o potencial do mercado para as pequenas e médias empresas. Esse segmento é atendido com níveis de eficiência ainda incipientes na área de transporte de cargas. Para empresas de pequeno e médio porte, o transporte geralmente implica nos maiores custos de logística, o que potencializa o risco de restringir as decisões de transporte ao nível meramente operacional. Além do mais, é um processo repetido muitas vezes no cotidiano das empresas, tanto na compra de materiais quanto na distribuição de seus produtos. Esse contexto torna crítica a gestão dos transportes para as empresas de menor porte, pois, ao mesmo tempo em que normalmente não há uma gestão especializada, os pequenos e médios negócios têm pouco poder de barganha no mercado, dado o volume de suas operações. No contexto brasileiro, as pequenas e médias empresas (PMEs) possuem importância destacada, pois representam 99,2% das empresas registradas, geram 57,2% dos empregos formais e respondem por 20% do Produto Interno Bruto. Ao voltar seus esforços para atender esse público, a TransNew se reposicionou no mercado e conseguiu aumentar seu faturamento em 30% nos últimos três anos, tornando-se uma das empresas mais conhecidas do Rio Grande do Sul nesse segmento.

c. No entanto, os principais desafios para quem opera no modal rodoviário, atendendo empresas de grande, médio ou pequeno porte, estão relacionados ao aumento do custo de reposição de equipamentos, manutenção da frota, segurança vinculada ao roubo de carga, risco de acidentes e avarias pelas péssimas condições das estradas, regulamentação de horário de trabalho dos motoristas e salários dos trabalhadores de docas e centros de distribuição. Todos esses fatores somam-se à questão do aumento nos graus de exigência dos clientes em conjunto com uma grande dificuldade na renovação, contratação e treinamento dos motoristas e operadores de entrega de carga. Tais pressões fizeram com que a TransNew iniciasse um plano de investimentos em tecnologia de transporte e logística para manter a sua posição no mercado. Mais do que isso, ficou claro que se a empresa não seguir nessa direção, o que estará em jogo é sua própria sobrevivência.

d. Em janeiro de 2016, por meio da indicação de um outro empresário - amigo pessoal do presidente da TransNew - a empresa contratou um sistema de gestão integrada com diversas novidades tecnológicas. Dentre elas, um módulo de alocação dinâmica de carga por demanda (ADCD). O software atendeu às expectativas da TransNew em níveis elevados, mas acabou se tornando um motivo de preocupação. É possível que o contrato seja rescindido, considerando comunicação enviada pela TJ-Tech para que a TransNew apresentasse esclarecimentos formais sobre a utilização do software em até 48 horas, sob pena de serem tomadas as medidas judiciais cabíveis. A possibilidade de um longo processo judicial bater à porta da empresa é grande. Alegações de que a TransNew está utilizando a tecnologia da TJ-Tech para se beneficiar no mercado, sem o conhecimento e consentimento da TJ-Tech estão “atravessando” os muros da empresa e ganhando

publicidade, tirando o sono dos gerentes, diretores e do presidente da empresa.

Encaminhamento do caso para a mediação

i) Diante da negativa pela TransNew em revelar maiores informações solicitadas pela TJ-Tech Tecnologia acerca da utilização do software, no dia 25 de janeiro de 2017, a TJ-Tech, por decisão dos seus fundadores e dos seus investidores, apresentou Solicitação de Instauração de **Mediação** com a TransNew Transporte e Logística perante a Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem de Porto Alegre - CAF - da FEDERASUL (Câmara FEDERASUL), com a finalidade de chegar a um consenso quanto aos conflitos surgidos a partir do conhecimento, pela TJ-Tech, da existência do SisFIT, ferramenta utilizada pela TransNew para simulação de fretes e oferta dos seus serviços no mercado.

ii) Em 30 de janeiro de 2017, a TransNew, em cumprimento ao estabelecido no contrato com a TJ-Tech, onde consta cláusula compromissória de mediação em caso de eventual controvérsia resultante da relação comercial entre as empresas, confirmou sua participação no processo de mediação.

iii) Em relação ao mérito do conflito, a TJ-Tech entende que a TransNew desrespeitou o contrato comercial e agiu de má fé ao disponibilizar no mercado ferramenta exclusiva de simulação de frete, com base no software desenvolvido pela TJ-Tech (o TransTech), sem o seu conhecimento e conseqüente consentimento. A TransNew entende que não houve quebra de contrato e tampouco nenhum tipo de infração, uma vez que a ferramenta disponibilizada configura um instrumento de trabalho da empresa e foi desenvolvida exclusivamente por seus funcionários.

iv) Atendidas as exigências do Regulamento de Mediação da Câmara FEDERASUL, a TJ-Tech e a TransNew indicaram, de comum acordo, o(a) Sr.(a) Renato Vallverde para atuar como mediador. A Secretaria da Câmara FEDERASUL solicitou aos representantes das empresas que enviassem ao mediador diretamente, antes da sessão de pré-mediação, um breve relato dos fatos. Tais breves relatos foram devidamente enviados pelos representantes das empresas e recebidos pelo Mediador no prazo acordado.

v) Nos dias 16 e 17 de fevereiro, ocorreram as sessões de pré-mediação. A primeira sessão ocorreu com os representantes da TJ-Tech, no dia 16, onde estiveram presentes o Sr. Tales Sartorini (sócio-diretor), a Sra. Juliana Villa-Real (sócia-fundadora), o Sr. Márcio Teixeira (sócio-investidor), a Sra. Augusta Vale (sócia-investidora) e o Dr. João De Marchi (advogado). No dia 17, a sessão transcorreu com a Transnew, onde estavam presentes o Sr. Elias (presidente), a Sra. Paula Scussel (diretora-geral) e o Dr. Roberto Pascoal (advogado). Na oportunidade, foi apresentado o processo de mediação, seus procedimentos, o papel do mediador, a expectativa quanto à participação das partes e as informações gerais quanto à logística e quanto ao funcionamento da mediação. Todas as dúvidas quanto aos aspectos gerais foram sanadas e ambas as empresas concordaram em dar prosseguimento à mediação conforme as regras apresentadas. Em cada sessão de pré-mediação, o(a) Mediador(a) aproveitou para confirmar sua compreensão acerca do breve relato enviado previamente pelas partes, acrescentando novas informações e impressões a partir da narrativa dos presentes. Ficou acordado que participariam das sessões conjuntas o Sr. Tales e o Dr. João de Marchi (por parte da TJ-Tech) e a Sra. Paula Scussel e o Dr. Roberto Pascoal (por parte da TransNew).

vi) Após as sessões de pré-mediação, o mediador organizou suas impressões em um documento único que o permitiu ter uma visão mais ampla da situação e se preparar melhor para a sessão conjunta com os representantes das empresas.

Anotações pessoais produzidas pelo mediador a partir dos relatos enviados pelas partes e das interações realizadas nas sessões de pré-mediação:

1. Em julho de 2015 foi realizado, na cidade de Porto Alegre, um grande evento de empreendedorismo e novos negócios. O evento foi promovido pelo NextMove, um Fundo de Investimentos em Participações - FIP. Nesse tipo de evento, investidores buscam novas ideias e oportunidades de mercado, enquanto novos empreendedores buscam suporte para levar adiante seus projetos e transformá-los em negócios sólidos e rentáveis. Foi assim que a TJ-Tech, Márcio Teixeira e Augusta Vale se conheceram e deram início a uma parceria de negócios.

2. Márcio e Augusta são empresários experientes do ramo da construção civil. Há cinco anos, decidiram dar início a um novo projeto: identificar novas oportunidades de negócio e ajudar novos empreendedores a alavancarem seus projetos. Essa ação partiu da necessidade dos dois empresários de explorar novos horizontes e, ao mesmo tempo, ajudar o país a identificar nomes que podem fazer a diferença no contexto empresarial nacional e internacional nos próximos 30 anos.

3. O encontro entre a TJ-Tech, fundada por Tales Sartorini e Juliana Villa-Real, parece ter sido "amor à primeira vista". Márcio e Augusta identificaram nos dois jovens empreendedores a mesma ambição e determinação que eles mesmos tinham quando começaram seus empreendimentos, há 27 anos. Tales e Juliana demonstraram que haviam pesquisado extensamente o setor no qual decidiram investir seus esforços. O protótipo que desenvolveram para apresentar no evento, o TransTech, demonstrava bom potencial de mercado e o modelo de negócio parecia bem ajustado. A principal novidade era um conjunto de algoritmos e disposição visual (interface) de fácil utilização desenvolvidos por Tales para resolver problemas identificados por Juliana no contexto atual do transporte de carga. Com base nestes algoritmos, o software consegue integrar um conjunto de informações que permitem a uma empresa de transporte reduzir custos operacionais, diminuindo o custo do frete e aumentando sua competitividade. A disposição visual, por sua vez, torna a utilização do software fluida e empírica, sem os entraves de sistemas complexos ou com interface rígida. Os recursos que a TJ-Tech foi procurar no evento eram para conseguir conectar o software a plataformas de dados de alto padrão de desempenho e ter estrutura de hardware compatível para processamento de dados em tempo real para multi-usuários, além da capacidade de ampliação da equipe de programadores e profissionais de TI com expertises específicas.

4. Os investidores marcaram uma reunião de negócios com Tales e Juliana para a semana seguinte ao evento. Antes, porém, Márcio e Augusta, juntamente com sua equipe de consultores, analisaram mais a fundo o potencial de mercado da área de transporte e logística no Brasil e ficaram bastante animados. Suas pesquisas mostraram que o transporte rodoviário de cargas brasileiro (TRC) é responsável por mais de 65% do volume de mercadorias movimentadas no país e seu custo representa cerca de 6% do PIB. Para as

empresas, o transporte de carga pelas estradas nacionais corresponde a mais da metade da sua receita líquida, como no caso da agroindústria (62%) e das indústrias de alimentos (65,5%). Encontrar o nível de serviço adequado aos requisitos dos clientes, de forma a satisfazê-los sem incorrer em custos desnecessários, ainda é um desafio para muitas empresas que atuam com transporte de cargas. Isso é especialmente válido quando tais clientes são de um segmento importante, mas que tem recebido pouca atenção nos estudos de logística: pequenas e médias empresas. A ideia e o software parecem ter chamado a atenção dos investidores.

5. Tales e Juliana sabiam que haviam desenvolvido algo diferente, com grande potencial. Sabiam também que excelentes ideias, sem capacidade de investimento, eram apenas excelentes ideias. No entanto, o que tinham em mãos era mais do que apenas uma ideia. Junto com sua equipe de cinco colegas que contrataram do curso de Sistemas de Informação e de Administração, construíram um protótipo muito avançado. A faculdade na qual a TJ-Tech está incubada incentiva fortemente essas iniciativas e não mede esforços para ajudar suas empresas-júnior a decolar. Os dois sócios procuravam investidores que acreditassem em seu projeto e que estivessem dispostos a investir não apenas para obter retorno financeiro, mas sim para realmente produzir um resultado que fizesse diferença para a sociedade e para o mercado. No entanto, eles estavam particularmente preocupados com os direitos sobre o software e também com as quotas de participação. Não queriam, em hipótese alguma, perder a titularidade do software, tampouco o comando da empresa e a autonomia para tomar as principais decisões, o que ficou bem ajustado no contrato estabelecido posteriormente.

6. O encontro ocorrido na semana seguinte foi ainda mais animador, com Tales e Juliana podendo demonstrar com detalhes as funcionalidades do software e respondendo aos diversos questionamentos de Márcio, Augusta e sua equipe de consultores. O passo seguinte foi a marcação do encontro para estabelecerem definitivamente a parceria. Na reunião de assinatura do contrato de investimento, cinco dias depois, Márcio e Augusta concordaram com os termos relacionados aos direitos de propriedade do TransTech, nome dado ao protótipo desenvolvido pela TJ-Tech. No entanto, externaram sua preocupação quanto à gestão da empresa. Para eles, era fundamental que algumas decisões-chave fossem tomadas por um conselho que seria formado pelos dois investidores, Tales, Juliana e o Dr. João De Marchi, um advogado de confiança que trabalhava para os investidores há mais de 20 anos. Diante deste cenário, o contrato manteve seu caráter confidencial, tendo sido assinado em duas vias que estão à disposição apenas dos investidores (Márcio e Augusta, uma via) e dos fundadores (Tales e Juliana, outra via).

7. Cinco meses após a assinatura do contrato, a primeira versão do TransTech estava pronta para ir ao mercado. O alvo eram as empresas de transporte e logística que atendem pequenas e médias empresas. Augusta, uma das investidoras e agora sócia da TJ-Tech, conversou com Jorge Navarro, um amigo de longa data, sobre o TransTech. Jorge é um industrial do setor petroquímico e um investidor muito conhecido na região Sul. Ele comentou com Augusta que era bem possível que um amigo, dono de uma empresa gaúcha de transporte e logística, se interessasse pelo TransTech. Foi assim que a TJ-Tech fechou seu primeiro contrato.

8. Jorge marcou um almoço com Elias Guinther, presidente da TransNew, e convidou Augusta e Márcio. Como era um primeiro encontro entre empresários experientes, Augusta e Márcio optaram por não chamar Tales e Juliana. Seria uma primeira abordagem para

sondar Elias e avaliar a possibilidade da TJ-Tech conseguir seu primeiro cliente. Sendo a TransNew uma empresa bem posicionada no mercado, a estratégia era perfeita para abrir a porta para outros clientes no restante do país. No encontro, Augusta teve a oportunidade de falar sobre como conheceu a TJ-Tech e os motivos pelos quais ela e Márcio decidiram investir no software desenvolvido pelos jovens empresários. Ouviram Elias falar sobre os principais desafios da atualidade para o setor de transporte de cargas e forte necessidade de preencher algumas lacunas (gaps) com soluções tecnológicas. Augusta e Márcio tiveram a forte impressão de que a TransNew seria um teste definitivo para o TransTech e também uma espécie de laboratório para aperfeiçoar as funcionalidades do software a partir de demandas concretas do cotidiano de uma empresa de transporte e logística. Elias sentiu confiança nos dois empresários, sobretudo porque já possuíam posições sólidas em sua área de atuação (construção civil) e pareciam saber diferenciar bem uma ideia passageira de uma oportunidade concreta de negócio e crescimento. Elias sugeriu uma reunião em sua empresa com uma apresentação mais abrangente do TransTech. Na reunião, ele e sua equipe poderiam ter mais subsídios para decidir sobre a contratação dos serviços da TJ-Tech e negociar as condições, prazos etc. Augusta e Márcio saíram do almoço confiantes. Agradeceram ao amigo Jorge Navarro e ligaram para Tales e Juliana para contar a novidade e fechar a agenda para a reunião com a TransNew.

9. No dia 10 de dezembro de 2015, na sede da TransNew, Tales, Juliana, Márcio e Augusta apresentaram o TransTech para Elias Guinther, Paula Scussel (diretora-geral), Tatiana Dal Masoh (gerente de operações) e Rodrigo Echeverria (gerente de TI). Tales e Juliana responderam a todas as perguntas, questionamentos e dúvidas dos integrantes da TransNew. A reunião foi um sucesso. O TransTech parecia ter sido feito sob medida para as necessidades da TransNew. O módulo de alocação dinâmica de carga por demanda (ADCD) foi muito elogiado pelo gerente de TI, Rodrigo Echeverria, e que pontuou que essa solução poderia trazer muitos benefícios para a TransNew.

10. O software TransTech prioriza quatro aspectos fundamentais para o mercado de transporte de carga e logística: a) Segurança; b) Confiabilidade; c) Preço; e d) Relação do Cliente com a Transportadora. Estudos realizados com empresas de pequeno e médio porte (público-alvo da TransNew depois de seu reposicionamento no mercado) mostram que, apesar do preço ser um grande diferencial competitivo, os clientes atribuem maior valor ao aspecto "confiabilidade", seguido dos aspectos "segurança" e "relação com o cliente". Juliana Villa-Real, sócia-fundadora da TJ-Tech, percebeu nessas relações uma grande oportunidade de alinhamento entre expectativas dos clientes e capacidade de atendimento das empresas. A partir dessa estrutura de pensamento, Tales e Juliana desenvolveram uma solução que permite integrar os diversos atributos presentes em cada aspecto principal ao que os clientes mais valorizam, permitindo que empresas de transporte e logística alinhem suas estratégias aos resultados que o mercado anseia. Como exemplo, pode-se citar o módulo de alocação dinâmica de carga por demanda (ADCD), ressaltado pelo próprio gerente de TI da TransNew, segundo os representantes da TJ-Tech. Essa funcionalidade permite elevar a percepção de qualidade por parte do cliente em relação ao aspecto *preço*, onde os atributos principais são valores dos fretes, políticas de desconto, prazos de pagamento e competição entre concorrentes.

11. O módulo ADCD do TransTech é uma de suas principais novidades. Trata-se de uma funcionalidade inovadora criada pela TJ-Tech para que os responsáveis pela operação nas empresas de transporte possam planejar a alocação e o transporte de cargas de forma dinâmica, de acordo com a demanda variável por região e timing de contratação. Isso é

possível graças a um algoritmo desenvolvido por Tales Sartorini, sócio-fundador da TJ-Tech. O sistema faz leituras constantes em bases de dados específicas e consegue apontar padrões na periodicidade de transporte por região aliados com tipos de carga a partir dos setores e suas respectivas atividades econômicas contempladas (Alimentos, Vestuário e Calçados, Químico, Medicinal e Farmacêutico, Móveis, Metalurgia, Tecnologia e Bens Industrializados Intermediários e Diversos). Com base nesses dados e na comparação com o histórico de pedidos dos clientes da empresa de transporte, é possível planejar uma operação que reduz o custo final do frete para a empresa embarcadora (quem contrata o frete) a partir do compartilhamento de cargas e utilização da capacidade ociosa dos caminhões quando retornam à sua base após a entrega (também conhecida como carga de retorno ou *back haul*). Essa é uma prática cada vez mais valorizada e tem sido utilizada mais fortemente por varejistas e seus maiores fornecedores. Pode-se citar como exemplo a situação de um caminhão que leva carga do centro de distribuição de um varejista para suas lojas. Após fazer as entregas passa pelas fábricas de alguns fornecedores do varejista e retorna carregado ao centro de distribuição. Também existe o compartilhamento de cargas em um mesmo sentido ou canal de distribuição. É o caso de dois fornecedores de alimentos diferentes entre si para uma mesma rede de supermercados, por exemplo. Nesse caso, um mesmo veículo entrega cargas de diferentes clientes para um mesmo ponto de venda. Além da funcionalidade em si, o grande diferencial está também em sua interface de fácil navegação pelo usuário, o qual empiricamente e de forma fluida transita pela ferramenta, com alta otimização de tempo.

12. Em janeiro de 2016 o contrato entre TJ-Tech e TransNew foi assinado e suas cópias foram mantidas pelos representantes das empresas, não tendo sido disponibilizadas na Mediação até o momento. Além da funcionalidade ADCD, o TransTech disponibiliza módulos que permitem a gestão da operação com foco nos demais aspectos fundamentais além do preço. A título de exemplo, o TransTech permite gerenciar:

a. Segurança:

- *Prevenção de roubo* - com monitoramento on-line dos deslocamentos, paradas, desvios etc;
- *Prevenção de avarias* - com o acompanhamento do estado de conservação de estradas e sinalização de rotas alternativas;
- *Estado de conservação dos caminhões* - monitoramento de revisões e banco de dados detalhado de cada caminhão da frota.

b. Confiabilidade:

- *Pontualidade na entrega* - acompanhamento do percurso da carga pelo cliente, via internet;
- *Capacidade e disponibilidade de caminhões* - mapeamento da frota de acordo com a demanda, o prazo, o volume da carga e a distância do ponto de entrega para alocação sem desperdício de espaço.

c. Relação do Cliente com a Transportadora:

- *Facilidade de comunicação com a transportadora* - chat on-line para informações, registro de problemas e dúvidas dos clientes;
- *Eficiência na solução de problemas* - comunicação direta do gerente de operações com os motoristas dos caminhões via sistema, integrando as equipes de apoio para solução de problemas mecânicos, fiscalização de carga etc;
- *Sistema de rastreamento de carga* - dependendo do tipo de serviço contratado,

o cliente pode acompanhar diretamente a carga até o seu destino final, sendo possível a confirmação de recebimento por unidade.

Todas essas funcionalidades contribuíram para que a licença do TransTech fosse adquirida, incorporando uma nova estratégia de gestão por parte da TransNew.

13. Segundo Paula Scussel, após seis meses de utilização do TransTech, o gerente de TI, Rodrigo Echeverria, juntamente com Tatiana Dal Masoh, gerente de operações da TransNew, deu início ao desenvolvimento de um módulo complementar ao módulo ADCD do TransTech. Os dois profissionais da TransNew não tinham dúvida de que o módulo de Alocação Dinâmica de Carga por Demanda do TransTech aumentava a competitividade da empresa ao proporcionar a integração de pedidos dos clientes, reduzindo prazos de entrega e diminuindo o valor do frete em até 30%, sem comprometer a rentabilidade. No entanto, Tatiana começou a se queixar para Rodrigo sobre a enorme carga de trabalho que foi acrescida ao seu setor para fazer com que o ADCD produzisse resultados concretos, mesmo com sua interface fluida e de fácil utilização. Isso porque, para cada novo pedido, Tatiana e sua equipe deveriam inserir todos os dados no sistema e acompanhar cada nova composição de variáveis até que um determinado pedido se alinhasse com outros pedidos, fechando a alocação ideal. A partir desse ponto, Tatiana ou uma das pessoas de sua equipe entrava em contato com o cliente informando a alocação otimizada e solicitando autorização para fechar o contrato. Essa operação acontecia por telefone, aplicativo de transferência de dados ou e-mail, e se mostrava onerosa do ponto de vista de hora/pessoa alocada para a tarefa. A partir dessa autorização, que podia envolver até cinco clientes diferentes, a gerência de operação finalizava o planejamento de logística e entrega da carga. Em resumo, o TransTech ajudava muito, mas também exigia um novo conjunto de procedimentos que não havia sido calculado pela equipe de operações.

14. Rodrigo desenvolveu um módulo complementar ao ADCD para tentar resolver esse problema. A ideia foi transferir para o cliente final boa parte do trabalho feito pela equipe da gerência de operações. Nesse processo, Rodrigo e Tatiana também vislumbraram a oportunidade da TransNew oferecer uma vantagem para as empresas aperfeiçoarem a gestão dos fretes *Inbound* e *Outbound*, construindo uma interface que permite que o cliente planeje diretamente seu frete utilizando as funcionalidades do ADCD. A logística *Inbound* trata das operações que são relacionadas ao fluxo de materiais (e informações) desde os fornecedores de matéria prima até o recebimento dessas mercadorias na fábrica. A logística *Outbound* se dá após o processo produtivo, quando se inicia o planejamento da distribuição das mercadorias até os clientes finais – ou seja, é todo o processo logístico que tem início quando a produção está completa e precisa ser escoada. Sendo assim, a gestão de frete *Outbound* é a responsável por contratar, planejar e monitorar o transporte dos produtos acabados até seus clientes. Isso envolve contratação de transportadores, planejamento de rotas, monitoramento de entregas e planejamento de trocas e devoluções.

15. Ao desenvolver um módulo que transfere boa parte das tarefas feitas pela gerência de operações para o usuário final, a TransNew vincula a contratação do serviço à utilização dessa nova ferramenta, uma vez que a execução do que foi planejado só pode ser feita por meio da frota da TransNew. Como exemplo, temos um cliente que precisa deslocar um carregamento de 250 novas cadeiras de escritório de Porto Alegre para Santa Maria (Rio Grande do Sul) em até uma semana. A empresa entra no site da TransNew e simula o transporte, indicando o tipo de material, a previsão em metros cúbicos, especificações de segurança e o prazo, além de algumas informações complementares. O módulo

desenvolvido por Rodrigo, com ajuda de Tatiana, integra essas informações com o módulo ADCD do TransTech. Se o cliente especificou um prazo de espera de fechamento de dois dias, durante esse período o sistema faz uma varredura constante para verificar a alocação ótima do frete, procurando reduzir tempo e preço. Paralelamente, outros clientes também podem estar utilizando a ferramenta, aumentando as chances de um alinhamento de alocação mais eficiente gerar uma convergência. Caso isso aconteça, os clientes recebem uma notificação eletrônica e decidem se querem contratar o frete de acordo com as condições apresentadas. Seria o caso de um cliente que possui uma carga para ser transportada de Santa Cruz do Sul para Santa Maria. No exemplo citado, o sistema identifica a convergência entre o pedido do cliente A (Porto Alegre - Santa Maria) e aquele do cliente B (Santa Cruz do Sul - Santa Maria), verificando espaço ocioso, prazo, rota, tempo de carregamento, compatibilidade de transporte por tipo de carga, dentre outros fatores. O módulo desenvolvido por Rodrigo (da TransNew) transfere grande parte dessa tarefa para o cliente final, sempre lastreado pelo módulo ADCD (da TJ-Tech). A identidade dos clientes que compartilham o serviço é mantida em sigilo e o contrato prevê a concordância dos contratantes quanto às regras de deslocamento e entrega das cargas;

16. Passados três meses de uso em caráter de teste, o módulo complementar foi definitivamente incorporado às operações da TransNew. Rodrigo não validou esse procedimento com o escritório de advocacia que atende a TransNew. Achou que não fosse preciso, pois um amigo da área de TI lhe disse que não havia problema em relação ao TransTech, já que a funcionalidade era inovadora e havia sido desenvolvida exclusivamente por Rodrigo e sua equipe, não havendo qualquer problema em relação a eventuais direitos da TJ-Tech sobre essa parte do software. Ao ser questionado pela Diretora Geral sobre essa novidade, Rodrigo afirmou que tudo estava dentro dos parâmetros regulares de atuação. Tatiana, a gerente de operações, em reunião de balanço final sobre o ano de 2016, com o presidente e com a Diretora-Geral, elogiou muito o módulo complementar criado por Rodrigo, mostrando os resultados obtidos e ressaltando o diferencial competitivo que aquela nova funcionalidade gerava, além da economia de tempo e recursos para a equipe de operações.

17. Nos 12 meses que se passaram a partir da assinatura do contrato com a TransNew, Tales, Juliana, Márcio e Augusta (os dois últimos em caráter de apoio de gestão e networking) se dedicaram a aperfeiçoar o TransTech, não poupando esforços para resolver todo e qualquer problema junto à TransNew. Paralelamente, após 6 meses de trabalho intenso com o primeiro cliente, a TJ-Tech deu início ao seu plano de expansão. A meta era fechar um cliente do porte da TransNew no Paraná e outro em Santa Catarina, até dezembro de 2016. A partir da referência positiva com a TransNew e com o network de Márcio e Augusta, foi possível bater a meta de consolidar a inserção nesses dois mercados. Tales, Juliana e equipe se revezavam entre Curitiba e Florianópolis, deixando uma equipe de apoio para atender as demandas da TransNew no Rio Grande do Sul.

18. Após ter consolidado a implantação do TransTech junto aos novos clientes no Paraná e em Santa Catarina, os olhos da TJ-Tech novamente se voltaram para o mercado gaúcho. A estratégia naquele momento era ampliar a carteira no Rio Grande do Sul, conquistando mais três clientes até julho. Ao iniciar as visitas de venda, logo no início do mês de janeiro de 2017, Tales e Juliana se depararam com uma situação que os deixou surpresos e, ao mesmo tempo, muito preocupados. A primeira visita que fizeram foi para uma empresa concorrente da TransNew chamada BrumerLog. Reunidos com o presidente da empresa e com o chefe de operações e planejamento, Tales e Juliana apresentaram o TransTech e

também os resultados positivos que o software proporcionava para os seus clientes no Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. Após a apresentação, o chefe de operações elogiou o produto da TJ-Tech e questionou o motivo de Tales e Juliana não terem apresentado a funcionalidade que permite que o próprio cliente ou possível cliente da empresa de transporte e logística faça a simulação do seu frete por meio da internet, concorrendo para uma contratação mais vantajosa caso a alocação da carga seja influenciada por outros pedidos. Tales e Juliana demonstraram não saber do que se tratava aquele pedido. Argumentaram que o TransTech, assim como haviam apresentado, possui um módulo de alocação dinâmica, mas que esse é gerenciado diretamente pelo departamento de operações da empresa que fornece o serviço. Nesse momento, ouviram do chefe de operações da BrumerLog que a TransNew, cliente da TJ-Tech, oferecia esse serviço no mercado e que eles só contratariam o TransTech se pudessem usufruir do mesmo recurso no pacote.

19. Tales e Juliana saíram da reunião sem saber direito o que pensar. Como jovens empresários, aquela experiência os pegou de surpresa. Acessaram imediatamente o site da TransNew. No menu, clicaram em "simule o seu frete". A janela seguinte apresentava uma ferramenta chamada "SisFIT - Sistema de Fretamento Inteligente TransNew". Fizeram uma simulação como teste. Segundo Tales, todas as coordenadas solicitadas para a simulação remetiam aos critérios utilizados pelo módulo ADCD do TransTech. Tales e Juliana fizeram imediatamente uma reunião com a equipe de suporte e desenvolvimento da TJ-Tech que atende a TransNew. Mostraram o SisFIT e perguntaram se algum deles tinha conhecimento daquela ferramenta ou se haviam sido chamados para participar do desenvolvimento do SisFIT. Nenhum dos integrantes da equipe havia ouvido falar da ferramenta em questão. Tales tentou falar com Márcio e Augusta, mas eles estavam em um congresso da área de construção civil na Alemanha e provavelmente já estavam dormindo devido ao fuso horário, o que foi confirmado por Augusta em momento posterior. Na sequência, Tales ligou diretamente para Elias Guinther, presidente da TransNew. Elias ouviu o relato de Tales e também as indicações de que o contrato estaria sendo desrespeitado e respondeu que não tinha nenhuma notícia ou conhecimento de que a TransNew havia infringido qualquer regra ou estaria utilizando o TransTech de forma ilícita. A resposta de Tales deixou Elias bastante irritado, fazendo com que ele interrompesse a comunicação naquele momento.

20. Elias Guinther convocou, imediatamente ao telefonema, uma reunião com Paula Scussel (diretora-geral), Tatiana Dal Masoh (gerente de operações), Rodrigo Echeverria (gerente de TI) e o Dr. Roberto Pascoal (proprietário do escritório de advocacia que atende a TransNew). Elias comentou sobre o telefonema que recebeu de Tales. O presidente da TransNew ficou visivelmente incomodado com o fato de um jovem ter lhe dirigido a palavra daquela forma. Pediu informações detalhadas sobre o SisFIT e como ele havia sido desenvolvido. Segundo Elias, ele sabia do SisFIT, mas desconhecia o modo como o sistema havia sido incorporado nas operações cotidianas da empresa. O gerente de TI e a gerente de operações aproveitaram para apresentar os resultados detalhados da nova iniciativa demonstrando que o SisFIT estava gerando uma receita de taxas de contratação significativas e liberando a pessoa que efetuava essa organização das entregas dinâmicas, que agora havia conseguido "desengavetar" alguns projetos importantíssimos que estavam deixados de lado por falta de tempo (o que deixou Elias extremamente satisfeito). Após ouvir Rodrigo e Tatiana, Elias pediu a opinião do Dr. Roberto Pascoal sobre a situação. Dr. Roberto fez considerações gerais, dizendo que seria necessário um aprofundamento das informações para oferecer um panorama mais preciso. Em regra, segundo o que foi colocado pelo Dr. Roberto, seria difícil comprovar que a TransNew, por meio do seu gerente de TI, haveria

infringido qualquer direito da TJ-Tech. Ao que tudo indicava, Rodrigo havia desenvolvido uma funcionalidade complementar e independente, com o objetivo de otimizar a utilização do software pela TransNew.

21. No dia seguinte bem cedo, Elias ligou para Augusta na Alemanha, relatou o que aconteceu e reclamou bastante da postura de Tales, dizendo que ele não teria razão em suas alegações e que as atitudes da TransNew estavam de acordo com o que havia sido contratado. Elias comentou com Augusta que daquele momento em diante se Tales ou qualquer outra pessoa da TJ-Tech quisesse falar sobre esse assunto deveria se dirigir diretamente ao Dr. Roberto, seu advogado.

22. Augusta falou com Tales em seguida à ligação de Elias e teve a impressão de que ele teria sim alguma razão e que a TransNew não estava tão certa quanto Elias afirmara. Tales deixou claro que não queria abrir mão de fazer algo sobre a possível utilização indevida do TransTech e que se sentia ofendido com a atitude da TransNew. Complementou que em nenhum momento ele foi comunicado sobre o SisFIT. Ele e Juliana se sentem muito chateados com o fato de Elias ter ligado para Augusta para dizer que a TransNew não estava infringindo o contrato. Os dois acham que Elias deveria ter falado diretamente com eles. Tales finalizou a ligação com Augusta dizendo que iria começar a tomar providências. Augusta pediu a Tales que não fizesse nada até ela e Márcio retornarem da Alemanha, dali a dois dias.

23. Após o retorno dos sócios-investidores, Tales, Juliana, Márcio, Augusta e o Dr. João De Marchi (os cinco integrantes do conselho administrativo da TJ-Tech) reuniram-se para avaliar a situação. Tales e Juliana iniciaram a reunião relatando detalhadamente a visita que fizeram ao potencial cliente (BrumerLog), concorrente direto da TransNew. Em seguida, apresentaram o funcionamento geral do SisFIT no site da TransNew e os motivos pelos quais entendiam que o cliente havia descumprido o contrato e infringido seus direitos. Diante das informações, Márcio e Augusta pediram para que o Dr. João De Marchi externasse suas impressões iniciais. O advogado fez uma rápida explanação sobre a dificuldade de delimitação clara de direitos em casos desta complexidade e ressaltou ser esse um dos principais motivos do prolongamento de ações judiciais, podendo levar mais de dez anos para se chegar a um resultado final. Por outro lado, Dr. João ponderou sobre o fato da TJ-Tech ter encontrado dificuldades para vender o seu produto em função da TransNew ter disponibilizado no mercado uma ferramenta que só funciona atrelada ao módulo do TransTech. O advogado finalizou sua participação comentando que havia muito pouca informação para uma compreensão mais sólida sobre o que aconteceu e o que poderia ser feito a partir daquele momento. Todos os presentes decidiram que Tales tomaria a frente na resolução dessa situação e que os demais dariam o suporte para o que fosse necessário.

24. No dia seguinte à reunião, Tales enviou um e-mail ao presidente da TransNew solicitando informações detalhadas sobre a motivação do desenvolvimento do SisFIT, o desenvolvimento em si, os resultados econômicos auferidos com a utilização do SisFIT e a forma de utilização da ferramenta no mercado. A resposta da TransNew foi dada por Paula Scussel (diretora-geral) e limitava-se a descrever a forma de utilização da ferramenta no mercado, ressaltando que a mesma foi desenvolvida com exclusividade pela equipe da TransNew.

25. Tales retorna a mensagem enviada por Paula, reforçando o pedido de informações detalhadas e enfatizando que, se o mesmo não fosse feito no prazo de 48 horas, a TJ-Tech

rescindiria o contrato com a TransNew, suspendendo imediatamente a funcionalidade do módulo ADCD, uma vez que o SisFIT, além de demonstrar fortes evidências de violação de direitos de propriedade intelectual, também estaria comprometendo a venda do TransTech para outros potenciais clientes no mercado.

26. A resposta à mensagem de Tales foi dada pelo Dr. Roberto, ressaltando que aquelas eram as únicas informações passíveis de serem repassadas pela TransNew sobre o SisFIT. Informações adicionais seriam de propriedade exclusiva da TransNew e não poderiam ser repassadas sob o risco de comprometerem os elementos que caracterizam o diferencial competitivo da empresa no mercado. Ao final da mensagem, o advogado sinalizou que, caso o contrato fosse interrompido, a TransNew iria tomar as devidas providências para ser ressarcida dos prejuízos que resultariam dessa ação.

27. Tales conversou com Juliana sobre a resposta da TransNew. Ele está disposto a ir às últimas consequências se for necessário para preservar o produto que eles se esforçaram tanto para construir. Juliana ponderou que antes de qualquer ação, em respeito aos investidores, deveriam convocar novamente uma reunião do conselho e definir em conjunto os próximos passos.

28. Tales convocou o Conselho de Administração da TJ-Tech. Todos possuíam uma cópia dos e-mails trocados entre Tales e a TransNew. Tales e Juliana apresentaram suas considerações, enfatizando que o sucesso do TransTech e também da própria TJ-Tech daquele momento em diante estava condicionado a uma atitude mais honesta da TransNew quanto ao SisFIT. Não seria possível conseguir novos clientes no Rio Grande do Sul e, por consequência, no resto do país, se essa questão não fosse resolvida. Na opinião deles, caso a TransNew insistisse em negar as informações, o contrato deveria ser rescindido e a TJ-Tech poderia desenvolver um módulo semelhante ao SisFIT para oferecer a todos os clientes atuais e futuros. Márcio e Augusta lembraram a Tales e Juliana o caráter experimental da parceria entre TJ-Tech e TransNew, mesmo com a existência de um contrato comercial. Tales argumentou que o aprendizado, nesse caso, era de que não poderiam confiar em parceiros comerciais que não jogam limpo e que seria melhor encerrar uma parceria que impedia que outras parcerias melhores fossem realizadas. Dr. João De Marchi, advogado de confiança de Márcio e Augusto há duas décadas, pediu a palavra na reunião. Ele comentou que Tales e Juliana tinham razão quanto às previsões de mercado e que era possível tentar fazer a TransNew repensar seu posicionamento a partir de uma ação judicial. No entanto, antes de qualquer movimento junto aos tribunais, a empresa havia se comprometido, contratualmente, a tentar resolver qualquer controvérsia derivada da relação comercial por meio de mediação. Desse modo, Tales, Juliana, Márcio e Augusta concordaram em comunicar a TransNew sobre a necessidade de cumprirem a cláusula compromissória de mediação prevista no contrato.

29. Dr. João entrou em contato com o Dr. Roberto Pascoal, advogado da TransNew, para comunicar o pedido de início de um processo de mediação para resolver a controvérsia.

30. Após terem concordado quanto à nomeação do mediador, assinado os termos de mediação da FEDERASUL e realizado as sessões de pré-mediação, que deram base às impressões pessoais aqui mencionadas, as sessões de mediação conjunta ficaram agendadas para os dias 10 e 11 de junho de 2017.