

**PÉRSIO BURKINSKI**

**MANUAL DE EMPRESAS TRILÓGICAS**

**INPG – INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO  
UNIKP – UNIVERSIDADE LIVRE KEPPE E PACHECO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA  
PSICO-SÓCIO-PATOLOGIA**

**ORIENTADOR: PROF. RICARDO ALVES DE LIMA**

**SÃO PAULO**

**2013**

**PÉRSIO BURKINSKI**

**MANUAL DE EMPRESAS TRILÓGICAS**

Monografia apresentada como exigência para a conclusão do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão da Psico-Sócio-Patologia perante a Faculdade INPG e o INPG – Instituto Nacional de Pós-Graduação e a UNIKP – Universidade Livre Keppe e Pacheco, sob a orientação do Professor Ricardo Alves de Lima e da Professora Cláudia Bernhardt de Souza Pacheco.

**SÃO PAULO**

**2013**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**INPG – INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**UNIKP – UNIVERSIDADE LIVRE KEPPE E PACHECO**

### **MANUAL DE EMPRESAS TRILÓGICAS**

Monografia apresentada pelo aluno **Pérsio Burkinski** ao Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão da Psico-Sócio-Patologia.

---

Orientadores: Professor Ricardo Alves de Lima e  
Professora Cláudia Bernhardt de Souza Pacheco

Aprovada com a nota \_\_\_\_\_

**SÃO PAULO**  
**2013**

## **DEDICATÓRIA**

“Dedico esse trabalho à Dra. Cláudia de Souza Pacheco que sempre me apoiou na pesquisa trológica e ao Dr. Norberto Keppe meu mestre e o criador da Trilogia Analítica sem o qual este curso e este trabalho não seriam jamais possíveis.”.

## **AGRADECIMENTOS**

“Agradeço a Dna. Eunice .Guimarães por ter-nos ajudado a concluir esse curso e a José Ortiz Neto, Fábio Iasi, Roberto Silvano, Eduardo C. Nascimento, Pertti Simula e todos aqueles que antes de mim e junto comigo têm ajudado a pesquisar e aplicar a Trilogia analítica na Administração de Empresas.”

## **RESUMO**

A Empresa Trilógica tem por objetivo transformar a sociedade de maneira mais justa e igualitária, de modo que todos possam ser beneficiados da mesma forma. Trata-se de um processo evolutivo em que a Empresa Trilógica tem concorrido e ganho espaço pela sua maior produtividade e justiça quando comparada às empresas ditas tradicionais, caracterizadas pela hierarquia. Ao mesmo tempo em que promove a livre iniciativa, a Empresa Trilógica luta pelo fim da exploração e da especulação.

Palavras-chaves: Empresa Trilógica, Igualdade, Desenvolvimento, Sucesso.

## **ABSTRACT**

The Trilogical Company aims to transform the society, making it more just and equal. In this way everybody can benefit in the same way. It is an evolutionary process in which the Trilogical Company has been more competitive and has gained space with justice and greater productivity when compared to traditional companies, characterized by hierarchy. While it promotes free enterprise, the Trilogical Company struggle to end exploitation and speculation.

Keywords: Trilogical Company, Equality, Development, Success.

## SUMÁRIO

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                              | <b>06</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. BIOGRAFIA DO DR. NORBERTO R. KEPPE:<br/>IDEALIZADOR DAS EMPRESAS TRILÓGICAS.....</b> | <b>07</b> |
| 1.1. Manual das Empresas Trilógicas: Objetivos.....                                                 | 07        |
| 1.2. Problema.....                                                                                  | 09        |
| 1.3. Proposta.....                                                                                  | 11        |
| <b>CAPÍTULO 2. FUNDAMENTO SOCIOECONÔMICO DA<br/>EMPRESA TRILÓGICA.....</b>                          | <b>12</b> |
| 2.1. Histórico.....                                                                                 | 14        |
| <b>CAPÍTULO 3. PRINCIPAIS PRESSUPOSTOS QUE<br/>CONSTITUEM AS EMPRESAS TRILÓGICAS.....</b>           | <b>18</b> |
| 3.1. Formação da Pessoa Jurídica.....                                                               | 18        |
| 3.2. Adaptação Legal.....                                                                           | 20        |
| <b>CAPÍTULO 4. OS ENSINAMENTOS DO DR KEPPE.....</b>                                                 | <b>23</b> |
| 4.1. Promoção.....                                                                                  | 24        |
| 4.2. Perfil dos Sócios.....                                                                         | 25        |
| 4.3. Políticas de Produção.....                                                                     | 26        |
| 4.4. Fundo das Empresas Trilógicas.....                                                             | 28        |
| 4.5. Programa de Conscientização dos Erros.....                                                     | 28        |
| 4.6. Como Implantar uma Empresa Trilógica?.....                                                     | 32        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>                                                                               | <b>38</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                              | <b>40</b> |



## INTRODUÇÃO

Este estudo intitulado “Manual de Empresas Trilógicas”, foi baseado em modelos de sucesso que já foram aplicados em empresas trilógicas situadas em mais de 15 países pelo Dr Keppe, seu idealizador. Levando isso em conta, ao longo desta discussão tentar-se-á responder questionamentos frequentes que o público em geral tem colocado sobre como iniciar uma empresa trilógica, e qual a diferença de tal modelo em relação aos modelos organizacionais existentes.

Para tanto decidiu dividir-se este trabalho em quatro partes, sendo que a primeira parte apresenta a biografia do Dr. Norberto R. Keppe formador das Empresas Trilógicas, seguido dos objetivos que constituem o Manual das Empresas Trilógicas, entre outros fatores interessantes relacionados ao tema proposto.

A segunda etapa traz o histórico e os fundamentos socioeconômicos que fazem parte da Empresa Trilógica.

A terceira aponta os principais pressupostos que constituem as Empresas Trilógicas, tais como, a formação da pessoa jurídica e, adaptação legal.

Por fim, o último item intitulado Os Ensinaamentos do Dr Keppe aborda os principais itens que devem ser levados em conta para a concepção de uma Empresa Trilógica com base nas diretrizes do Dr Keppe seu idealizador, dentre eles: a promoção, o perfil dos sócios, as políticas de produção, o fundo das empresas trilógicas, o programa de conscientização dos erros, e sua implantação.

## **CAPÍTULO 1**

### **BIOGRAFIA DO DR. NORBERTO R. KEPPE: IDEALIZADOR DAS EMPRESAS TRILÓGICAS**

O Dr. Norberto R. Keppe, fundador da Sociedade Internacional de Trilogia Analítica – SITA, é filósofo, pedagogo, cientista-social, técnico de administração, psicólogo e psicanalista. Formou-se na Escola Analítica Existencial do Professor Viktor E. Frankl, da Universidade de Viena. Trabalhou no Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo – USP, onde fundou e dirigiu o Departamento de Medicina Psicossomática. Lecionou na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP e na Universidade de São Caetano - USC. Além disso, ministrou cursos de Psicanálise e Medicina Psicossomática na Faculdade de Medicina da USP.

Em 1970 fundou a Sociedade de Psicanálise Integral e a SITA, esta última com sedes principais em São Paulo, Estocolmo, Helsinki, Londres e Lisboa.

O Dr. Keppe tem se apresentado em conferências internacionais em mais de 15 países; é autor de 18 livros e vários trabalhos de Psicanálise, grande parte deles traduzidos para o inglês, o francês, o finlandês, o italiano e o alemão. Entre suas principais obras devem ser mencionadas “A Decadência do Povo Americano e dos Estados Unidos”, “A Libertação”, “A Glorificação”, “O Reino do Homem” (v 1 e 11), “Contemplação e Ação” e “Trabalho & Capital”.

Hoje em dia o Dr. Keppe divide o seu tempo entre as sedes da SITA da Europa, Escandinávia e Brasil, aonde dirige as atividades das sociedades, treina psicanalistas, atende clientes e redige livros.

#### **1.1. Manual das Empresas Trilógicas: Objetivos**

A obra intitulada “Manual de Empresas Trilógicas”, tem cunho prático e, é baseada em modelos de sucesso que já foram aplicados em empresas trilógicas situadas em mais de 15 países. Levando isso em conta, ao longo desta discussão tentar-se-á responder questionamentos frequentes que o

público em geral tem colocado sobre como iniciar uma empresa trilógica, e qual a diferença de tal modelo em relação aos modelos organizacionais existentes.

É interessante ressaltar que o manual reúne informações essenciais sobre a Empresa Trilógica, de modo a auxiliar àqueles que desejem contribuir para a expansão desse novo e revolucionário modelo de negócios.

O conteúdo está direcionado a todos os que se interessem em conhecer esse modelo de organização e suas aplicações na prática. Nesse sentido, dentre as perguntas já realizadas as mais frequentes são as seguintes:

- É necessário muito capital para iniciar a minha Empresa Trilógica? Geralmente uma empresa gasta muito dinheiro com instalações, mobília, aluguel, empregados, entre outros. A instalação de uma Empresa Trilógica exige uma infraestrutura muito dispendiosa para que os negócios possam ser levados a cabo com sucesso? Levando em conta que não disponho de capital para tudo isso, como poderia superar esse problema?
- Posso formar uma Empresa Trilógica sozinho, ou preciso de mais sócios?
- Terei que gastar muito dinheiro em assessoria para conseguir levar a minha Empresa Trilógica adiante?
- Sou um profissional liberal e não entendo nada de administração de empresas, contabilidade e promoção. Ainda assim, posso abrir a minha Empresa Trilógica?
- Não tenho dinheiro para montar a minha empresa e/ou gastar uma verdadeira fortuna para a promoção. Qual é a minha chance de competir com empresas fortes, já conhecidas há muito no mercado e que gastam milhares de dólares em promoção?
- Eu tenho família para sustentar e não tenho reserva de capital para nos mantermos por um ano e meio ou dois, até que a empresa comece a dar lucro. Não estou satisfeito no meu emprego e acho que meu trabalho merece melhor remuneração, mas lá eu tenho uma quantia mensal

garantida para manter as minhas obrigações mensais. Como sair deste círculo vicioso?

- Eu já tenho uma indústria (ou empresa) nos moldes tradicionais e ela não está rendendo tanto quanto poderia. Trilogizá-la poderia solucionar esse problema? Como seria o processo de trilogização?

A Escola Norberto Keppe responde e soluciona todos esses tipos de situações ao dispor de programas que orientam e capacitam os empreendedores-idealistas no desenvolvimento de seus negócios.

## **1.2. O Problema**

Os sistemas econômicos existentes na sociedade contemporânea criam restrições e dificuldades de toda ordem para o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. Isto para não falar dos problemas mais sérios criados e mantidos por estes sistemas, tais como a fome, a miséria, as guerras, a exploração, a especulação e a poluição da natureza, para citar alguns exemplos. Como a sociedade atual é conduzida pelos diversos modelos econômicos existentes, a solução para os seus problemas deve partir da correção dos mesmos. Ao transformar a economia, estar-se-á corrigindo a sociedade como um todo e, por conseguinte, solucionando os problemas decorrentes desses sistemas errôneos de vida, que foram implantados nos dias de hoje.

Muitos dos problemas atuais existem desde os primórdios da civilização, mas os sistemas atuais se mostraram totalmente incapazes de resolvê-los. Chegou o momento de questionar e de transformar a sociedade, para que ela seja mais justa e corresponda aos verdadeiros anseios humanos. A proposta deste documento é mais ampla do que simples elaboração de um novo modelo econômico. É uma proposta de transformação social e o que é mais importante, de libertação dos povos, como fica evidente neste excerto do livro “A Libertação dos Povos”, de Norberto Keppe (1987) quando diz o seguinte:

A função da Trilogia Analítica é a libertação do povo. Muitos poderão dizer: Libertar o povo do quê?- E a nossa resposta é a seguinte: o povo, até hoje, foi totalmente escravo dos poderosos; diretamente, através da escravidão, ou

indiretamente, por meio dos regimes sociais, que vigoram desde a criação da sociedade (KEPPE, 1987, p. 32).

Não importa o tipo de governo, imperial, feudal, burguês, capitalista, ou marxista, a humanidade está sempre a serviço dos poderes econômicos e políticos - nunca o povo serviu a seus próprios interesses; o que equivale dizer que jamais o ser humano foi livre.

Na atualidade, nenhum sistema econômico beneficia o indivíduo que trabalha, permitindo que ele tenha acesso ao resultado do seu labor. Geralmente, o lucro acaba ficando com o empresário, no caso do sistema capitalista, ou com o estado, no caso do sistema comunista, ou então, socialista. Como resultado, a qualidade de vida e o poder aquisitivo de cada indivíduo se tomam restritos, mediocrizando a sociedade como um todo. Frequentes são os problemas de baixa produtividade, ausência de motivação, desenvolvimento precário e alienação dos indivíduos engajados nos sistemas econômicos convencionais.

As doenças sócio patológicas dos sistemas econômicos atuais podem ser traduzidas como exploração e ou especulação de grandes proporções que surgem em detrimento da qualidade de vida humana e/ou da preservação da natureza. Em outras palavras pode-se dizer que a busca desenfreada por lucros imediatos está destruindo o homem e a natureza, num ritmo jamais observado em épocas anteriores. Portanto, torna-se urgente a adoção de medidas práticas para uma melhoria na qualidade de vida, de modo a combater a crescente destruição do homem e do meio ambiente.

Assim, ao levar em conta o acima dito percebe-se que, o sistema trilógico, além de visar uma melhoria com relação aos problemas até aqui referidos, ainda oferece as seguintes vantagens:

- Eliminação da desconfiança e inimizade entre lideranças e subordinados.
- Eliminação dos conflitos e da constante necessidade de greves.
- Maior produtividade e aproveitamento dos recursos da empresa, e das oportunidades.
- Redução sensível da necessidade de controles e normas.
- Aumento da motivação.
- Longevidade.

- Espírito voltado à cooperação e união no trabalho e no relacionamento, ao invés da competitividade destrutiva entre os indivíduos.
- Estímulo ao desenvolvimento humano e ao aperfeiçoamento de técnicas no trabalho.
- Redução do absenteísmo.
- Maior flexibilidade e dinamismo de reagir à conjuntura econômica (demanda e procura).
- Sinergia através de apoio e cooperação entre as empresas deste sistema.
- Menor índice de estresse ou incidência de doenças.

### **1.3. Proposta**

Para que haja uma mudança nas organizações e nos sistemas econômicos vigentes, as propostas elaboradas pelo pesquisador da sociopatologia, Norberto R. Keppe são as seguintes:

- O capital, sendo um resultado do trabalho, deveria ser subordinado a ele, em substituição à dialética existente, em que o trabalho é subordinado ao capital (exploração) e o próprio capital gera capital (especulação).
- Um novo conceito de direitos humanos - é essencial para a dignidade do ser humano que ele/ela seja dono do seu trabalho e do produto de seu trabalho. É uma crítica ao capitalismo selvagem existente nos EUA (e países do Ocidente) e ao sistema marxista (porque também no marxismo o trabalhador não é dono do produto de seu labor).
- O desenvolvimento humano, amplo e irrestrito, pode ser considerado como o objetivo final dos empreendimentos trilógicos. Desenvolvimento não apenas no aspecto econômico, como também nos aspectos: cultural, profissional, artístico, científico e psicológico, entre outros. Por isso, todos os cursos profissionalizantes ou culturais, bem como, as atividades artísticas e científicas devem contar com o apoio, incentivo e auxílio nas empresas trilógicas. Esses princípios têm demonstrado que a justiça econômico-social ajuda a alcançar o equilíbrio, o bem-estar, e o desenvolvimento mais amplo do ser humano.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTO SOCIOECONÔMICO DA EMPRESA TRILÓGICA**

A Empresa Trilógica encontra-se fundamenta no livro “Libertação do Povo”, de Dr. Norberto R. Keppe (1987). Dentre as passagens existentes no livro, o trecho do capítulo intitulado “convocação” colocado a seguir é muito interessante:

Convocamos todos os indivíduos práticos, todos os que têm idealismo e dinamismo, os que acreditam no bem, na verdade e no belo, para que se unam, para que possam construir um novo mundo, uma sociedade de justiça sobre a Terra, a fim de que consigamos trabalhar para nós mesmos e desfrutar o que o Criador nos legou, e até agora nos foi privado, pelos que detiveram o poder econômico em suas mãos. Chegamos a um tempo decisivo, no qual não é possível mais continuar alimentando os indivíduos mal intencionados, que se apoderaram do planeta, organizando uma ordem social só para eles - dando-nos algumas migalhas, quando sua situação periclita, ou eles são obrigados a fazê-lo (KEPPE, 1987, p. 56).

Em outras palavras, o mencionado autor quer dizer que a propriedade privada, nas dimensões em que existe, é um erro. O planeta foi criado para todos os seres humanos não para um grupo, que o explora e lesa, impedindo que todos tenham o seu quinhão.

O ser humano não nasceu para ser escravo do dinheiro, mas para exercer uma atividade em benefício de toda coletividade, e para ele mesmo, como decorrência.

Para tanto, há necessidade que os indivíduos tenham consciência de que as instituições foram criadas para beneficiar apenas pequenos grupos, explora os seres humanos, ao mesmo tempo em que os impede de se desenvolver.

As famílias devem servir e não usar a sociedade para fornecer-lhes todas as vantagens, como acontece com os grupos poderosos economicamente.

A maior parte dos que estão no poder não tem consciência de como são opressores e inimigos do ser humano: capitalistas, empresários, e/ou religiosos, não têm ideia de que navegam em um barco errado – deve-se mostrar-lhes seu engano, nesse contexto, de forma a evitar que tais fatos continuem acontecendo, com base nos ensinamentos de Keppe (1987) propõe-se os seguintes princípios:

- Todas as organizações econômicas devem pertencer a todos os que trabalham nela, de modo que a empresa seja de todos e para todos.
- Cada um deve ter o direito de ganhar conforme o valor de seu trabalho, e não de acordo com o capital que possui na organização.
- A eliminação gradativa das grandes propriedades privadas, como único meio de se ter paz entre os homens, e uma vida sem angústia é imprescindível, de maneira que todos tenham suas propriedades menores.

Além disso, para a realização desses objetivos faz-se necessário que o povo se una com o plano de ação, de modo a motivar:

- A formação de grupos de pessoas, para estudar a questão da escravização do povo, sob o poder econômico-social.
- A difusão desse assunto a toda a sociedade, principalmente às organizações e aos líderes sociais.
- A formação de empresas trilógicas, isto é, de indústria, comércio, e de produção agrícola, com a finalidade de fornecer lucro aos que trabalhem nelas.
- A organização de sociedades trilógicas, ou melhor, de um tipo de vida comunitária, mais moderna, prática e econômica.

Em outras palavras deve-se dar início a esse trabalho pelos setores que mais exploram a população, ou seja, pelo comércio e negócios, de maneira que seja possível estabelecer uma ponte justa com os agricultores e os industriais.



Desse modo, à medida que as empresas trilógicas forem sendo suficientes para atender às necessidades do país, caberá ao povo boicotar todas as outras organizações que o exploram.

Vigiar constantemente os políticos que estão relacionados aos poderes econômicos, para que não coloquem seus interesses acima dos altos ideais da nação é outro ponto de grande importância.

Incentivar todos os indivíduos bem intencionados e os verdadeiros líderes no que tange a agir pode auxiliar o país a atingir o grande ideal de igualdade e liberdade para todos.

É importante frisar que os dois terços da população, formada por pessoas normais, produtivas e idealistas deve estar presente neste tipo de ação, pois, como menciona Keppe (1987, p. 61) “em poucos anos se transformará toda a face da Terra”.

## **2.1. Histórico**

As Empresas Trilógicas datam de 1986. Surgiram pela primeira vez em Nova Iorque, nos EUA e, em São Paulo, no Brasil graças aos esforços e idealismo do cientista austríaco-brasileiro Norberto Keppe que trouxe um novo conceito de trabalho e de negócios, após mais de 30 anos da experiência em psicossocioterapia tanto em sua clínica particular, quanto no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, onde fundou o Departamento de Medicina Psicossomática.

Desde o início de suas atividades, quando concebeu o Instituto de Psicologia Aplicada, Keppe teve um enorme interesse na área do trabalho, tendo prestado consultoria para cerca de 200 empresas no Brasil. Na ocasião, trabalhava na área de administração no Hospital das Clínicas e ministrava aulas de Psicopedagogia na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Porém, como já mencionado anteriormente, esse novo conceito foi criado nos EUA.

Na época em que morava em Nova Iorque, Keppe foi convidado a clinicar e dar palestras. Vários de seus colaboradores decidiram segui-lo para divulgar o trabalho da Trilogia sendo que, para tanto, se mudaram para Nova Iorque de modo que fosse possível trabalhar em empresas de diversos ramos. Dr Keppe aliou o trabalho que faziam à sua experiência empresarial e propôs

que um grupo de colaboradores abrisse a sua própria empresa, pois seriam independentes e ganhariam muito mais.

A primeira empresa trilogica que surgiu em Nova Iorque tratava-se de uma companhia de mudança, - a *Speed Trucking Company*. Contando com 4 sócios e um capital inicial de 800 dólares (200 de cada), eles compraram uma van usada para dirigir nos dias de folga. Na época, eram empregados de companhias de mudança nova-iorquinas que tinham somente seus —*days off* II (dois dias de descanso por semana) para trabalhar em sua própria empresa trilogica.

Assim, enquanto um tirava as segundas e terças-feiras para descanso, outro ficava com as quartas e quintas, outro com as sextas e sábados, e outro com os domingos. Portanto, durante a semana inteira sempre havia alguém trabalhando nessa empresa trilogica iniciante. Mesmo sem secretária ou recepcionista, pois o telefone de contato era de uma das residências em que um deles morava, na fase inicial, os quatro sócios juntos começaram a receber cerca de 3,600.00 dólares por mês. Dezoito meses mais tarde, a *Speed* já possuía nove vans, três vans reservas, um caminhão de mudanças, uma van especial e diversas motos e bicicletas. Nesse momento, contava com 120 clientes de forma regular para o serviço de mensageiro (*courier*) e uma receita que ultrapassava os 40,000.00 dólares por mês, com 13 sócios trabalhando em tempo integral. Rapidamente, outras empresas foram criadas em Nova Iorque e em São Paulo, sendo que em todas foi observado similar êxito. As companhias criadas em Nova Iorque nessa época foram:

- *Brazilian Restaurant;*
- *Trilogical Carpentry;*
- *Trilogical Floor Sanding;*
- *Trilogical Printing & Graphic Design;*
- *Three Hands Cleaning Company;*
- *Trilogical Language Center;*
- *General Contracting;*
- *Trilogical Wall Papering;*
- *Trilogical Speed Trucking Inc.;*
- *Creative Fashion;*
- *Hair & Beauty Salon;*

- *Trilogical Promotion*;
- *Travel Agency*.

É importante notar que essas empresas localizadas inicialmente em um *basement* (porão) na 23<sup>th</sup> Street, do lado leste de Nova Iorque em menos de um ano se mudaram para o primeiro andar de um edifício na esquina da Broadway com a 110<sup>th</sup> Street e ali formaram pela primeira vez o que viria a ser conhecido como - ninho de empresas.

Tratavam-se de empresas autônomas com próprio grupo de trabalhadores e coordenador, mas interdependentes entre si. Por exemplo, as despesas de secretária, locação de imóvel, telefonia, luz, água, entre outros, eram divididas entre todas as empresas de acordo com o faturamento de cada uma em relação ao geral do grupo. Isso possibilitava que as empresas iniciantes, pouco lucrativas, pudessem ser ajudadas pelas outras, até conseguirem um bom patamar de lucros e, desta forma, contribuir mais e desonerar as empresas mais antigas.

O serviço de atendimento telefônico, recepção e secretaria de todas elas empresas era centralizada numa única empresa trilógica autônoma própria, especializada nesse tipo de atividade, que prestava serviço a todas as outras, recebendo seu pagamento dividido por todas elas.

Para a promoção das empresas, alma de toda a atividade das companhias trilógicas, foi formado um grupo especializado para a colocação de cartazes e distribuição de folhetos (*flyers*), cabendo a uma empresa independente, prestar serviço de promoção a todas as outras e, por conseguinte, receber o seu pagamento de cada uma delas.

Reuniões semanais entre todos os sócios de todas as empresas (cerca de 100 pessoas naquele momento) com o criador e orientador do modelo empresarial trilógico, Norberto Keppe eram realizadas de modo que este podia fornecer as orientações necessárias para solucionar os mais difíceis e múltiplos problemas da área empresarial, tais como, promoção, atendimento, produção, melhoria de qualidade, atrito entre sócios, gerência, falta de pagamento de clientes, cobrança etc. Eram reuniões muito ricas, pela grande variedade de sugestões advindas da heterogeneidade do grupo e das atividades. Em São Paulo, na época, foram formadas as seguintes empresas: Trilógica Supermercado; Roupas Infantis; entre outras.

Convém mencionar que um grande número de empresas (de diversos tipos) foi formado com base nesse modelo, mesmo que essas empresas não estivessem diretamente credenciadas e afiliadas à Associação Keppe & Pacheco. Contudo, elas se inspiraram no modelo de Empresa Trilógica (com algumas adaptações feitas pelos sócios para adequarem às suas comodidades), formando-se escritórios de advocacia, escolas, comércios, pequenas indústrias, grupos de artesãos, entre outros, sendo que, até hoje, mais de 40 empresas foram criadas com sucesso em diversos países, dentre eles: Suécia, Inglaterra, França, Finlândia, Portugal, Estados Unidos e Brasil.

### CAPÍTULO 3

## PRINCIPAIS PRESSUPOSTOS QUE CONSTITUEM AS EMPRESAS TRILÓGICAS

### 3.1. Formação da Pessoa Jurídica

A Empresa Trilógica, a semelhança da empresa tradicional, adquiriu personalidade jurídica desde o início, passando a ter direitos e obrigações (entre os sócios e perante terceiros). Mas, a pessoa jurídica é formada pelos que de fato trabalham na empresa - o trabalho efetivo pode ser realizado tanto pela área administrativa, como a técnica ou de produção (industrializada); denominado "*afectio societatis*" que é considerado o elemento de ligação entre os sócios para a formação da empresa não se resume no interesse econômico, como explicar-se-á mais a frente, mas sim união de pessoas que têm a intenção de gerir seu próprio negócio, de investir em seu trabalho, com o objetivo comum de prestar serviços, produzir, vender, etc. Há o interesse comum em promover o desenvolvimento individual e coletivo, de modo a atingir a sociedade em geral.

Nesse sentido, é importante desenvolver um pouco a idéia da "*afectio societatis*" que resume em si a noção da Empresa Trilógica. A palavra "*afectio*" diz respeito à ligação pelo sentimento, pela ética, pelo trabalho - pelo objetivo (intenção) comum em realizar a função social da empresa. Aí está a real razão da formação da empresa. Para que um grupo seja personalizado, isto é; para que tenha personalidade jurídica faz-se necessária a conjunção dos seguintes requisitos: "(1) existência, no seio desse grupo, de um interesse individual; (2) organização capaz de expressar uma vontade coletiva que o representará nas relações jurídicas" (MICHOU, 1977, p. 21).

Dessa forma percebe-se que a formação da Empresa tem participação ativa na organização social pois ela passa a ser parte da realidade social como "PERSONNA" (do Latim PERSONARE - para falar, para ter voz) sujeito de

Direitos - adquire personalidade jurídica podendo atuar socialmente. Mas a "*afectio*" está na ligação entre todos pelo trabalho – pela realização. Não se trata de ficção (fantasia de realização, interesse econômico na empresa sem o trabalho como ocorre na empresa tradicional). Trata-se da ligação real de todos os que ali trabalham, e todos aqueles que fazem jus aos resultados desse trabalho assumindo responsabilidade por seus atos. A função do Direito é regular às atividades sociais, à organização social. Deve-se manter o equilíbrio, a equidade, e a função da Empresa Trilógica é exercer uma atividade em benefício da sociedade e para o indivíduo como decorrência, pois o ser humano "não nasceu para ser escravo do dinheiro, mas para exercer uma atividade em benefício de toda a coletividade, e para ele mesmo, como decorrência." (KEPPE, 1987, p. 6).

Aí está a diferença básica, o verdadeiro pilar da Empresa Trilógica em relação à sociedade de Capital, ou seja, a primeira tem por base a boa ação do indivíduo. Tratam-se de donos que trabalham e lutam para desenvolver técnicas, ciência, e promover a empresa. Se por um lado nas sociedades de Capital, os indivíduos produzem, mas estão alienados das responsabilidades da empresa, alheios à atuação social, como objetos de uma máquina econômica em que ações dos indivíduos que ali trabalham se transformam em papéis negociáveis que são vendidos em Bolsas de Valores, ou são transferidos de sócias para sócios que em nada participam se não no Capital acionário; por outro, a Empresa Trilógica não está limitada ao econômico, mas sim, constitui um núcleo SOCIAL de desenvolvimento, fator gerador de trabalho e melhoria da qualidade de vida social, de maneira a beneficiar os indivíduos economicamente, culturalmente e psiquicamente (sanidade mental e física), libertando-os da vida neurótica em que vivem.

Mediante tais fatos, verifica-se que não há necessidade de inúmeras regras sociais, pois, em geral, as regras que normalmente se impõem às empresas são ditadas pelo Poder Econômico, que geralmente visa reforçar a questão do Capital, controlá-lo, dividi-lo, e multiplicá-lo. Daí decorre a enorme quantidade de Leis Tributárias, Bancárias, Financeiras que não têm nenhuma preocupação com o indivíduo, com o seu trabalho, seu desenvolvimento. Toda essa filosofia econômica invadiu os campos do Direito do Trabalho (chamado em muitas legislações de Direito Social como na França, por exemplo), o Direito Comercial, entre outros.

Na prática, percebe-se que a Empresa Trilógica está formando um sistema econômico paralelo, um sistema legal paralelo (como consequência), em que é incentivada a livre iniciativa (por não ser limitada como nas leis tradicionais); também há o controle do poder, pois quanto mais poder se dá ao indivíduo, mais louco ele se torna, mais usurpa os direitos alheios causando enorme desequilíbrio na empresa e, como via de consequência, a desordem social. Os indivíduos bons, produtivos são incentivados e os ruins controlados para não prejudicarem a sociedade. A Empresa Trilógica é do povo, pelo povo, e para o povo; proporciona um crescimento mais homogêneo dos indivíduos, eliminando as classes sociais, marginalizando os que não trabalham (os detentores do poder).

### **3.2. Adaptação Legal**

Os princípios do Manual aqui discutido servem de base para a elaboração do estatuto legal de cada empresa trilógica; de acordo com as particularidades da legislação vigente no país. Assim, não se encontram no estatuto da empresa, mas seus princípios são as condições que devem ser respeitadas na elaboração do mesmo. Exemplo disso encontra-se a seguir a partir do Contrato Social típico de uma empresa LIMITADA do Brasil.

Artigo 1. Dados pessoais dos sócios.

Artigo 2. Nome da empresa/Finalidade social

Artigo 3. Capital social/Divisão de cotas

Nesse contrato devem ser observadas a avaliação do patrimônio para definição do capital social e a ponderação prevista de cada um no Quadro Básico de Funções de modo que seja possível definir o número de cotas correspondentes a cada participante. Também é importante mencionar a indivisibilidade das cotas.

Artigo 4. Gestão da empresa

Integram a gestão da empresa os participantes com as funções de coordenação prevista no Quadro Básico de Funções. Menciona-se de sua

representatividade perante o fisco e órgãos públicos, sua responsabilidade perante os mesmos, os limites de autoridade na assinatura de documentos, e na rotina da empresa, sua submissão às reuniões semanais e Assembleias Gerais, a obrigação de prestação de contas, e de mais itens relativos às decisões a ele competentes, se houver relevância.

#### Artigo 5. Pró-labore

Indicar a forma de rateio da verba periódica de acordo com o Quadro Básico de Funções.

#### Artigo 6. Exercício social

Além do período definido para apuração dos resultados, esclarece a forma de distribuição do mesmo.

#### Artigo 7. Obrigações dos sócios com a empresa

Expor a responsabilidade limitada ao capital, porém solidária com relação ao empreendimento. Proibição de fianças a terceiros que possam comprometer a empresa, compromisso de indisponibilidade de suas cotas a não ser de acordo com o critério de preferência aos demais participantes e ao preço de mercado avaliado por regras usuais, aceitação das propostas da empresa como um todo.

#### Artigo 8. Decisões coletivas/Efeitos das decisões

Neste artigo é mencionada a necessidade de Assembleia Geral Ordinária ao final de cada exercício, a critério de convocação pelo Coordenador; a possibilidade de Assembleias Gerais Extraordinárias, suas formas de convocação, o limite de autoridade de cada uma delas. Além disso, menciona-se a necessidade de ata para essas ocasiões, o quórum mínimo em primeira e segunda convocações, a obrigatoriedade de aceitação das decisões pelos ausentes ou incapazes, restringe-se ao uso de procuração de participante somente a outro participante da empresa. Esclarece-se a



autoridade de aprovação das contas, de homologar o remanejamento funcional através do Quadro Básico de Funções, e a exclusividade nas decisões de alienação de bens. Mencionar o critério de decisão por maioria.

#### Artigo 9. Formas de alteração/Dissolução/Afastamento

Mencionam-se aqui as alterações anuais obrigatórias dentro dos critérios de ponderação e acúmulo de cotas pelo tempo de serviço; menciona-se também a validade anual da gestão da empresa, a preferência dada de ceder as cotas por oferta exclusivamente aos demais participantes da empresa.

Quanto à dissolução menciona-se que esta só pode ocorrer desde que o assunto tenha sido debatido e ratificado por duas Assembléias Gerais sucessivas que tanto podem ser primeira Ordinária e depois Extraordinária ou vice versa, havendo necessidade nesses casos, de aprovação mínima de 2/3 dos sócios participantes.

Não poderá haver dissolução por afastamento de algum ou mais sócios com exceção que o valor de suas cotas sejam resgatadas pela própria empresa em dois anos ou prazo menor por acordo entre as partes.

Mesmo na ocorrência de falecimento de um ou mais participantes empresa não poderá ser dissolvida tendo os sócios remanescentes total preferência na aquisição das cotas disponíveis, reembolsando assim em dinheiro os possíveis herdeiros, de acordo com o mesmo critério estabelecido no Manual.

#### Artigo 10. Prazo de duração

Recomenda-se que a empresa trilógica seja estabelecida por tempo indeterminado.

#### Artigo 11. Fórum competente

É escolhido sempre o da comarca onde está localizada a sede da empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **OS ENSINAMENTOS DO DR KEPPE**

De acordo com o livro *Capital & Trabalho* (1990) do Dr Keppe, numa empresa tradicional, quem tem o capital recebe os lucros e quem trabalha ganha o salário. Na Empresa Trilógica o trabalho é a única fonte de renda. O conceito do salário é substituído pela divisão da renda. Desse modo, as pessoas que trabalham numa Empresa Trilógica, se assim decidirem, podem ser consideradas “sócias”.

O conceito de “sócio” nas Empresas Trilógicas é um pouco diferente do conceito comumente utilizado para esta palavra no sentido que a pessoa é “sócia” para efeitos de trabalho e divisão de lucros, mas a empresa tem hierarquia e o “sócio” não tem direito a parte da empresa, pois se assim fosse um sócio que decidisse sair da empresa poderia quebrar a mesma e impedir que outros trabalhassem:

No que se refere ao Investimento inicial de uma Empresa Trilógica, este pode ser feito através de: investimento de capital próprio; e participação da integralização do capital através da retenção da divisão da renda.

A renda (faturamento menos despesas) é dividida da seguinte forma: uma parte que será reinvestida na própria empresa em máquinas, melhorias, etc., conforme as necessidades; uma parte que é dividida entre todos os sócios como renda deles (em substituição aos salários de acordo com o valor do trabalho de cada um; se a empresa foi formada com capital de terceiros uma parte da renda é usada como pagamento deste empréstimo. E, finalmente, uma percentagem fixa (10% - dez por cento), a ser destinada ao Fundo Trilógico de Empresas, cuja função será explicada mais adiante.

Na formação do capital inicial é calculada a necessidade inicial do dinheiro que é dividida pela quantidade dos sócios. Os sócios que têm condições financeiras poderão financiar a abertura da empresa, o que é

considerado como um empréstimo para a mesma; sendo que este será devolvido na medida em que esta evolua em faturamento.

Em resumo, nas Empresas Trilógicas capital não gera mais capital. Toda renda é distribuída pelo valor do trabalho de cada um. Isso significa que capital é uma simples ferramenta e o trabalho é o gerador de riquezas, o que resulta num equilíbrio de ambas as partes: capital e trabalho.

#### **4.1. Promoção**

Assim como ocorre nas empresas tradicionais, que desembolsam 1/3 ou mais de seus recursos na área de publicidade e marketing, para serem conhecidas e formarem sua clientela (algumas investem 2/3 no início de suas atividades), também nas Empresas Trilógicas a promoção é considerada “a alma do negócio”.

Tal orientação sempre foi prestada com firmeza pelo criador Dr. Keppe. Ou seja, sempre que algum sócio propõe diminuir os gastos com promoção, divulgação das atividades, ele alerta para os prejuízos que certamente advirão desta conduta.

A promoção constitui um investimento, o principal, a base, o alicerce, o fundamento das empresas. Se há dinheiro para ser aplicado, é melhor que o seja em publicidade e na melhoria dos serviços do que, por exemplo, numa atividade especulativa.

Sobretudo nesta área de prestação de serviços, a promoção é fundamental. Uma semana que não se faça a divulgação das empresas já é sentida na queda dos chamados, no declínio na procura dos serviços, na redução do faturamento.

Por exemplo, a empresa de promoção das Empresas Trilógicas teve início em Nova Iorque com apenas uma sócia. Ela começou a distribuir folhetos de propaganda nos prédios e a afixar nos postes cartazes de publicidade anunciando os serviços da *Speed Trucking Company*. A idéia de contratá-la surgiu quando o Dr. Keppe, numa reunião, perguntou aos sócios da recém-criada *Speed*:

- Dr. Keppe: *Como é que as outras empresas de mudança de NY fazem a publicidade delas?*

- *Speed: Colocando cartazes nos postes, respondeu um dos sócios da Speed.*
- *Dr. Keppe: Vocês têm de fazer a mesma coisa, para terem clientes.*

Com o tempo, um artista gráfico (que fundou sua própria empresa de artes gráficas) começou a fazer cartazes em papel A4 muito coloridos, artísticos, os mais bonitos de Manhattan; e também a criar folhetos engraçados, chamativos, interessantes e estéticos.

Todas as empresas começaram a produzir folhetos e cartazes; surgiu uma pequena gráfica e uma empresa de *art-design*; mais gente precisou ser contratada para fazer a entrega dos folhetos e a afixação dos cartazes. Assim foi concebida a Empresa de Promoção, inicialmente com 5 sócios.

A Escola de Línguas Millennium, que tem seis unidades em São Paulo, cerca de 18 pessoas trabalham diretamente na empresa de promoção, em tempo integral, entregando jornais em empresas e locais estratégicos. Mas os próprios professores, quando não têm aulas, fazem divulgação da escola.

Aliás, é imprescindível que todo o sócio das Empresas Trilógicas faça um estágio e, trabalhe pelo menos uma parte do tempo na empresa de promoção, para sentir a dificuldade que é conseguir um cliente, a fim de valorizar tanto a clientela, como seu próprio trabalho.

Além disso, são características das Empresas Trilógicas: a atividade constante de todos os sócios e, a ação como base; quem está sem trabalho na sua área específica tem que ajudar outro sócio na área que não é sua; com isso, todos se beneficiam.

Toda forma de divulgação é bem vinda e a principal preocupação de qualquer empresário é chegar ao cliente; portanto é importante entender o que as outras empresas da mesma área fazem e sempre ter em mente que só sentar e esperar o cliente vir até a empresa nunca numa resultará em prosperidade e sucesso.

## **4.2. Perfil dos Sócios**

Sobre o perfil dos sócios, em seu livro “Sociopatologia: estudo sobre a patologia social”, Norberto Keppe (2002), define o seguinte:

A empresa trilógica não é laborterapia, todo indivíduo que se associar tem que ter experiência mínima para ser produtivo. Aliás, uma terapia do trabalho só pode ser feita em uma escola, que precisa ser paga para quem lá for aprender. Deve haver um critério para a pessoa entrar em uma empresa trilógica, entre eles sua experiência no trabalho; que a pessoa não seja demasiadamente patológica (KEPPE, 2002, p. 257).

Adicionalmente em seu livro “A libertação dos povos: a patologia do poder” (1987, p. 5) o referido autor esclarece o perfil do indivíduo que deverá trabalhar numa Empresa Trilógica:

Sobretudo, que sejam indivíduos práticos, que tenham idealismo e dinamismo, os que acreditam no bem, na verdade e no belo, e que queiram se unir, para construir um novo mundo, uma nova sociedade, o verdadeiro reino humano sobre a Terra.

#### **4.3. Políticas de Produção**

As Empresas Trilógicas devem produzir bens e serviços úteis. Keppe (1987, p. 163) ensina que “o verdadeiro poder, que está no trabalho, na realização científica e artística, no desenvolvimento, geralmente é desconhecido pela humanidade”.

Segundo o mencionado autor, “a finalidade da Empresa Trilógica é a de corrigir o consumismo da sociedade; evitar a produção de produtos supérfluos e principalmente perigosos” (KEPPE, 1990, p. 255).

A produção deve ser otimizada de modo a gerar o máximo de quantidade por homem/hora, devendo ser equilibrado o tempo da pessoa entre trabalho e estudo (cursos, cultura, pesquisa, entre outros).

O indivíduo deve se adaptar às necessidades de produção da empresa, de modo a maximizar a utilização do trabalho. Ou seja, não existe uma rigidez definida por cargos, mas sim a flexibilidade definida pela real necessidade. Como todas as pessoas nesse tipo de empresa têm seu sustento básico garantido e sabem que podem melhorar seu ganho cada vez mais, desde que o ganho coletivo aumente, passam a se preocupar exclusivamente com o trabalho, com a melhoria de qualidade e eficiência em sua atividade, com sua produção, com a melhoria da empresa - e não com a angústia de correr dia e noite atrás do dinheiro para a própria subsistência (KEPPE, 1990).

O conceito de utilidade e valor está no trabalho construtivo, sem agredir o meio-ambiente, na realização científica e artística, o que Keppe (1990)

denomina de “o verdadeiro poder”. Não necessariamente o que é lucrativo e gera empregos na sociedade atual é por ele considerado como útil.

Segundo Norberto Keppe (2002, p. 256)

As empresas trilógicas devem conter o mínimo de administração e o máximo de produção, mesmo que seja necessário escolher o indivíduo mais produtivo para a direção. Isto, portanto, não significa a inexistência de hierarquia, controles, etc. [...] as responsabilidades deverão ser delegadas ao máximo àqueles que trabalham, reduzindo ao mínimo os poderes em geral (KEPPE, 2002, p. 255-256).

Isso é facilitado porque os trabalhadores, sendo todos sócios, donos do negócio, têm maior interesse em mantê-lo e desenvolvê-lo, do que sendo simplesmente empregados. Nas Empresas Trilógicas, o coordenador sente-se aliviado, pois não precisa vigiar tanto os trabalhadores, podendo executar melhor sua atividade de desenvolver a empresa.

No dia-a-dia, os coordenadores das Empresas Trilógicas são escolhidos pelos sócios durante as reuniões de empresas com o criador do modelo, Norberto Keppe. Cabe a eles servir a empresa e os sócios – e não serem servidos.

O mandato dura enquanto estiverem funcionando. Se começarem a prejudicar o andamento das empresas, podem ser destituídos, voltando à produção, sendo escolhido um substituto. Seu ganho é como o de outro sócio – às vezes uma pequena porcentagem a mais. Se ele quiser aumentar o próprio ganho, tem de se preocupar em aumentar o ganho de todos – pois ele recebe a média geral dos associados. Assim como ele pode levantar problemas de seus coordenados durante as reuniões, estes podem levantar problemas da coordenação durante os encontros, ambos com igual direito e liberdade.

Existe uma hierarquia definida não por cargos, mas basicamente pela capacidade administrativa (equilíbrio psíquico, bom-senso, contato com a produção, etc.) e não pela quantidade de capital que a pessoa possua ou, até mesmo, o grau de instrução acadêmica que tenha, podendo ser substituída a qualquer momento por outro sócio. Ou seja, o poder de decisão, no dia-a-dia, cabe a todos os membros. Existe uma reunião por semana para conscientização empresarial, em que todos os membros (caso seja possível) deverão participar para que se inteirem de todos os setores das empresas (vendas, promoção, produção, financeiro, etc.). Nessas reuniões, é que

deverão ser definidas as alocações de recursos, os investimentos que deverão ser feitos, as definições de cargos, etc.

É vedado o empréstimo a juros como formas de capital inicial ou de giro. A Empresa Trilógica não deve, de maneira alguma, incentivar o mercado especulativo.

#### **4.4. Fundo das Empresas Trilógicas**

As Empresas Trilógicas formam um fundo de investimento entre si. Cada empresa deposita 10% de seu faturamento bruto.

O objetivo deste fundo é fornecer apoio financeiro para novas empresas na fase de implantação, e para investimentos em equipamentos e instalações de modo geral, nas Empresas Trilógicas já em funcionamento. Somente as Empresas Trilógicas têm acesso ao dinheiro do fundo.

O fundo funciona sem fins lucrativos, sendo que sobre os depósitos e possíveis empréstimos não há remuneração, tampouco cobranças de juros; somente é aplicado, quando necessário, um reajuste inflacionário.

O fundo é administrado pelos empresários das Empresas Trilógicas e pelo Conselho das Empresas Trilógicas funcionando como um Banco de fomento para as empresas e indivíduos que trabalham nas mesmas.

#### **4.5. Programa de Conscientização dos Erros**

Conscientização é um dos objetivos principais das Empresas Trilógicas, ou seja, cabe a elas tirar as pessoas da alienação e levá-las para a realidade. Essa conscientização é feita através de reuniões semanais com duração de duas horas cada, de modo que os seguintes assuntos sejam discutidos:

- Sistema socioeconômico.
- Funcionamento de uma empresa.
- Informações sobre a própria empresa.
- Psicossóciopatologia.
- Consciência das potencialidades e dos erros do próprio indivíduo.

O método envolve aulas, discussões, estudos de casos, feedback, entre outros. O programa é feito caso a caso de modo que seja possível atender aos interesses específicos de cada grupo.

Em relação às vantagens oferecidas por uma Empresa Trilógica devem ser mencionadas aquelas que dizem respeito à empresa propriamente dita, para os indivíduos que nela trabalham e para a sociedade. É isso que será discutido a seguir.

#### *Vantagens para a empresa*

- Maior comprometimento de todos no resultado da empresa (aumento da produtividade & lucro).
- Ausência do tradicional conflito entre patrão e empregado, e participação de todos quanto aos resultados alcançados.
- Menor prejuízo com quebra de equipamentos e sabotagens, já que os mesmos pertencem aos membros da empresa.
- Menor nível de acidentes e ausência no trabalho, devido ao programa de conscientização dos erros e o próprio modelo que é em si terapêutico.
- Nível de doenças baixo, pelas mesmas razões acima; isso evita gastos com planos de saúde, convênios com farmácias, planos odontológicos, entre outros.
- Maior qualidade quanto aos produtos e serviços oferecidos.
- Melhor relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho, também devido aos pontos acima, principalmente à conscientização dos erros, bem como pela questão da cooperação que neste caso é voluntária.
- Os membros trabalham onde e quando for necessário, havendo, portanto economia na contratação de mão-de-obra externa.



- O patrimônio da empresa trilógica é protegido contra dilapidação, uma vez que este não pertence a nenhuma pessoa física (nenhum membro), mas sim à própria entidade jurídica (empresa trilógica).
- Maior capacidade de reação às oscilações/mudanças do mercado, devido ao efeito sinérgico da união entre os membros com diversas experiências, e também devido ao próprio modelo que é menos burocrático em comparação ao tradicional.
- O progresso dessas empresas é significativo neste modelo.
- Não existe o peso do salário agravando a situação da empresa em eventuais épocas de baixa lucratividade. Quando há pouco lucro, os membros ganham menos. Isto é, os membros ganham se houver lucro, pois não existe salário. Nesse contexto, caso não haja lucro, restará aos membros garantir apenas o básico (alimentação, moradia, transporte, saúde, etc.).

Vale ressaltar que a Empresa Trilógica é protegida contra Processos Trabalhistas o que, por sua vez, gera grande economia para as finanças;

Sobre o assunto, Norberto Keppe esclarece que, a ação no bem é que proporciona a saúde física e psíquica ao indivíduo. Neste sentido, não há motivo para aposentadoria, o que gera benefício de acúmulo de experiência (maior tempo de serviço), e menos custos de contratação, reciclagem, treinamento (menor rotatividade). Os indivíduos mais experientes não precisam e não devem se aposentar trazendo grandes benefícios às Empresas Trilógicas. Também não há risco de perder o emprego por ausência de função ou eliminação do cargo.

#### *Vantagens para o indivíduo*

- Menos estresse e menos doenças, devido a três fatores: eliminação do risco de demissão, necessidades básicas garantidas e programa de conscientização dos erros.

- Menos acidentes de trabalho (quase não existem, e quando há são muito leves).
- Melhor qualidade de vida cultural, espiritual, entre outras.
- Maior maturidade profissional: o membro de uma Empresa Trilógica participa das decisões de todos os setores da mesma.
- Maior segurança econômico-social entre seus membros.
- Significativa tomada de consciência, pois como já mencionado anteriormente, o objetivo do programa de conscientização é elevar a consciência social, econômica e psicológica dos participantes, sendo que esta é estimulada o quanto antes, não havendo possibilidade de ser suprimida como se costuma fazer.

#### *Vantagens para a sociedade*

- Redução dos problemas sociais atuais (analfabetismo, fome, violência, entre outros).
- Melhor distribuição de renda. Este é o fator mais importante entre os benefícios sociais das Empresas Trilógicas. Todos passam a usufruir de toda a receita organizacional, sem que esta fique concentrada nas mãos dos acionistas, donos ou cargos de alta gerência.
- Aquecimento da economia (queda do desemprego): melhor distribuição de renda leva as pessoas mais pobres a consumir, posto que neste nível, não há espaço para poupança. Este dinheiro voltará para o mercado, sobretudo, na aquisição de bens básicos, que não serão gastos fora do país. Não se trata de tecnologia muito avançada (onde o Brasil é deficiente); isso ajuda a aumentar o número de pessoas atuantes no mercado de trabalho, além de gerar um efeito multiplicador.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Por exemplo, numa cidade qualquer, os produtores de leite não possuem demanda para sua produção, pois a população não consegue comprar leite. A produção é desta forma, direcionada a uma empresa que concentra a aquisição de toda a produção, pagando apenas R\$ 0,20 por litro de leite comprado. Suponha que alguns habitantes formem uma Empresa Trilógica onde passem a ganhar a distribuição dos lucros da firma. Isto fará com que eles imediatamente comprem mais leite diretamente do produtor, que não mais será tão dependente de uma empresa que

- Crescimento sustentável do país baseado na produção industrial, comercial, agrícola e desenvolvimento científico.
- Melhoria no meio-ambiente.
- Menores gastos com previdência social.
- Menores gastos governamentais.
- Menores gastos com segurança para todos os indivíduos da sociedade. Isso porque, desde a sua fundação, nenhuma Empresa Trilógica deixou de prover o básico para os seus membros.

#### 4.6. Como Implantar uma Empresa Trilógica?

Antes de abordar sobre como implantar uma Empresa Trilógica recomenda-se a todos os interessados analisar o livro “A libertação dos povos: a patologia do poder” de Norberto Keppe (1987), que fornece o caminho necessário para a formação dessa nova sociedade (trilógica). Segundo Keppe (1987):

[...] é fundamental que o povo entre em ação para que as descobertas deste livro não permaneçam no simples plano teórico. Assim sendo, proponho o seguinte plano de ação:

- (1) Que grupos sejam formados para estudar a questão da escravização do povo pelo poder econômico-social;
- (2) Que estas ideias sejam transmitidas para a sociedade como um todo, especialmente para as organizações e líderes sociais;
- (3) Que as empresas trilógicas sejam formadas: lojas, fábricas, negócios e corporações, organizadas para trazer lucro aos que trabalham nelas;
- (4) Que as sociedades trilógicas (residências do modelo trilógico, geralmente habitadas pelos que trabalham nas empresas trilógicas) sejam estabelecidas para prover um tipo de vida mais moderno, prático e econômico (KEPPE, 1987, p. 9).

Keppe (1987) complementa suas ideias ao dizer que a concepção de uma Empresa Trilógica não exige o investimento de um montante de capital

---

pague tão pouco pelo leite produzido. Este aumento, poderá inclusive implicar na necessidade de que o produtor seja obrigado a admitir novos membros sempre no modelo trilógico (deve ser empresa trilógica, para não quebrar a corrente de crescimento desta mesma cidade) (KEPPE, 1987).

elevado, sendo que para explicar isto lança a seguinte questão: é o capital que realiza uma empresa? E responde:

Aparentemente parece que sim: Como é possível montar uma firma se não houver dinheiro que compre máquinas, alugue um salão, ou pague funcionários? Porém, na realidade não é bem assim, porque não é necessário um grande gasto inicial; toda empresa que se inicie baseada em um Como Implantar (Passo a Passo) grande capital, já começou com uma idéia megalômana básica de fazer grande lucro. O certo, o plausível, é iniciar uma empresa desde seus fundamentos, através do trabalho de uma, duas ou mais pessoas, que se coloquem em ação, para chegar a um fim (Keppe, 1987, p. 185).

Por exemplo, no início das atividades das Empresas Trilógicas em Nova Iorque, os empresários da *General Contracting*, quando eram contratados para pintar uma casa, envernizar o piso ou colocar papel de parede, pediam ao cliente um adiantamento de 50% do valor total da obra. Com este adiantamento, os sócios compravam os materiais necessários para fazer toda a obra, não necessitando assim de ter antecipadamente o capital.

Uma vez compreendido isto há outros itens que devem ser levados em conta para que a implantação de uma Empresa Trilógica possa ser realizada com sucesso, dentre eles: prioridade na promoção; valorização da produção; eliminação de chefias permanentes; maior número de sócios, maior competitividade e riqueza; conscientização dos erros; cuidados com a receita; e critérios para admissão de um novo membro.

### *Prioridade na promoção*

É fundamental que exista um esforço na atividade de promoção, de preferência direto ao consumidor, sem intermediários. Nas empresas trilógicas os sócios devem participar desta atividade, ocupando todo e qualquer tempo ocioso que tenham, principalmente no início das atividades, onde a clientela ainda não está formada. Se possível, todos os sócios! Portanto, muito deve ser investido em material humano, além de todo capital que puder ser empregado.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Por exemplo, as atividades das empresas trilógicas na Suécia, assim como em todas as outras localidades, começaram com a distribuição de folhetos por todos os sócios com os dados dos trabalhos que a empresa realizaria (no caso pintura e colagem de papel de parede) e uma secretária eletrônica. Ao fim do dia, os sócios ao voltarem da distribuição, coletavam as chamadas e caso houvesse orçamentos ou trabalhos a serem feitos, no dia seguinte eles o fariam. Com o passar do tempo, foi possível fixar um membro para a secretária em tempo parcial, já com a empresa consolidada (KEPPE, 1987).

### *Valorização da produção*

Na empresa trilogica o tempo deve ser usado no trabalho produtivo. Neste sentido, os sócios devem ter o foco na produção e na promoção destes bens ou serviços produzidos, reduzindo-se ao máximo o número de reuniões e trabalhos burocráticos.

### *Eliminação de chefias permanentes*

Quando um indivíduo deixa a produção e assume uma posição de chefia, assumindo poder, geralmente permite que a megalomania e o narcisismo subam à sua cabeça; isto ocasiona o adoecimento de sua personalidade, levando-o para fora da realidade. Por isso o ideal é a coordenação em dupla (*Check and Balance*). No dia-a-dia, existe uma hierarquia definida basicamente pela capacidade administrativa (equilíbrio psíquico, bom-senso, contato com a produção, etc.) e não pela quantidade de capital que a pessoa possua ou, até mesmo seu nível de instrução, podendo ser substituída a qualquer momento por outro sócio, segundo decisão do grupo nas reuniões semanais.

### *Maior número de sócios, maior competitividade e riqueza*

Sobre o tópico acima colocado, em seu livro “Trabalho & Capital”, Norberto Keppe (1990) menciona o seguinte:

Em minhas descobertas de economia, quantos mais pessoas (sócios) houver na empresa, maior será o lucro – desde que o capital esteja ligado ao trabalho. Uma empresa que pertença aos seus sócios, tende a ter uma produtividade maior, de maior qualidade, com menor sabotagem etc., que uma empresa tradicional com a maioria de empregados (KEPPE, 1990, p. 248).

Ou seja, como o resultado de seu trabalho integralmente interfere nos seus ganhos, com a consciência de que o trabalho é que traz sanidade etc., o

sócio acabará por produzir muito mais que um empregado numa mesma função<sup>3</sup>.

### *Conscientização dos erros*

O ambiente de tolerância com os erros de cada membro deve ser estimulado, no sentido de conscientizar as inversões, as atitudes destrutivas dos sócios em relação às empresas e em relação à própria vida. Como resultado disto, torna-se praticamente inexistente a necessidade de demitir um membro.

Assim, para fazer com que as pessoas não se tornem passíveis de exclusão, os seguintes aspectos devem ser observados:

- Cada sócio deverá controlar o desempenho dos outros sócios, sem se desviar de seu trabalho.
- Certo nível médio de produtividade deve ser exigido de todos, e cobrado na reunião semanal geral.
- Os que não acompanharem tal ritmo deverão ser estudados, para serem aproveitados em outras funções, ou em caso extremo, até serem eliminados (KEPPE, 1990, p. 249).

### *Cuidados com a receita*

---

<sup>3</sup> Por exemplo, em Nova Iorque, quando a *Speed Trucking Company* já estava consolidada, com 18 sócios e um alto faturamento, um empresário do Brasil perguntou se podia participar dela. Era um indivíduo altamente capaz, que trabalhava em cargo de direção numa empresa brasileira. Os sócios da *Speed* não o queriam aceitar. Achavam que um sócio a mais tiraria o lucro de todos. Seria mais um com quem dividir os lucros. Foi aí que o Dr. Keppe mostrou-lhes a enorme inversão em que estavam: uma pessoa de alto nível, com tal capacidade, iria trazer muito mais lucro à empresa, e não diminuí-lo. Por causa desta orientação, aceitaram relutantemente a vinda do novo sócio. Tudo aconteceu como Dr. Keppe dissera. Em pouco tempo este sócio sugeriu inovações na empresa, criou o serviço de *messenger*: mais leve, mais solicitado e mais lucrativo (até então a empresa só trabalhava com mudanças pesadas, de móveis, utensílios, fogões, etc.). O lucro aumentou consideravelmente para todos. Mas, mesmo que ele não fosse assim tão capaz Dr. Keppe disse que quanto mais sócios houvesse nessa empresa trilogica mais ela renderia. Isso porque, cada nova pessoa acrescenta algo e ajuda no todo. É o contrário do que acontece nas empresas tradicionais, onde se procura ter o mínimo de pessoas na produção.

Qualquer receita que entre deve ser contabilizada ao fim de cada mês. Do total arrecadado, segue abaixo a sequência das obrigações a serem cumpridas:

1. Recolhimento do fundo trilógico: trata-se de uma verba destinada à divulgação no mundo das empresas e da ciência trilógica, sem a qual não haveria possibilidade de auxiliar na formação de uma verdadeira sociedade. Deve ser utilizada em promoções de palestras, eventos, programas de rádios e TV, impressão de livros trilógicos, etc. Ou seja, os membros são estimulados em primeiro lugar a contribuir para a sociedade como um todo.
2. Pagamento das despesas fixas e variáveis: este item pode ser dividido em duas contas: (a) despesas das empresas (capital destinado a pagamentos de fornecedores, impostos, contas públicas, tais como, luz, água, telefone etc., prestações de equipamentos, entre outros; e (b) despesas básicas dos sócios (capital destinado ao atendimento das necessidades básicas, tais como, alimentação, transporte para uso em serviço, moradia. Caso a empresa possa fornecer outros elementos, tais como, educação para os filhos, babás, lavadeiras, etc. para uso comum, este valor deverá também ser retido na fonte. O intuito disto é focar o máximo esforço possível do membro nas atividades produtivas).
3. Provisões: trata-se do capital destinado às despesas futuras, que de antemão, são previsíveis. Por exemplo: veículos para uso da empresa (depreciação), viagens culturais para os membros, aquisições de novos equipamentos, provisão para épocas de baixas receitas, etc.
4. Reserva Intocável: da receita total menos o recolhimento do fundo, o pagamento de despesas, e as provisões, um percentual (que se recomenda que seja no mínimo 50% deste valor) seja destinado à reserva geral para emergências, imprevistos, etc.
5. Distribuição do Lucro: ao cumprir todas as obrigações acima, é feita a distribuição da receita líquida (final). A distribuição deste valor deve ser

muito próxima entre os membros, sendo que o básico deve ser garantido a todos (KEPPE, 1990).

Em termos jurídicos, a empresa não deve pertencer a nenhum membro; ou seja, deve ser organizada de modo a que não pertença a nenhum dos membros, sendo que o modelo que mais se aproxima disto atualmente é o cooperativo. A empresa (seu nome, suas propriedades, etc.) jamais pode ser dividida em quotas para os membros. Isto significa, na prática, que a empresa jamais pode ser vendida no todo ou em partes, a não ser no caso em que todos os cooperados desejem encerrar uma empresa a fim de transferir seus benefícios unicamente para outra Empresa Trilógica. A empresa é intocável! Caso um membro queira sair, não terá direito a levar nenhuma parte do patrimônio construído.<sup>4</sup>

#### *Crítérios para admissão de um novo membro*

Um novo membro, “não necessita” dispor de nenhum capital para ingressar na empresa trilógica. A única exigência é a entrada com sua força de trabalho, ter uma experiência aceitável pelos demais sócios, ser aceito em assembleia, e que, sobretudo, seja um indivíduo prático, idealista e dinâmico.

---

<sup>4</sup> Por exemplo, na década de 80, foi comprado em São Paulo, no bairro do Rio Pequeno, um supermercado que passou a denominar-se Trilógica Supermercado. Ele foi adquirido por um membro idealista que emprestou sem juros ao redor de USD 30 mil, a serem pagos pelos empresários trilógicos gradualmente, conforme o faturamento mensal. Isto levou cinco anos. Em outras palavras, ao final de cinco anos, o supermercado passou a pertencer integralmente aos seus doze sócios. A empresa trilógica passou a possuir uma grande clientela, estava se consolidado, chegando com o seu próprio rendimento a adquirir outro supermercado na cidade de Barueri, na grande São Paulo. Isto foi possível graças ao espírito formado entre os membros, o processo de análise individual e de grupo de todos os sócios (do caixa ao açougueiro e ao gerente), a igualdade nos ganhos, etc. Porém, como naquela época a empresa ainda pertencia aos membros (cada um tinha um direito sobre uma parte do patrimônio), três sócios, devido à patologia individual, resolveram sair exigindo a sua parte do patrimônio. Para que isto fosse realizado, era impossível restituir-lhes o valor sem se desfazer do negócio. E assim aconteceu, a empresa que servia a doze sócios diretamente (além de suas famílias), teve que ser vendida integralmente para que houvesse a divisão de seu patrimônio entre os membros. Portanto, o modelo jurídico da empresa trilógica atual visa proteger a empresa das atitudes destrutivas de um ou outro sócio, garantindo que todos possam usufruir dos resultados das empresas sem riscos de perdas de sua fonte de estabilidade psicossocioeconômica (KEPPE, 1990).



## CONCLUSÃO

Empresa Trilógica é uma nova forma de organização cuja finalidade é preservar a vida e não o lucro econômico através dos seguintes princípios:

- A empresa, seu capital e o patrimônio, é de forma igualitária, propriedade de todas as pessoas que nela trabalham, somente enquanto trabalham na empresa, ou seja, podem usufruir de todos os benefícios e bens da mesma enquanto trabalharem nela; mas a empresa é uma unidade independente e quando os trabalhadores deixam de trabalhar nela não levam nada.
- Todos participam da divisão da renda da empresa de acordo com o valor de seu trabalho individual; não há assalariados ou sócios investidores.
- Todos os sócios (todo o pessoal) devem participar de um programa de conscientização social e individual.
- O produto ou serviço da empresa deve ser benéfico à vida.

O objetivo das Empresas Trilógicas é:

- Desenvolver na prática o equilíbrio entre trabalho e capital, impossibilitando a exploração do homem pelo homem, e tirando bases de especulação.
- Eliminar os papéis do empregado e empregador tornando todos empresários, “sócios”.<sup>5</sup>
- Aumentar a produtividade e riquezas em harmonia com a natureza.
- Transferir o poder econômico de poucos capitalistas e burocratas para os muitos que trabalham.
- Corrigir o engano do capitalismo e do socialismo/comunismo.

---

<sup>5</sup> A Empresa Trilógica pode ter empregados já que muitos trabalhadores preferem ser empregados e desde que o objeto principal da mesma seja feito pelos seus “sócios”.

A Empresa Trilógica é uma ferramenta pratica que auxilia a transformar a sociedade de maneira mais justa, tornando-a mais rica. Trata-se de um processo evolutivo em que a Empresa Trilógica concorre com empresas tradicionais e ganha espaço pela sua maior produtividade e justiça.

A Empresa Trilógica resulta numa economia de trabalho com livre iniciativa sem exploração e sem especulação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWNSTEIN, V. *FORTUNE FORECAST A BETTER TRADE BALANCE WON'T WORK MIRACLES* Slowing imports and rising exports have already started to strengthen the economy. But the huge trade deficit will linger, a lightning rod for protectionists. **Fortune Magazine**. v. 115. n. 8. New York: Fortune, April 13, 1987, p. 90-1.

GIES, M. *How can you play the Global Money Game*. **U.S. News & World Report**. n. 77, Washington, DC, May 11, 1987, p. 4-5.

KEPPE, N. *Escravidão e liberdade*. São Paulo: Próton Editora, 2011, 130p.

\_\_\_\_\_. *O reino do homem*. 2 ed. São Paulo: Próton Editora, 2010, 277p.

\_\_\_\_\_. *Teologia trológica (científica)*. São Paulo: Próton Editora, 2009, 140p.

\_\_\_\_\_. *Psicanálise da sociedade*. 2 ed. São Paulo: Próton Editora, 2004, 423p.

\_\_\_\_\_. *Terra, o planeta ilusório*. São Paulo: Proton Editora, 2003, 175p.

\_\_\_\_\_. *Sociopatologia: estudo sobre a patologia social - bases para a nova civilização do 3º milênio*. 2 ed. São Paulo: Proton Editora, 2002, 298p.

\_\_\_\_\_. *Sociopatologia: estudo sobre a patologia social - bases para a nova civilização do 3º milênio*. 2 ed. São Paulo: Proton Editora, 2002, 298p.

\_\_\_\_\_. *A origem das enfermidades, psíquicas, orgânicas e sociais*. 2 ed. São Paulo: Próton Editora, 2002, 149p.

\_\_\_\_\_. *Metafísica trológica*. v. I. 2 ed. São Paulo: Próton Editora, 1993, 330p. (*A libertação do ser*).

\_\_\_\_\_. *Trabalho & capital*. 1ª ed. São Paulo: Próton Editora, 1990, 400p.

\_\_\_\_\_. *A libertação dos povos: a patologia do poder*. 2ª ed. São Paulo: Próton Editora; 1987, 290p.

\_\_\_\_\_. *A glorificação*. 2 ed. São Paulo: Próton Editora, 1987, 168p.

MICHOUD, J. *Traité de la personnalité morale*. In: COMES, O. Introdução ao Direito Civil - das pessoas jurídicas. São Paulo: Editora Forense, 1977.

PACHECO, C. *O abc da trilogia analítica: psicanálise integral*. 6ª ed. São Paulo: Proton Editora; 2003, 152p.

SMITH, A. *Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações*. Tradução e seleção Norberto de Paula Lima. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1986, 458p.

WILLIAMS, M. J. *COMING: THE GREAT TAX REFORM OF -- YES -- 1987* *Company lobbyists are already picking away at the new tax act. They fear the next one may raise corporate taxes even more.* **Fortune Magazine**. v. 114. n. 3. New York: Fortune. October 27, 1986, p. 87.