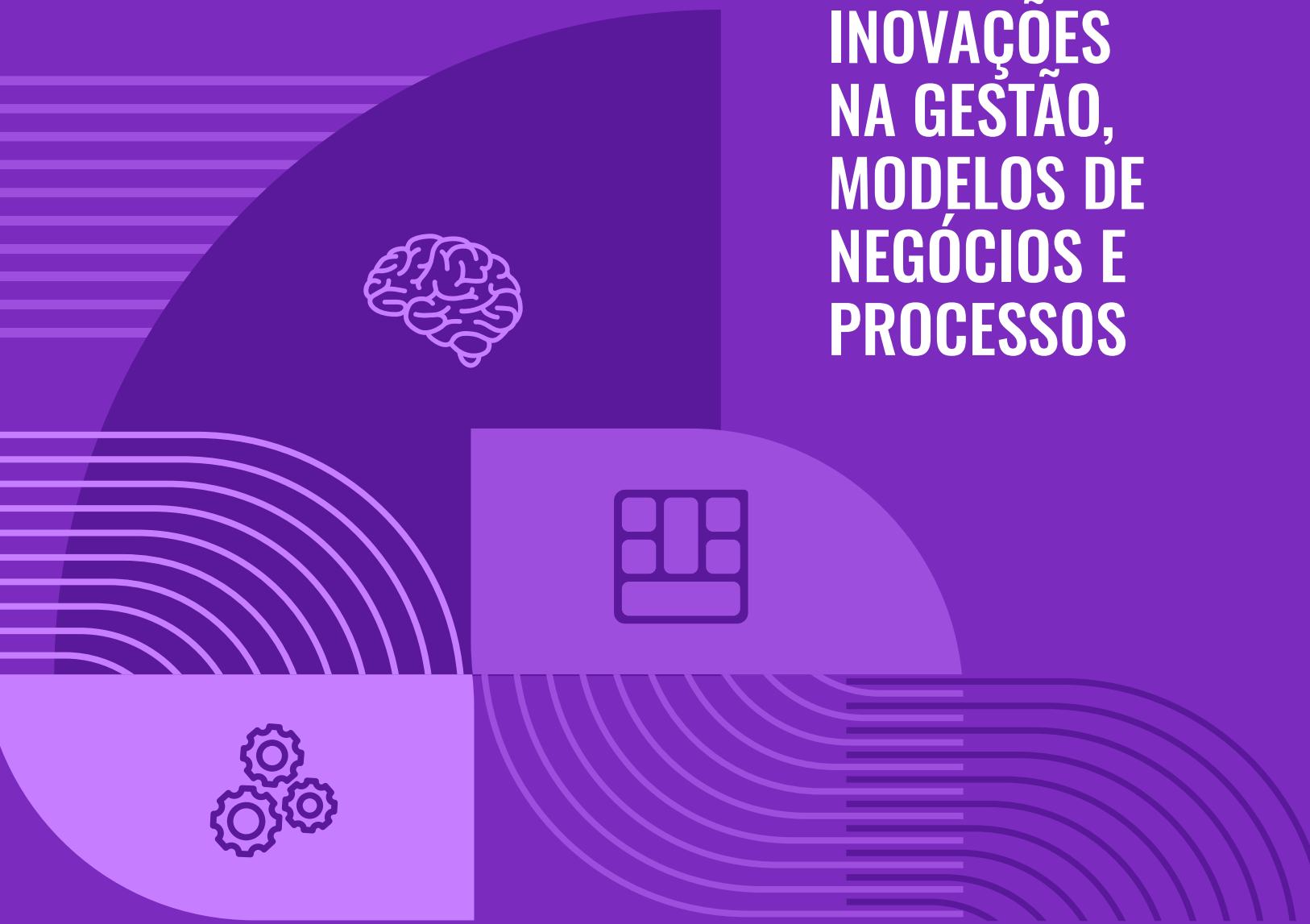
DOM PROJETOS INSPIRADORES

VOLUME 3 | 2025



INOVAÇÕES NA GESTÃO, MODELOS DE NEGÓCIOS E PROCESSOS

FDC | Fundação Dom Cabral

FALE COM A DOM PROJETOS INSPIRADORES
REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR
0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO
Professor Paulo Resende
Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO
Cintia Maria Lamounier Coelho
Áurea Helena Puga Ribeiro
Raquel Robbe
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO
Criação&Design
Anderson Luizes – Designer Gráfico
Euler Rios – Coordenador
Rubens Cupertino – Revisor
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS
Flaticon

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 48 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.

EDITORIAL

Nesta edição da revista, destacamos projetos inovadores desenvolvidos no contexto dos programas de educação executiva da Fundação Dom Cabral, que estão transformando a gestão empresarial, os modelos de negócios e os processos organizacionais em diversos setores. O Brasil, com seu mercado dinâmico e desafios estruturais, tem mostrado como criatividade e tecnologia podem se unir como poderosas aliadas na busca pelo sucesso e sustentabilidade das empresas.

Projetos voltados à expansão e modernização de negócios estão em evidência, ilustrando como a gestão estratégica pode ser aprimorada para gerar crescimento e eficiência. Exemplos como a Jornada do Cliente no Transporte Rodoviário Interestadual, que integra tecnologia para proporcionar mais segurança e atrair novos passageiros, e a Revolução na Gestão nas Lojas Portobello Shop, que utiliza a centralização administrativa para otimizar processos e melhorar a qualidade, exemplificam como a transformação na gestão pode impactar positivamente a experiência do cliente e a operação das empresas. O crescimento de negócios também é refletido no caso da Sucré, que utiliza o modelo de franquias para expandir sua presença sem perder sua identidade e impactando positivamente a sociedade. A Localiza&CO, por sua vez, se destaca ao expandir sua atuação no mercado de veículos seminovos por meio de estratégias eficazes de engajamento interno e

marketing. Esses projetos demonstram que a inovação e a cultura organizacional são fundamentais para um crescimento sustentável.

Em paralelo, a sustentabilidade e o impacto social se revelam cada vez mais como elementos cruciais na gestão empresarial. O projeto Repensando Portfólios convida os leitores a refletirem sobre o investimento de impacto, explorando como alinhar objetivos financeiros com questões sociais e ambientais, além de discutir temas como a transparência e a credibilidade no ESG. Essas questões são vitais para fortalecer e expandir esse tipo de investimento no Brasil.

No agronegócio, a inovação também se faz presente com iniciativas que integram tecnologia, eficiência e sustentabilidade. O case BOI.COM mostra como democratizar o acesso ao investimento pecuário, enquanto a Corteva Agriscience apresenta soluções para os desafios logísticos do setor de defensivos agrícolas. Além disso, a Hexágono Consultoria está promovendo práticas sustentáveis ao apoiar pequenos produtores no mercado de créditos de carbono, criando oportunidades econômicas e gerando impacto ambiental positivo.

Os projetos apresentados nesta edição ilustram como a gestão estratégica, aliada a modelos de negócios inovadores e processos otimizados, é fundamental para enfrentar os desafios do mercado e gerar impacto positivo. Seja na transformação da experiência do cliente, na expansão de mercados ou na busca por soluções sustentáveis, as iniciativas aqui descritas destacam o potencial do Brasil para liderar em inovação e competitividade.

Acreditamos que as soluções abordadas inspirarão nossos leitores a adaptar as melhores práticas em suas próprias organizações, repensando modelos e estratégias e consolidando a inovação como base para o futuro.

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A GESTÃO, EXPANDIR OPERAÇÕES E PROMOVER INOVAÇÃO EM DIFERENTES SETORES EMPRESARIAIS 5

A Jornada do Cliente no Transporte Rodoviário Interestadual: Segurança e Inovação para Reter e Atrair Novos Passageiros 6

Revolução na Gestão: Centralizando para Inovar nas Lojas Portobello Shop 11

Inovação e Expansão no Modelo de Negócio da Empresa Sucré 17

Estratégias de Geração de Valor e Cultura de Atitude de Dono para Ampliação das Vendas de Seminovos na Localiza&CO 22

Plano de Reconstrução na Pandin: Redefinição Estratégica para Sustentabilidade e Crescimento 27

Estratégias para Elevação do Nível de Maturidade dos Serviços de TI na ArcelorMittal Sistemas 32

Estruturação de Governança Corporativa em Organizações Não-Governamentais Internacionais: Um Modelo Estratégico para Eficiência Global 38

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO AGRONEGÓCIO: PROJETOS QUE INTRODUZEM PRÁTICAS MODERNAS E SUSTENTÁVEIS NO SETOR AGROPECUÁRIO, PROMOVENDO EFICIÊNCIA E DEMOCRATIZAÇÃO DE ACESSO 43

BOI.COM: Revolucionando o Investimento Pecuário no Brasil 44

Implementação de Melhorias na Cadeia de Suprimentos de Defensivos da Corteva Agriscience 50

Hexágono Consultoria: Uma Estratégia de Acesso ao Mercado de Créditos de Carbono para Pequenos Produtores Rurais em Minas Gerais 55

ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A GESTÃO, EXPANDIR OPERAÇÕES E PROMOVER INOVAÇÃO EM DIFERENTES SETORES EMPRESARIAIS





A JORNADA DO CLIENTE NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL: SEGURANÇA E INOVAÇÃO PARA RETER E ATRAIR NOVOS PASSAGEIROS

AUTORES: BRUNA LOPES COSTA KAUFFMAN, CARLOS HENRIQUE CINTRA PEDRASSI, GERALDO BORGES DE LIMA FILHO, GRAZIELA FIGUEIREDO ANDRADE DE CARVALHO, LAUDELINO BRUNO MARRA, MARIANA PEREIRA DE MELO, FREDERICO VIDIGAL

O transporte rodoviário interestadual desempenha um papel essencial na mobilidade do Brasil, conectando cidades e regiões de maneira acessível e prática. No entanto, um problema recorrente tem impactado a percepção de segurança e a confiança dos passageiros nesse modal: os riscos associados às paradas intermediárias. Para muitas pessoas, especialmente mulheres e jovens, a sensação de vulnerabilidade durante essas pausas é um fator determinante para evitar o uso de ônibus interestaduais.

Pesquisas revelam que cerca de 24% dos passageiros se preocupam com furtos e outros incidentes nas paradas, o que compromete sua experiência e prejudica a competitividade do setor. Além disso, empresas de transporte enfrentam desafios regulatórios impostos pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que exige altos padrões de segurança para garantir o bem-estar dos passageiros. Em um mercado competitivo, a segurança deixou de ser apenas um requisito regulatório para se tornar um diferencial estratégico.

O DESAFIO: SEGURANÇA E CONFIANÇA EM TODO O PERCURSO

Embora o transporte rodoviário seja amplamente utilizado, a insegurança durante as paradas representa um obstáculo significativo para a fidelização e a atração de novos usuários. Muitas empresas já utilizam ferramentas tecnológicas para garantir o controle de acesso no momento do embarque, mas essas soluções raramente se estendem às paradas intermediárias, onde a exposição dos passageiros a riscos é maior.

Esse contexto gera um impacto duplo: além de comprometer a experiência do cliente, reduz a competitividade do modal em relação a alternativas como o transporte aéreo e os veículos particulares. A necessidade de uma solução integrada que aborde a segurança em todas as etapas da jornada tornou-se evidente para elevar os padrões do setor e fortalecer sua reputação.

O OBJETIVO: UMA JORNADA SEGURA E CONFIÁVEL

O projeto buscou implementar uma solução tecnológica que abrangesse todas as etapas da viagem, desde o embarque inicial até as paradas intermediárias. A proposta visava não apenas reduzir incidentes e aumentar a sensação de segurança, mas também posicionar o transporte rodoviário como uma alternativa confiável e atrativa. Ao construir uma experiência contínua de proteção, as empresas do setor poderiam conquistar novos clientes, fidelizar os atuais e diferenciar-se da concorrência.

A SOLUÇÃO: INTEGRAÇÃO DO APP MEU EMBARQUE E MONITORAMENTO NAS PARADAS

Para atender a essa necessidade, o projeto expandiu as funcionalidades do APP Meu Embarque, uma ferramenta que já era utilizada para otimizar o embarque inicial dos passageiros. Com *check-in* biométrico e controle de acesso integrados ao sistema Serpro, o aplicativo garante que apenas passageiros autorizados tenham acesso ao ônibus na partida.

No entanto, o desafio estava nas paradas intermediárias, onde os riscos de furtos e invasões eram mais acentuados. Para complementar o APP, foi desenvolvida uma solução específica para essas etapas críticas. O novo sistema combina biometria, inteligência artificial (IA) e monitoramento contínuo para garantir a segurança durante todo o trajeto.

Nas paradas, os passageiros passam por um processo de identificação biométrica ou por QR Code, eliminando a possibilidade de substituições indevidas.

Câmeras equipadas com IA monitoram o interior do ônibus e os arredores, identificando comportamentos suspeitos e reduzindo a carga de responsabilidade sobre os motoristas. Além disso, o APP foi atualizado com um botão de emergência, permitindo que passageiros notifiquem rapidamente a central de segurança em caso de incidentes.

Essa integração tecnológica proporciona uma experiência de segurança contínua, desde o embarque inicial até o destino final, promovendo tranquilidade e confiança em todos os momentos da jornada.

IMAGEM 1: A SOLUÇÃO PROPOSTA



FONTE: OS AUTORES (2024).

IMPLEMENTAÇÃO: ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO PROGRESSIVO

A implantação da solução foi cuidadosamente planejada e conduzida em etapas para garantir sua eficácia e adaptação gradual. O processo começou com a avaliação técnica e legal dos requisitos regulatórios, assegurando a conformidade com as normas da ANTT para biometria e monitoramento.

Na fase seguinte, o APP Meu Embarque foi expandido para incluir as funcionalidades de controle de acesso nas paradas, sincronizando os dados dos passageiros em tempo real. Paralelamente, equipes de motoristas e atendentes passa-

ram por treinamentos específicos para operar o sistema e responder rapidamente a emergências.

Com a solução em operação, indicadores de segurança e satisfação dos passageiros foram monitorados para identificar oportunidades de melhorias e ajustar os processos conforme necessário. Essa abordagem permitiu que o projeto fosse refinado continuamente, garantindo que atendesse às expectativas dos passageiros e às exigências regulatórias.

RESULTADOS: IMPACTOS POSITIVOS NO SETOR

Os resultados da implementação foram significativos e evidenciaram o impacto da solução na experiência dos passageiros e na competitividade do setor. A sensação de segurança durante as paradas melhorou consideravelmente, com uma redução expressiva nos incidentes registrados.

Pesquisas indicaram um aumento na satisfação dos passageiros, que relataram maior tranquilidade ao utilizar o transporte rodoviário. O botão de emergência do APP foi destacado como um elemento de confiança, permitindo respostas rápidas e eficazes em situações de risco.

Além disso, a percepção positiva do sistema resultou em um aumento no número de passageiros, especialmente entre mulheres e jovens, que anteriormente evitavam o modal por questões de segurança. A fidelização dos clientes também cresceu, consolidando o transporte rodoviário como uma escolha confiável e moderna.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

A implementação trouxe aprendizados valiosos que podem orientar futuras iniciativas no setor. Um dos principais *insights* foi a importância de ouvir os passageiros e ajustar as soluções com base em seu feedback. Essa abordagem garantiu que o sistema atendesse às necessidades reais dos usuários, fortalecendo sua aceitação e eficácia.

O treinamento contínuo das equipes também se mostrou essencial para o sucesso do projeto. Motoristas e atendentes bem preparados foram capazes de operar o sistema com eficiência e transmitir confiança aos passageiros.

Outro ponto destacado foi a importância da comunicação transparente sobre as medidas de segurança. Informar os passageiros sobre as funcionalidades do sistema e seus benefícios ajudou a construir confiança e valorização do serviço.

CONCLUSÃO: UM NOVO PADRÃO DE SEGURANÇA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

A integração do APP Meu Embarque com o sistema de monitoramento nas paradas estabeleceu um novo padrão de segurança no transporte rodoviário interestadual. Ao abordar as principais vulnerabilidades da jornada, a solução transformou a experiência dos passageiros, promovendo confiança, fidelidade e crescimento no número de usuários.

Mais do que atender às exigências regulatórias, o projeto demonstrou que a segurança pode ser um diferencial estratégico no setor, elevando a reputação das empresas que adotam soluções inovadoras. Com resultados promissores e alto potencial de expansão, a iniciativa aponta o caminho para um transporte rodoviário mais seguro, competitivo e alinhado às expectativas dos passageiros modernos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- De Azevedo, J. P., et al. (2023). *A melhoria da experiência e segurança no embarque de passageiros no transporte rodoviário brasileiro*. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão de Negócios) – Fundação Dom Cabral, Porto Alegre.
- Fahad, N. (2019). *Regulating facial recognition technology in public places*. Centre for Strategic and Contemporary Research. Disponível em: https://www.academia.edu/39871139/Regulating_Facial_Recognition_Technology_in_Public. Acesso em: 30 jun. 2024.
- Guo, G., & Zhang, N. (2019). A survey on deep learning based face recognition. *Computer Vision and Image Understanding*. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1077314219301183. Acesso em: 02 jul. 2024.
- Help Net Security. (2021). *Storage systems vulnerabilities*: Act now to avoid disasters. Disponível em: https://www.helpnetsecurity.com/2021/10/14/storage-systems-vulnerabilities/. Acesso em: 08 ago. 2024.

REVOLUÇÃO NA GESTÃO: CENTRALIZANDO PARA INOVAR NAS LOJAS PORTOBELLO SHOP

AUTORES: CESAR GOMES NETO, GEORGE LEAL JAMIL

Em um mercado competitivo, onde eficiência operacional e experiência do cliente são diferenciais indispensáveis, as Lojas Portobello Shop, sob a gestão do Grupo Flooring, enfrentavam o desafio de transformar um modelo de gestão descentralizado que comprometia a padronização de processos e resultava em inconsistências operacionais. A solução encontrada foi a centralização da gestão administrativa, uma estratégia que visava não apenas otimizar operações, mas também redefinir a qualidade dos serviços prestados. Este projeto tornou-se um exemplo de como comunicação clara, engajamento estratégico e foco em resultados podem alinhar todas as partes envolvidas, desde a alta administração até os colaboradores, para alcançar um objetivo comum: superar expectativas, garantir eficiência e reforçar a competitividade no setor.

O PROBLEMA: DESAFIOS DA DESCENTRALIZAÇÃO

O Grupo Flooring, representante das Lojas Portobello Shop, enfrentava gargalos causados pela operação administrativa descentralizada. Com lojas operando de maneira autônoma, surgiam ineficiências nos processos que resultavam em retrabalho, custos elevados e inconsistências prejudiciais à experiência do cliente.

O modelo baseado em gestão por função mostrava-se ineficaz, dificultando a integração entre áreas e limitando a visão sistêmica dos funcionários, que focavam apenas em suas atribuições sem compreender os processos gerais. Essa fragmentação gerava resistência à mudança e comprometia o crescimento, dificultando a padronização e a construção de uma cultura organizacional coesa.

Considerando este desafio, o projeto visou centralizar a gestão administrativa das Lojas Portobello Shop, pertencentes ao Grupo Flooring, com o objetivo de padronizar processos, melhorar a qualidade do serviço ao cliente e aumentar a eficiência operacional. A centralização permitiria melhor distribuição de recursos, otimização de operações e a implementação de uma cultura organizacional integrada, alavancando o desempenho geral da empresa.

A SOLUÇÃO: CAMINHO INTEGRADO PARA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

A proposta central foi a criação de uma Central Administrativa, unificando operações das lojas, desde o processamento de pedidos até a gestão de recursos humanos e financeiros. Baseado em princípios modernos de gestão de processos, o centro utilizaria *softwares* de gestão integrada e práticas de *benchmarking* para garantir conformidade e eficiência. Essa estrutura centralizada não apenas reduziria o tempo de resposta às demandas dos clientes, mas também facilitaria a implementação de estratégias comerciais mais eficazes, alinhadas às novas realidades do mercado.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O planejamento do projeto foi estruturado com base em *benchmarkings* e estudos detalhados que identificaram as melhores práticas para a transformação desejada. Desde o início, o desenvolvimento foi conduzido com cuidado, focado na centralização da gestão administrativa. A padronização das atividades administrativas aumentou a eficiência e a qualidade das entregas, resultando em um atendimento mais ágil e eficaz.

Um diagnóstico inicial revelou inconsistências significativas, causadas pela gestão descentralizada, que comprometiam a produtividade das equipes comerciais, frequentemente sobrecarregadas com tarefas administrativas. A comunicação desempenhou papel crucial para engajar os envolvidos, desde consultores de vendas até coordenadores, esclarecendo que o objetivo era otimizar processos, não eliminar cargos. Essa transparência fomentou aceitação e colaboração.

Além disso, o alinhamento estratégico foi assegurado com *stakeholders* importantes, como a equipe financeira e consultores regionais, reforçando o compromisso com as metas do grupo. A equipe do projeto foi composta por um patrocinador, um gerente de projeto e gestores das áreas diretamente envolvidas. A localização central foi escolhida estrategicamente, facilitando a logística e a comunicação entre fábrica e lojas.

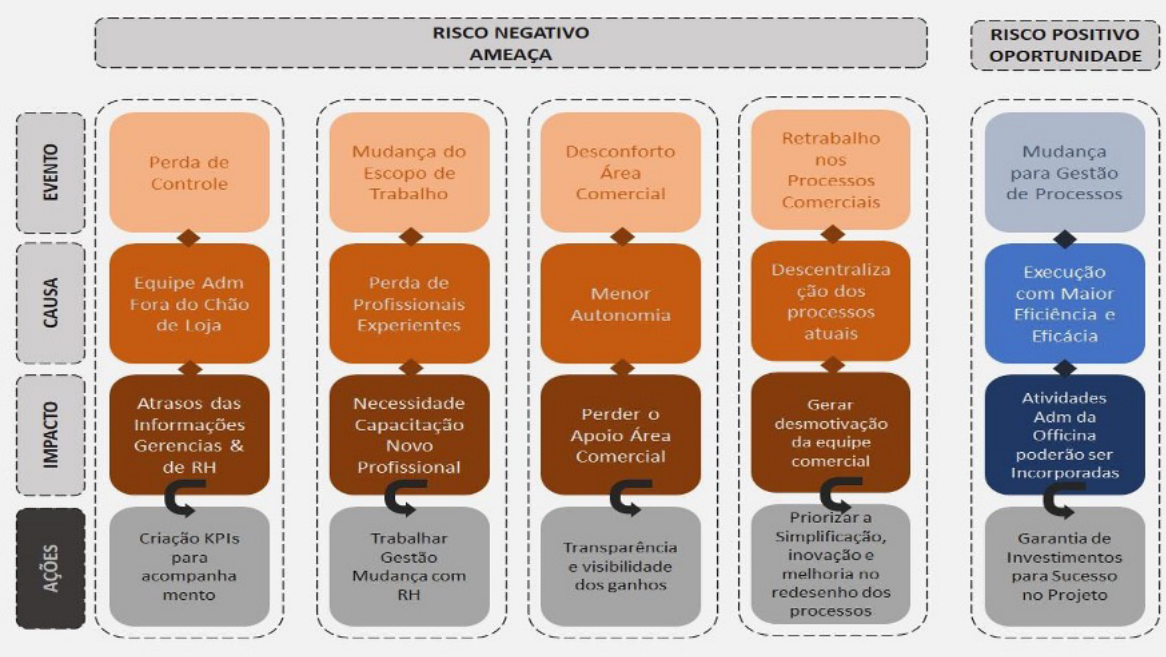
A execução seguiu etapas fundamentais. As responsabilidades foram definidas claramente entre as equipes multifuncionais, promovendo gestão horizontal e colaborativa. Recursos, como tecnologia adequada e treinamentos direcionados, foram alocados para apoiar a transição. A reorganização administrativa incluiu processos padronizados e sistemas de TI, sustentando a nova estrutura. O desempenho da Central foi monitorado continuamente por indicadores-chave (KPIs), permitindo ajustes para otimizar resultados.

GESTÃO DE RISCOS NA TRANSIÇÃO PARA A GESTÃO DE PROCESSOS

Na transição da gestão de funções para a gestão de processos, foram identificadas ameaças e oportunidades. Riscos incluíam perda de controle dos processos administrativos, atrasos nas informações de vendas, desligamento de profissionais experientes, redução de autonomia da área comercial e desmotivação. Para mitigar esses problemas, o projeto incluiu criação de KPIs, gestão de mudanças proativa com apoio de RH, comunicação clara dos benefícios e redesenho dos processos focado em simplificação.

A transição também trouxe oportunidades significativas, como aumento da eficiência e extensão das melhorias administrativas à Officina. Investimentos em tecnologia e capacitação foram priorizados, garantindo que os benefícios fossem sustentáveis. Essas estratégias integradas minimizaram impactos negativos e maximizaram resultados, promovendo uma mudança robusta e eficaz.

FIGURA 1: RESUMO DOS RISCOS & GESTÃO DE RISCOS



INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A inovação do projeto reside na integração de tecnologia e gestão de processos avançados para criar um sistema administrativo robusto que não apenas simplifica operações, mas também promove uma cultura de melhoria contínua. A centralização permitirá ao Grupo Flooring responder mais rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, estabelecendo um diferencial competitivo claro no setor de revestimentos cerâmicos.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

O sucesso do projeto foi mensurado por indicadores que avaliaram a eficácia da implantação e a qualidade da entrega. Aspectos como cumprimento do cronograma, controle de custos e satisfação dos *stakeholders* foram monitorados, com feedbacks regulares para garantir alinhamento. Na entrega do produto, destacou-se a qualidade, pontualidade e simplificação dos processos, permitindo que a equipe comercial se concentrasse no cliente. Esses critérios conectaram a Gestão Administrativa à Comercial, superando expectativas e otimizando o desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso do projeto foi amplamente sustentado pela abertura ao feedback das equipes, um aspecto crucial que possibilitou o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações implementadas. Essa prática garantiu não apenas o engajamento das equipes, mas também a criação de um ambiente de cooperação, onde sugestões construtivas ajudaram a moldar um modelo eficaz de centralização administrativa. Ao acolher as contribuições de todos, o grupo reforçou seu compromisso com a melhoria contínua, alinhando suas práticas ao planejamento estratégico e assegurando o suporte necessário para o sucesso da implementação.

Engajar *stakeholders* foi outra peça fundamental na jornada do projeto. Demonstrar de forma clara os benefícios tangíveis das mudanças, tanto para a empresa quanto para os clientes, foi uma estratégia essencial. O Conselho de Administração recebeu atualizações trimestrais, destacando os avanços e reforçando o valor do projeto, o que foi determinante para garantir seu interesse contínuo e apoio estratégico. Na área de TI, o projeto foi apresentado como uma solução para problemas recorrentes, incentivando o envolvimento ativo da equipe no aprimoramento dos processos. Para a franqueadora, os resultados serviram como *benchmarks*, beneficiando a rede de franqueados ao demonstrar o impacto positivo de práticas unificadas e eficientes.

Para executivos interessados em melhorar a eficiência operacional, este caso evidencia o valor da centralização administrativa como uma ferramenta poderosa para aprimorar a performance e a competitividade. No entanto, o sucesso dessa abordagem depende de uma implementação cuidadosa e estruturada. É crucial envolver todos os *stakeholders* desde o início, comunicando de forma clara os objetivos e benefícios das mudanças. Além disso, alinhar a operação com os objetivos estratégicos da empresa e construir um plano robusto de engajamento são passos essenciais. Executivos que adotarem essa abordagem encontrarão na centralização não apenas um modelo eficiente de gestão, mas também uma oportunidade de impulsionar a inovação e criar uma cultura organizacional mais forte e integrada.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Alburquerque, A. M. M. de, & Rocha, P. S. S. (2012). *Sincronismo organizacional: como alinhar as estratégias, os processos e as pessoas*. Edição do Kindle. São Paulo: Saraiva.
- Cruz, T. (2003). *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. São Paulo: Atlas.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. Oxford: Oxford University Press.
- Paradella, S., Furtado, J. C., & Kipper, L. M. (2012). *Gestão de processos: da teoria à prática*. São Paulo: Atlas.

INOVAÇÃO E EXPANSÃO NO MODELO DE NEGÓCIO DA EMPRESA SUCRÉ

AUTORES: EDUARDO SUSTER, FELIPE BAPTISTA, LIA QUINDERÉ, MARCOS MENDES, RENAN REGO, GEORGE LEAL JAMIL

Este projeto aborda a estratégia de expansão da Sucré, uma empresa de médio porte no setor de alimentos de Recife. A empresa viu na franquia uma oportunidade para melhorar suas margens e aproveitar a capacidade industrial instalada. O documento analisa a viabilidade de expansão através de franquias, preservando a cultura organizacional e mantendo o propósito de impacto social da empresa.

O PROBLEMA: NAVEGANDO PELOS DESAFIOS DE EXPANSÃO

A Sucré, tradicionalmente operando no modelo B2B por meio de redes varejistas nacionais e regionais, enfrenta o desafio crucial de definir uma estratégia de expansão para continuar seu crescimento. Recentemente, a empresa iniciou uma incursão no mercado B2C com a abertura de um quiosque piloto, revelando a possibilidade de desenvolver esse mercado, melhorar as margens, posicionar a marca e expandir com maior velocidade. No entanto, para manter o ímpeto de crescimento, a Sucré precisa superar o desafio de escolher entre diferentes modelos de expansão, cada um apresentando desafios e oportunidades distintas.

Dentre as opções avaliadas, a expansão através de lojas próprias exigiria um investimento capital significativo e aumentaria a complexidade operacional. Por outro lado, o desenvolvimento de uma rede de franquias poderia proporcionar uma expansão mais rápida com menor investimento direto, mas exigiria um sistema robusto para garantir a qualidade e a adesão aos valores da marca em diversas localidades. A decisão é crucial, pois qualquer estratégia escolhida deve não apenas impulsionar o crescimento, mas também fortalecer o propósito de impacto social da empresa, especialmente seu compromisso em transformar a vida de mulheres em situação de vulnerabilidade. Portanto, o desafio não é apenas escolher a estratégia de expansão mais eficaz, mas também como implementá-la de forma a sustentar o crescimento do negócio sem comprometer sua cultura organizacional e seus objetivos sociais.

OBJETIVO DO PROJETO: ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO PARA A SUCRÉ

Desenvolver um sistema de franquias que alinhe com os objetivos de expansão e impacto social da Sucré. O projeto visa estabelecer um modelo de franquia que mantenha a cultura organizacional, fortaleça a presença de mercado e melhore as margens operacionais, ao mesmo tempo em que promove o apoio a mulheres em situação de vulnerabilidade.

A SOLUÇÃO: FRANQUIAS COMO VETOR DE CRESCIMENTO

A adoção de um modelo de franquia que alinhe com os objetivos de expansão e impacto social da Sucré. Esse modelo foi escolhido por sua capacidade de escalabilidade e menor necessidade de investimento capital direto comparado à abertura de lojas próprias. A franquia permitirá a utilização da capacidade produtiva existente e proporcionará a oportunidade de negócio para empreendedores alinhados com os valores da empresa, especialmente para mulheres em situação de vulnerabilidade.

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Ao adotar o modelo de franquias, a Sucré estrutura uma estratégia de expansão que permite a venda da marca e o aumento de retornos financeiros por meio de *royalties* e uma porcentagem do faturamento.

- Sucré forma uma *holding* dividida em duas operações principais: uma central de produção, responsável por fabricar e fornecer produtos para

as franquias, e a franqueadora, que gerencia treinamentos, administra as verbas de marketing e se monetiza através dos *royalties*.

- A estratégia de crescimento foca na abertura de novas lojas franqueadas, priorizando as regiões Nordeste, onde a marca já está consolidada, e Sudeste, que apresenta grande potencial de mercado e atratividade para novos investidores.
- O plano de expansão iniciou com um projeto piloto em Fortaleza, no principal shopping da cidade, e o próximo passo será a expansão para São Paulo, seguindo a meta de ampliar a presença urbana da marca Sucré.

VANTAGENS E RISCOS DO MODELO DE FRANQUIAS

A Sucré optou por iniciar suas operações B2C expandindo por meio de franquias, uma estratégia que se alinha com as capacidades atuais da empresa e apresenta desafios gerenciáveis.

- **Vantagens**: menor necessidade de capital para novas unidades, capitalização através de taxas de franquia, uso eficiente da capacidade produtiva ociosa para melhorar as margens e riscos trabalhistas reduzidos devido à menor necessidade de contratações.
- **Riscos**: desconhecimento do modelo de negócios e a necessidade de um período de aprendizagem, ajustes no design organizacional para acomodar treinamento e marketing, adaptação da cadeia de suprimentos para pedidos frequentes e menores, dificuldades na atração de franqueados devido ao reconhecimento limitado da marca fora do Nordeste, e o desafio de manter a cultura e o propósito organizacional através da rede de franquias.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Para implementar essa solução, a Sucré desenvolverá um pacote de franquias detalhado, que incluirá critérios rigorosos de seleção de franqueados, programas intensivos de treinamento inicial e contínuo, e sistemas robustos de monitoramento e apoio. O objetivo é garantir que os franqueados possam replicar o sucesso da marca em novas localidades, mantendo a qualidade e a experiência que os consumidores esperam da Sucré, ao mesmo tempo em que contribuem para a missão social da empresa. Além disso, a empresa planeja implementar uma estrutura de suporte focada em tecnologia para facilitar a comunicação, o monitoramento de desempenho e o gerenciamento eficaz da rede de franquias.

MODELO CONCEITUAL PROPOSTO PARA AS FRANQUIAS SUCRÉ

O modelo conceitual proposto pela Sucré para suas franquias visa abordar a crescente demanda do mercado de *foodservice*, especialmente no segmento de quiosques, alinhando-se com a tendência de experiências digitais e alimentação saudável e diferenciada. Este modelo tem como foco não apenas a oferta de um cardápio variado, incluindo opções para dietas restritas como veganas, mas também reforçar o impacto socioambiental positivo da marca. Assim, apresenta os seguintes diferenciais:

1. **Foco em Impacto Socioambiental:**

- **Sustentabilidade:** Utilização de embalagens recicláveis e biodegradáveis para reduzir o envio de resíduos aos aterros sanitários. A Sucré se compromete também com a reciclagem de 100% das embalagens vendidas, apoiada pelo selo “Eu Reciclo”.
- **Compensação de CO2:** Implementação de programas para a compensação de carbono, reforçando o compromisso ambiental da marca.

2. **Saúde e Inovação no Preparo dos Alimentos:**

- **Equipamento Inovador:** Uso do ‘fastoven’, um forno que combina várias tecnologias para preparar alimentos sem necessidade de fritura, alinhando-se às demandas por uma alimentação mais saudável.
- **Sem Conservantes:** Manutenção da qualidade e frescor dos alimentos sem o uso de conservantes, garantindo a integridade e o sabor natural dos produtos.

3. **Empoderamento Feminino e Inclusão Social:**

- **Empreendedorismo Feminino:** Priorização de mulheres, especialmente mães em situação de vulnerabilidade, tanto para a franquia quanto para oportunidades de emprego, promovendo a inserção no mercado de trabalho.
- **Suporte Contínuo:** Oferecimento de assistência psicológica e jurídica, bolsas de estudo, auxílio creche e programas de desenvolvimento contínuo para as colaboradoras.

4. **Governança e Responsabilidade Social:**

- **Metas de ESG:** Definição e divulgação anual de metas relacionadas à sustentabilidade ambiental e governança social, com ênfase no consumo consciente de recursos e na utilização de energia solar para abastecer as operações da franquia e da indústria.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

A expectativa é que o modelo de franquia traga um aumento significativo na capilaridade da marca, melhoria das margens de lucro e fortalecimento da presença de mercado. Métricas específicas – como número de franquias abertas, vendas incrementais e impacto social – serão monitoradas para avaliar o sucesso do projeto.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

O projeto deverá oferecer *insights* valiosos sobre a gestão de franquias em um mercado competitivo, destacando a importância de manter a cultura organizacional e o propósito social enquanto se expande. Recomendações específicas para futuras expansões e ajustes no modelo serão desenvolvidas com base nas experiências e resultados obtidos.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Executivos que buscam expandir suas operações através de franquias devem considerar não apenas o potencial de mercado, mas também o impacto social e ambiental de suas operações. Investir em treinamento e suporte para franqueados e garantir a aderência à cultura e valores da empresa são essenciais para o sucesso a longo prazo.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

- Euromonitor International. (2022). *Coffee, Tea, Spices and Ready Meals in Brazil: ISIC 1549*. May 2022. Passport by Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2022). *Sector Capsule: street stalls/kiosks in Brazil*. Passport by Euromonitor International.
- MarketLine. (2022). *Industry Profile - foodservice in Brasil*. August 2022.
- Revista Brasileira de Direito Empresarial. (n.d.). *O contrato de franquia sob o crivo da lei de proteção de dados*.

ESTRATÉGIAS DE GERAÇÃO DE VALOR E CULTURA DE ATITUDE DE DONO PARA AMPLIAÇÃO DAS VENDAS DE SEMINOVOS NA LOCALIZA&CO

AUTORES: ALEX GONÇALVES, LARISSA CAFAGGI, THIAGO ROLDÃO, FREDERICO VIDIGAL

No competitivo mercado de veículos seminovos, a Localiza, líder no setor de mobilidade no Brasil, viu-se diante de uma oportunidade estratégica: transformar sua força de trabalho de 20 mil colaboradores em um canal ativo de promoção e vendas. Essa iniciativa, centrada no conceito de "Atitude de Dono", propõe uma reconfiguração profunda na forma como a empresa engaja seus colaboradores, ao torná-los participantes ativos no processo de geração de *leads* e promoção de veículos seminovos. Este projeto se apresenta como uma solução inovadora para aumentar a competitividade da Localiza no mercado, reduzindo custos operacionais e promovendo um alinhamento cultural que reforça a visão colaborativa da empresa. A combinação de estratégias de marketing, capacitação e incentivo estabelece a base para um modelo escalável e sustentável de geração de valor, envolvendo não apenas os colaboradores, mas também parceiros externos.

O PROBLEMA: DESAFIOS NO ENGAJAMENTO E GERAÇÃO DE VALOR

Apesar de sua posição consolidada no mercado, a Localiza enfrentava desafios substanciais na utilização do potencial interno de seus colaboradores como promotores de vendas. Mesmo possuindo uma força de trabalho ampla e diversi-

ficada, a empresa não explorava adequadamente essa rede para impulsionar vendas no segmento de veículos seminovos. O problema foi agravado pelo aumento contínuo dos custos de aquisição de clientes (CAC), que cresceram 119% entre 2019 e 2023. Esse aumento incluiu o custo por *lead*, que subiu 27,7% no mesmo período, refletindo dificuldades na geração de *leads* qualificados e na conversão em vendas. Além disso, a falta de um funil de vendas estruturado e uma comunicação interna eficaz resultava em um engajamento limitado dos colaboradores e na ineficiência dos processos de venda.

Essa combinação de fatores gerava impacto direto na lucratividade e no crescimento sustentável da Localiza, especialmente em um mercado onde a diferenciação exige não apenas inovação tecnológica, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos. A ausência de engajamento interno e o uso insuficiente de canais alternativos de promoção criavam um cenário desafiador para expandir as vendas e consolidar a presença da empresa no segmento.

OBJETIVO DO PROJETO

O principal objetivo deste projeto foi ampliar as vendas de veículos seminovos da Localiza por meio de uma rede integrada de promotores internos e externos. A proposta inclui engajar os colaboradores como promotores ativos e criar parcerias com motoristas de aplicativos e corretores de seguros, expandindo o alcance e a eficiência das estratégias de vendas. O projeto busca reduzir o custo de aquisição de clientes, melhorar a qualificação de *leads* e aumentar a conversão de vendas, promovendo um alinhamento entre a cultura organizacional e as metas estratégicas da empresa.

A visão inspiradora da iniciativa é posicionar a Localiza como uma referência em engajamento colaborativo, transformando cada colaborador em um agente ativo no processo de vendas. Essa abordagem não apenas fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade entre os colaboradores, mas também impulsiona o desempenho comercial e consolida a liderança da empresa no mercado de veículos seminovos.

A SOLUÇÃO: ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO E CAPACITAÇÃO

A solução proposta para enfrentar os desafios da Localiza baseia-se em uma estratégia integrada que combina capacitação, comunicação e incentivo. O projeto

é estruturado em torno da criação de uma plataforma de indicações e do fortalecimento da cultura de “Atitude de Dono” entre os colaboradores. Essa plataforma permite que os colaboradores registrem indicações, acompanhem o progresso de *leads* e sejam recompensados por vendas concluídas.

O programa inclui treinamentos focados em desenvolver a confiança dos colaboradores na promoção dos veículos seminovos. Durante as sessões de capacitação, são apresentados os diferenciais competitivos dos produtos, como histórico de manutenção detalhado, garantias adicionais e condições de financiamento atrativas. A proposta também incorpora um sistema digital de monitoramento, que facilita a gestão das indicações e a integração com o sistema de CRM da empresa. Para incentivar a participação, foram criados programas de recompensa financeira e reconhecimento interno, reforçando o engajamento.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do projeto foi planejada em três fases principais, abrangendo desde a capacitação inicial até a expansão para parcerias externas. A primeira fase concentrou-se na capacitação dos colaboradores, com treinamentos presenciais e virtuais que abordaram desde técnicas de venda até o uso da nova plataforma digital. Essa etapa foi essencial para preparar a força de trabalho e fortalecer a confiança dos colaboradores como promotores.

Na segunda fase, a plataforma de indicações foi desenvolvida e lançada, com funcionalidades que incluem o registro de *leads*, o acompanhamento do status das indicações e a integração com o CRM da empresa. A *landing page* criada para esse propósito permite um acesso simples e intuitivo, incentivando o uso e melhorando a rastreabilidade dos *leads*. A terceira fase priorizou o monitoramento contínuo do programa, com reuniões regulares para análise de métricas e feedbacks. Pontos focais em diferentes regiões atuaram como facilitadores, garantindo a adesão e o sucesso do projeto em escala nacional.

COLABORAÇÃO E LIDERANÇA

O papel da liderança foi fundamental para o sucesso da iniciativa. Gestores foram capacitados para atuar como exemplos de “Atitude de Dono”, promovendo o engajamento e reforçando a importância estratégica do projeto. A integração entre departamentos, incluindo marketing, vendas e RH, garantiu uma implementação coesa e alinhada aos objetivos da empresa. A comunicação interna desempenhou

um papel crucial, com campanhas que destacaram os benefícios do programa para a empresa e para os colaboradores, fortalecendo o sentimento de pertencimento e colaboração.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A abordagem da Localiza para o mercado de veículos seminovos é inovadora ao transformar colaboradores em promotores ativos, integrando cultura organizacional e estratégia de vendas. Esse modelo reduz a dependência de canais externos e de mídia paga, aumentando a eficiência e a lucratividade. Além disso, a promoção de uma cultura de "Atitude de Dono" diferencia a Localiza no setor, criando um senso de responsabilidade compartilhada entre os colaboradores.

Ao alavancar sua força de trabalho como um canal de geração de *leads*, a Localiza não apenas reduz custos, mas também fortalece a conexão entre os colaboradores e os objetivos da empresa. Essa integração resulta em uma maior identificação com a marca, traduzindo-se em um atendimento mais personalizado e alinhado com as expectativas dos clientes.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

A implementação do projeto gerou resultados expressivos, confirmando a eficácia da estratégia de engajamento interno. As vendas de veículos seminovos aumentaram 51%, enquanto o custo de aquisição de clientes foi reduzido em 15%. Além disso, o índice de engajamento dos colaboradores cresceu, refletindo o sucesso da promoção da cultura de "Atitude de Dono". A rede interna de promotores também melhorou a qualidade dos *leads* gerados, resultando em taxas de conversão mais altas e um impacto direto na lucratividade.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

O projeto destacou a importância de uma comunicação clara e transparente para engajar colaboradores e superar resistências. A capacitação contínua demonstrou ser um pilar essencial para o sucesso, aumentando a confiança dos colaboradores nas indicações e melhorando sua eficácia como promotores. Recomenda-se a expansão do programa para incluir mais parcerias externas, como corretores de seguros e motoristas de aplicativos, ampliando o alcance e consolidando o modelo como referência no setor.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Empresas que desejam fortalecer sua competitividade podem aprender com o modelo implementado pela Localiza. Priorizar uma cultura organizacional forte, que envolva os colaboradores como participantes ativos nos objetivos estratégicos, é essencial para o sucesso. Além disso, o investimento em capacitação e incentivos gera resultados tangíveis, aumentando o engajamento e a produtividade da equipe. Por fim, integrar tecnologia e cultura organizacional é uma estratégia eficaz para alcançar eficiência, reduzir custos e garantir um crescimento sustentável.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

- Fundação Dom Cabral. (n.d.). *Programa de desenvolvimento de executivos: criação de valor na Localiza&CO*. Fundação Dom Cabral.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work. In Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385-400). Oxford University Press.

PLANO DE RECONSTRUÇÃO NA PANDIN: REDEFINIÇÃO ESTRATÉGICA PARA SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO

AUTORES: PAULO PANDIN, FREDERICO VIDIGAL

A Pandin Móveis Ltda., com décadas de tradição no mercado de móveis de aço e madeira para escritórios, encontrou-se em um momento crítico de sua trajetória: como aliar sua história a um futuro de competitividade e inovação? Este projeto apresenta um plano ousado e integrado de reestruturação que utiliza metodologias consagradas, como o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKR), para transformar desafios em oportunidades. A proposta vai além de corrigir lacunas críticas nas áreas comercial e industrial; ela busca alinhar os objetivos estratégicos da empresa, otimizar seu desempenho organizacional e reposicioná-la como referência no setor. Ao promover uma revolução em seus processos internos, o plano não apenas reestrutura a Pandin, mas também planta as sementes de um crescimento sustentável que honre sua tradição enquanto a prepara para os desafios do futuro.

O PROBLEMA: DESAFIOS QUE COLOCAVAM A PANDIN EM RISCO

A Pandin, com mais de seis décadas de tradição como uma empresa familiar no mercado de móveis para escritórios, enfrentava desafios estruturais e operacionais graves que ameaçavam sua sustentabilidade em um setor cada vez mais

competitivo. Um dos problemas mais significativos era a centralização das decisões em poucos membros da família, o que comprometia a agilidade e eficiência organizacional. A ausência de uma gestão profissionalizada gerava gargalos internos e dificultava o fluxo de trabalho, além de criar uma dependência excessiva de um núcleo de gestores sem as competências necessárias para lidar com os desafios modernos do mercado.

Além disso, a empresa carecia de um planejamento estratégico robusto. Essa deficiência impedia a definição de metas claras e a criação de indicadores confiáveis para monitorar o progresso das ações, tornando difícil reagir de maneira ágil às rápidas transformações do setor. Entre 2015 e 2020, a Pandin acumulou resultados financeiros negativos, forçando os sócios a realizarem aportes constantes para manter a operação. Paralelamente, a pandemia de COVID-19 acelerou a necessidade de adaptação às novas demandas do consumidor, que passaram a exigir maior agilidade, personalização e digitalização. A incapacidade de atender a essas demandas resultou em uma perda significativa de competitividade em relação a concorrentes mais inovadores e adaptáveis.

Esses desafios impactaram profundamente a operação da Pandin, prejudicando tanto os resultados financeiros quanto o potencial de crescimento da empresa. Em um setor que exige excelência operacional, inovação contínua e adaptação rápida às mudanças do mercado, a Pandin precisava de uma transformação urgente para garantir sua relevância e sustentabilidade.

OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo principal deste projeto foi reestruturar a Pandin Móveis Ltda., promovendo mudanças profundas em sua governança, cultura organizacional e processos internos. A meta era implementar um modelo de gestão profissionalizado e orientado para resultados, capaz de superar os desafios estruturais e operacionais que a empresa enfrentava. Com isso, buscou-se reposicionar a Pandin como uma referência no mercado de móveis de aço e madeira para escritórios, integrando sua tradição de qualidade com a inovação necessária para atender às demandas modernas do mercado. A visão inspiradora do projeto é garantir a excelência no atendimento aos clientes enquanto promove a sustentabilidade do negócio.

A SOLUÇÃO: TRANSFORMANDO A PANDIN PARA O FUTURO

A solução proposta baseou-se em um plano estratégico integrado, desenvolvido para abordar os principais desafios enfrentados pela Pandin e criar um modelo de negócio eficiente e competitivo. O uso combinado de metodologias como o Balanced Scorecard (BSC) e os OKRs trouxe clareza à definição de metas e indicadores. Esses *frameworks* foram adaptados para monitorar quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado. O modelo OKR, por sua vez, permitiu estabelecer metas claras e mensuráveis, com revisões trimestrais que garantiram maior agilidade e alinhamento estratégico.

Como parte do plano, foi realizada uma revisão completa da estrutura organizacional, com substituições em funções críticas e uma redistribuição de responsabilidades. Além disso, a capacitação das equipes foi priorizada, com treinamentos voltados para o desenvolvimento de lideranças e para a adoção de práticas colaborativas. Esse enfoque na qualificação dos colaboradores foi essencial para garantir que as mudanças estruturais fossem sustentáveis.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O desenvolvimento do plano seguiu um diagnóstico detalhado, que identificou os principais desafios e oportunidades dentro da estrutura interna da Pandin. O mapeamento das áreas-chave revelou lacunas significativas nos setores industrial e comercial, especialmente em termos de produtividade, qualidade e atendimento ao cliente. Esse diagnóstico foi crucial para definir prioridades e alinhar os recursos disponíveis às metas estratégicas.

A governança foi um dos primeiros aspectos a ser ajustado. A separação entre funções administrativas e operacionais foi implementada, definindo responsabilidades claras e promovendo a contratação de profissionais externos para funções específicas. O orçamento do projeto foi alocado de forma a priorizar o treinamento das equipes e a automação de processos industriais, áreas consideradas críticas para a modernização da empresa. Para garantir o engajamento das equipes, foram criados canais de comunicação interna, que promoveram transparência e alinhamento em todas as fases do projeto.

A execução do plano ocorreu em cinco etapas principais. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico aprofundado das operações e fluxos internos, identificando gargalos e estabelecendo prioridades. Na etapa seguinte, a estrutura organizacional foi revisada, substituindo familiares sem qualificações específicas por profissionais

do mercado e reorganizando funções para promover maior eficiência. Posteriormente, a modernização operacional foi implementada, com a adoção de tecnologias de automação nos processos industriais. Workshops e treinamentos foram realizados para capacitar lideranças e promover uma gestão colaborativa. Finalmente, foram estabelecidos processos de sustentação, com revisões trimestrais de indicadores de desempenho e ajustes contínuos para garantir o alinhamento estratégico.

COLABORAÇÃO E LIDERANÇA

A liderança foi conduzida pelo CEO da Pandin, que desempenhou um papel central na implementação das mudanças estratégicas, em alinhamento com o conselho da empresa. Gerentes das áreas industrial, comercial e financeira atuaram como responsáveis diretos pela execução das ações, enquanto coordenadores especializados implementaram as iniciativas em nível operacional. A comunicação clara e as reuniões regulares foram fundamentais para alinhar expectativas e monitorar o progresso do projeto.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A integração das metodologias Balanced Scorecard e OKR foi um dos elementos mais inovadores do plano. Essa abordagem híbrida permitiu alinhar objetivos estratégicos com ações operacionais de maneira ágil e eficiente, garantindo que as metas fossem não apenas alcançadas, mas também sustentáveis. A adoção de tecnologias para automação de processos industriais trouxe melhorias significativas na eficiência operacional, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Esses fatores posicionaram a Pandin como uma empresa mais competitiva e preparada para enfrentar os desafios do setor.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

Os resultados do projeto incluíram uma reestruturação organizacional bem-sucedida, com a separação entre governança familiar e gestão profissional, criando uma base sólida para decisões mais ágeis e eficazes. Melhorias nos processos produtivos foram alcançadas com a implementação de automação e a otimização dos fluxos operacionais, reduzindo desperdícios e aumentando a confiabilidade das entregas. A satisfação dos clientes também foi impactada positivamente, com ações voltadas para a personalização do atendimento e melhoria na qualidade dos produtos e serviços.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

Uma das principais lições aprendidas foi a importância de uma comunicação clara e frequente para superar resistências internas. O engajamento contínuo das equipes foi fundamental para o sucesso do projeto. Outro aprendizado foi a necessidade de indicadores bem definidos, que ajudaram a manter o foco e realizar ajustes conforme necessário. Para empresas familiares que desejam profissionalizar sua gestão, é recomendável investir em estratégias de engajamento cultural, como workshops e diálogos abertos, e garantir uma separação clara entre governança e gestão.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Executivos que buscam inovar em seus setores podem aprender com a experiência da Pandin que a integração entre cultura e inovação é essencial. Promover uma transição cuidadosa para uma gestão profissionalizada e desenvolver lideranças capazes de impulsionar mudanças sustentáveis são passos cruciais para o sucesso em mercados competitivos. Além disso, acompanhar de perto a adaptação dos colaboradores às novas práticas organizacionais garante que as mudanças sejam assimiladas de forma duradoura e eficiente.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases* (5th ed., Global Edition).
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecard to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review, 17*(2).
- Deming, W. E. (2000). *Out of Crisis* (2nd ed.). MIT Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translation Strategy Into Action: the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review Press*.

ESTRATÉGIAS PARA ELEVAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS SERVIÇOS DE TI NA ARCELORMITTAL SISTEMAS

AUTORES: ERICK SCHWARZBERG, HELOÍSA DE OLIVEIRA PERDIGÃO CERQUEIRA, JAVIER FRANCISCO FLÓREZ HERNÁNDEZ, KELLY CHRISTIAN CAMELO TEIXEIRA, GEORGE LEAL JAMIL

No ambiente industrial competitivo e dinâmico em que a ArcelorMittal atua, a ArcelorMittal Sistemas desempenha um papel essencial como unidade de tecnologia da informação do grupo. Com a necessidade constante de aprimorar seus níveis de serviço, a TI se tornou um componente estratégico para sustentar a eficiência e a competitividade da empresa. Diante desse cenário, este projeto foi concebido para implementar o Kanban Maturity Model (KMM) como uma estrutura de referência para guiar a evolução gradual dos processos de TI, que atualmente operam no nível 2 de maturidade, rumo ao nível 3. O KMM se destaca por promover uma abordagem progressiva, centrada no cliente e focada em valores culturais e práticas colaborativas. Este artigo apresenta os desafios enfrentados pela empresa, as estratégias adotadas para a implementação do modelo, os resultados alcançados e as lições aprendidas ao longo do processo.

O PROBLEMA: DESAFIOS NA EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS DE TI

A transformação digital, em rápida expansão, trouxe para a ArcelorMittal Sistemas o desafio de alinhar suas práticas tecnológicas às crescentes demandas do

mercado e das operações industriais. A necessidade de atender clientes internos e externos de forma ágil e eficiente é acompanhada por um ambiente de alta complexidade industrial, onde previsibilidade e controle de fluxos de trabalho são cruciais. No entanto, a unidade ainda opera com práticas que apresentam limitações em relação a esses fatores, resultando em operações predominantemente reativas.

A ausência de um modelo mais avançado de gestão de maturidade afeta diretamente a capacidade da empresa de oferecer serviços consistentes e escaláveis, prejudicando a eficiência e a qualidade das entregas. Além disso, a pressão por competitividade global exige que a TI seja um elemento estratégico que impulsione a inovação e a adaptação às mudanças do setor. No nível 2 de maturidade, as práticas de TI ainda não estão plenamente alinhadas a uma cultura de melhoria contínua, dificultando a criação de um ambiente organizacional adaptável e resiliente.

OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo principal deste projeto foi implementar o Kanban Maturity Model na ArcelorMittal Sistemas, conduzindo a unidade de TI do nível 2 para o nível 3 de maturidade. A transição buscava melhorar a previsibilidade e a consistência dos serviços, promovendo um fluxo de trabalho mais ágil e centrado no cliente. O sucesso dessa implementação contribuiria para consolidar a TI como um elemento estratégico e proativo dentro do grupo, alinhando-se às metas de longo prazo da organização e aprimorando a experiência dos clientes internos e externos.

A visão inspiradora do projeto era transformar a ArcelorMittal Sistemas em um modelo de excelência em serviços de TI, capaz de superar expectativas de qualidade e eficiência. Essa transformação reforçaria a posição do grupo no mercado global e sustentaria a competitividade por meio da inovação contínua.

A SOLUÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DO KANBAN MATURITY MODEL

A ArcelorMittal Sistemas escolheu o Kanban Maturity Model como metodologia central para orientar sua evolução organizacional. O KMM foi selecionado por sua estrutura flexível e modular, que permite a adaptação das práticas às necessidades específicas das equipes e departamentos. Além disso, o modelo prioriza a experiência do cliente, garantindo que as entregas de TI sejam ajustadas de forma a agregar valor em cada interação.

A implementação do KMM foi estruturada para promover uma cultura organizacional de melhoria contínua, aumentar a eficiência e criar um ambiente colaborativo. Sua flexibilidade permite uma transição gradual e sustentável, reduzindo resistências e garantindo que os novos processos sejam incorporados de maneira natural às operações.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do KMM foi planejada em fases, com um cronograma que divide o processo em etapas controláveis e mensuráveis. A decisão de adotar o KMM se baseia em três pilares fundamentais: (1) promover uma cultura organizacional de melhoria contínua, (2) aumentar a previsibilidade e eficiência dos serviços de TI e (3) criar um ambiente colaborativo onde as equipes possam identificar e resolver gargalos de forma proativa.

Para assegurar uma implementação eficaz e sustentável do KMM, a ArcelorMittal Sistemas estabeleceu um plano de desenvolvimento que foi rigorosamente seguido e monitorado. Houve, inicialmente, a Definição de uma equipe de implementação, que incluiu profissionais certificados em KMM, gestores de projeto, especialistas em TI e consultores externos. A definição clara de papéis foi essencial para que cada etapa fosse conduzida com precisão, respeitando as metas e o cronograma estabelecido.

O processo de implementação foi estruturado de forma a assegurar uma transição gradual e eficaz para o novo modelo de trabalho. Na fase inicial, o diagnóstico e planejamento desempenharam um papel crucial. Foi realizado um levantamento detalhado para identificar os principais gargalos nos fluxos de trabalho existentes, além de definir as práticas e ferramentas mais adequadas para o modelo proposto. Esse mapeamento minucioso estabeleceu as bases para as etapas seguintes.

Com os desafios identificados, deu-se início ao treinamento e capacitação das equipes. As sessões focaram em práticas de Kanban e no uso das ferramentas de gestão de fluxo, garantindo que os colaboradores estivessem preparados para operar dentro do novo sistema. Esse treinamento intensivo não apenas facilitou a adaptação ao modelo, mas também incentivou a aceitação das mudanças, promovendo engajamento e alinhamento entre as equipes.

Na sequência, foram implementadas ferramentas específicas de métricas que possibilitam o acompanhamento em tempo real do fluxo de trabalho. Es-

ses instrumentos permitiram mensurar os resultados de cada atividade de forma precisa, oferecendo uma base sólida para análises de desempenho e tomadas de decisão mais informadas. Com isso, a organização ganhou maior controle sobre os processos e capacidade de prever e mitigar problemas antes que impactassem significativamente as operações.

Por fim, o sistema entrou em operação acompanhado de um ciclo contínuo de monitoramento e feedback. Gestores e equipes se reuniram regularmente para avaliar os resultados obtidos, discutir avanços e propor ajustes necessários. Esse ciclo dinâmico de análise e refinamento garantiu que as práticas fossem constantemente aprimoradas, promovendo uma evolução consistente e sustentável dentro do modelo implementado.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A implementação do KMM trouxe inovações significativas para a ArcelorMittal Sistemas, posicionando-a como referência em gestão de TI no grupo. O modelo promoveu maior transparência nos processos, com uma visão clara e abrangente dos fluxos de trabalho. Isso melhorou a capacidade de planejamento e facilitou a identificação de gargalos. A cultura de melhoria contínua foi fortalecida, incentivando as equipes a buscar soluções proativas e a aprimorar constantemente suas práticas.

A adoção de ferramentas visuais aumentou a eficiência na gestão das operações, enquanto o foco na experiência do cliente reforçou o papel estratégico da TI. Com a implementação do KMM, a ArcelorMittal Sistemas conseguiu agregar valor em cada interação, consolidando sua posição como parceira confiável dentro do grupo.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

Os resultados obtidos foram expressivos e refletiram melhorias em diversos aspectos das operações. A eficiência operacional aumentou significativamente, com uma redução média de 20% no tempo de execução das tarefas. A previsibilidade dos serviços melhorou em 15%, e os gargalos operacionais foram mitigados em aproximadamente 80%. Esses avanços resultaram em maior fluidez dos fluxos de trabalho e em uma operação mais consistente.

A satisfação dos clientes internos também cresceu, consolidando a TI como um elemento estratégico para o sucesso organizacional. A integração do KMM per-

mitiu que os serviços de TI superassem expectativas, fortalecendo a confiança e a colaboração entre os departamentos.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

A experiência com a implementação do KMM destacou a importância de construir uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua e para a experiência do cliente. O treinamento intensivo das equipes foi um fator crítico para o sucesso, garantindo que os colaboradores compreendessem e adotassem as novas práticas. A comunicação clara e o envolvimento das lideranças intermediárias também foram fundamentais para promover o engajamento e a aceitação do modelo.

Entre os desafios enfrentados, a resistência inicial à mudança foi superada com workshops e sessões de treinamento. A implementação das ferramentas de monitoramento também apresentou dificuldades técnicas, mas essas foram resolvidas com ajustes e suporte especializado.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Para líderes que desejam implementar mudanças significativas, a experiência da ArcelorMittal Sistemas oferece valiosas lições. Fomentar uma cultura de melhoria contínua é essencial para criar um ambiente de alta performance. Além disso, a capacitação robusta das equipes e o uso de ferramentas visuais ajudam a promover transparência e eficiência nos processos. Focar na experiência do cliente e utilizar ciclos de feedback contínuos são estratégias indispensáveis para garantir a sustentabilidade e o sucesso das mudanças organizacionais.

PARA SABER MAIS SOBRE O TEMA

- Anderson, D., & Zeglov, A. (n.d.). *Fit for Purpose: how modern businesses find, satisfy, & keep customers*. Blue Hole Press.
- Muniz, A., et al. (n.d.). *Jornada Kanban na prática:* unindo teoria e prática com o objetivo de acelerar o aprendizado do Kanban para quem está iniciando. Brasport.
- Objective. (2021). *Kanban Maturity Model*: objetivos, níveis de maturidade e benefícios. Disponível em: https://www.objective.com.br/insights/kanban-maturity-model/. Acesso em: 30 de maio de 2023.
- Ribeiro, M. (2022). *Empresas que usam kanban*: 5 exemplos e opções de ferramentas para gestão. Disponível em: https://pluga.co/blog/empresas-que-usam-kanban/. Acesso em: 30 de maio de 2023.

ESTRUTURAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS INTERNACIONAIS: UM MODELO ESTRATÉGICO PARA EFICIÊNCIA GLOBAL

AUTORES: CLÓVIS DE AGUIAR BRITO FILHO, MÔNICA R. DE CARVALHO

A Operation Smile caracteriza-se como uma Organização Não-Governamental Internacional (INGO, na sigla em inglês para *International Non-Governmental Organization*), sendo uma das principais organizações médico-humanitárias do mundo, dedicada a oferecer atendimento multidisciplinar a crianças com fissura lábio-palatina, transformando vidas em mais de 60 países. Fundada em 1982, após um programa humanitário nas Filipinas, a organização combina excelência médica com esforços para fortalecer sistemas de saúde locais por meio de investimentos em infraestrutura e capacitação de profissionais. Com sede nos EUA, é afiliada à ONU e à UNICEF, e conta com mais de 5.200 voluntários da área da saúde, responsáveis por realizar mais de 220.000 cirurgias gratuitas e 3,5 milhões de avaliações médicas.

Apesar de sua destacada atuação global, análises recentes apontaram falhas em sua governança global, expondo a organização a riscos que podem comprometer sua sustentabilidade. Essas inconsistências representam desafios significativos diante da crescente demanda por transparência, eficiência e maior par-

ticipação nas tomadas de decisão globais, exigindo soluções que garantam sua capacidade de superar obstáculos futuros e manter seu impacto positivo.

O PROBLEMA: DESAFIOS NA GOVERNANÇA DE INGOS

As INGOs enfrentam dificuldades específicas em sua gestão global. A operação em múltiplos contextos culturais e regulatórios exige sistemas de governança que equilibrem padronização e adaptabilidade. A crescente pressão por transparência e responsabilidade complica ainda mais o cenário, expondo falhas em processos integrados e eficientes. Essas lacunas comprometem a alocação de recursos, aumentam riscos financeiros e operacionais e prejudicam a capacidade de resposta às demandas dos *stakeholders*.

TRÊS ASPECTOS CENTRAIS DESTACAM A RELEVÂNCIA DO PROBLEMA:

1. **Pressões por Transparência e Responsabilidade**: Aumentam as exigências de doadores e públicos por maior clareza no uso de recursos.
2. **Complexidade Operacional Global**: O desafio de criar processos unificados e, ao mesmo tempo, adaptáveis às realidades locais.
3. **Sustentabilidade e Governança**: A falta de governança consolidada limita a eficiência operacional e afeta a capacidade de gerar impacto.

No caso da **Operation Smile**, essas fragilidades na governança expõem a organização a riscos significativos, limitando seu impacto global e sua sustentabilidade financeira. Isso reforça a necessidade de sistemas robustos que combinem controle interno eficiente e flexibilidade operacional para cenários diversos.

OBJETIVO DO PROJETO

Este estudo tem como objetivo propor uma estrutura de governança corporativa para INGOs que atenda às exigências de eficiência, transparência e posicionamento estratégico. A análise de modelos existentes e práticas de sucesso, como as implementadas pela Operation Smile, orienta o desenvolvimento de diretrizes capazes de fortalecer os conselhos dessas organizações e promover uma gestão ética e sustentável. A visão é capacitar as INGOs a transformar desafios globais em oportunidades, fortalecendo sua atuação e ampliando o impacto positivo em nível local e internacional.

A SOLUÇÃO: PROPOSTA DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA INGOS

A solução desenvolvida para enfrentar os desafios das INGOs consiste na criação de um modelo de governança dividido em três níveis principais:

1. **Assembleia Geral**: Órgão soberano que representa os *stakeholders* e atua como fórum de deliberação para decisões de impacto estrutural. Esta estrutura é responsável por aprovar e acompanhar decisões estratégicas de longo prazo.
2. **Conselho de Administração**: Composto por representantes com expertise em diversas áreas, é responsável por direcionar as estratégias globais e monitorar a execução de políticas fundamentais para o crescimento sustentável da INGO.
3. **Direção Executiva**: Liderada por um Diretor Executivo, essa estrutura executa a estratégia aprovada pelo conselho, garantindo o alinhamento das operações com os valores e missão da organização.

Essa estrutura, inspirada em práticas corporativas, assegura que cada instância tenha clareza de papéis e responsabilidades, promovendo transparência e controle interno eficaz.

O modelo se diferencia por integrar governança global com adaptação local, promovendo um sistema que equilibra uniformidade e flexibilidade. Estruturas claras de responsabilidade, processos de auditoria robustos e a inclusão de perspectivas regionais garantem maior conexão entre as estratégias globais e as realidades locais.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da estrutura de governança segue um processo escalonado, dividido em três fases. O planejamento inicial envolve a identificação de papéis e responsabilidades no Conselho de Administração, garantindo que cada membro tenha atribuições específicas. Além disso, diretrizes estratégicas são definidas em colaboração com líderes regionais, estabelecendo metas claras e indicadores de desempenho para monitorar o progresso.

Na fase de implementação, realiza-se um diagnóstico inicial e *benchmarking* com outras INGOs para adaptar práticas de sucesso ao contexto da organização. Ferramentas de monitoramento contínuo são introduzidas, promovendo transparência e facilitando a comunicação entre os níveis da governança. Capacitações específicas são realizadas para desenvolver habilidades dos conselheiros e executivos, alinhando todos os níveis de liderança aos objetivos do modelo.

O monitoramento contínuo é a fase final, com sessões regulares de feedback e workshops que garantem a eficácia do modelo e permitem ajustes necessários. Essa abordagem dinâmica assegura que a governança permaneça funcional e relevante diante de mudanças internas e externas.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

O modelo proposto representa uma inovação no setor ao integrar elementos de flexibilidade e diversidade em práticas tradicionais de governança. Sua capacidade de adaptação global e local permite respostas ágeis a mudanças e desafios, enquanto os processos de auditoria e prestação de contas promovem maior transparência. A inclusão de *stakeholders* regionais fortalece o alinhamento estratégico e cultural, garantindo que as ações sejam relevantes e eficazes em diferentes contextos.

Esse modelo destaca-se ao incorporar valores como responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável, alinhando-se às expectativas globais de governança ética e eficiente.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

A aplicação dessa estrutura de governança trouxe resultados significativos para as INGOs analisadas. Houve uma redução de 15% nos custos administrativos, acompanhada por um aumento de 20% na velocidade de resposta às demandas dos *stakeholders*. A transparência aprimorada fortaleceu a reputação das organizações, atraindo mais doadores e parceiros estratégicos. O engajamento de *stakeholders* de diferentes regiões aumentou em 25%, refletindo a eficácia do modelo em promover a participação e a inclusão.

Esses resultados demonstram como uma governança bem estruturada pode melhorar a eficiência operacional e a sustentabilidade das INGOs, atendendo às expectativas locais e globais.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

A implementação do modelo revelou lições importantes, como a necessidade de adaptar os processos às realidades locais sem comprometer a unidade estratégica global. A diversidade cultural e profissional dos membros do conselho mostrou-se essencial para enriquecer as discussões e facilitar decisões informadas. Entre os desafios enfrentados, a resistência inicial à mudança foi superada

com treinamentos e workshops que demonstraram os benefícios do modelo proposto. A consistência global das práticas também exigiu ajustes contínuos para equilibrar uniformidade e flexibilidade.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Executivos interessados em implementar modelos semelhantes devem priorizar a promoção de estruturas claras de governança que incentivem a transparência e a responsabilidade. A diversidade nas equipes de liderança é crucial para enriquecer as estratégias e adaptar as ações a diferentes contextos. Além disso, é essencial capacitar líderes locais, garantindo que eles compreendam e valorizem os princípios de uma governança global eficaz. Essa abordagem não apenas fortalece a gestão, mas também promove resultados sustentáveis e de longo prazo para organizações de qualquer setor.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Arino, A., Ghemawat, P., & Ricard, J. E. (2004). *Creating value through international strategy* (1st ed.). New York, NY: Palgrave.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2009). *Guia das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo, SP: IBGC.
- Machado Filho, C. P. (2006). *Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações* (1st ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- McLaughlin, T. A., & Backlund, A. N. (2008). *Moving Beyond Founder's Syndrome to Nonprofit Success* (1st ed.). Washington, DC: Board Source.

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO AGRONEGÓCIO

PROJETOS QUE INTRODUZEM PRÁTICAS MODERNAS E SUSTENTÁVEIS NO SETOR AGROPECUÁRIO, PROMOVENDO EFICIÊNCIA E DEMOCRATIZAÇÃO DE ACESSO

BOI.COM: REVOLUCIONANDO O INVESTIMENTO PECUÁRIO NO BRASIL

AUTORES: ELAINE CRISTINA SOUZA CAETANO, LUIZ FERNANDO FIGUEIREDO, RAFAEL PARIS, ROBERTO CARLOS DE PÁDUA, VINICIUS DE MOURA DIAS, WILSON DOS SANTOS FILHO, EDUARDO MENICUCCI

O Brasil é líder mundial na produção e exportação de carne bovina, mas o setor pecuário enfrenta desafios estruturais que limitam seu potencial. Entre eles, destacam-se a baixa eficiência em comparação com outros países, como os Estados Unidos, e a falta de acesso de pequenos investidores a um mercado que demanda capital e conhecimento técnico. Além disso, as crescentes pressões por sustentabilidade trazem à tona a necessidade de práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) para atender às expectativas globais.

Nesse cenário, a BOI.COM surge como uma solução inovadora para democratizar o mercado pecuário, conectando pequenos e médios investidores ao setor de forma transparente, sustentável e tecnologicamente avançada. Por meio de um modelo estruturado em Fundo de Investimento em Participações (FIP), a iniciativa promove eficiência, governança e rentabilidade em operações de engorda de gado, tornando a pecuária brasileira mais acessível e competitiva.

O DESAFIO: BAIXA EFICIÊNCIA E FALTA DE TRANSPARÊNCIA

Apesar de sua liderança global, o Brasil ainda apresenta uma produtividade inferior à de países que adotam sistemas intensivos de pecuária. Essa ineficiência é agravada por barreiras que dificultam a entrada de pequenos investidores, como altos custos iniciais, falta de conhecimento técnico e ausência de plataformas confiáveis.

O mercado pecuário também carrega um histórico de escândalos financeiros, como o caso das Fazendas Reunidas Boi Gordo, que comprometeram a confiança dos investidores. A necessidade de um modelo que combine transparência, sustentabilidade e segurança tornou-se evidente para revitalizar o setor e atrair novos participantes.

O OBJETIVO: MODERNIZAR E DEMOCRATIZAR O SETOR PECUÁRIO

A proposta da BOI.COM é clara: criar um modelo que integre sustentabilidade e governança para modernizar a cadeia produtiva da pecuária brasileira. A iniciativa permite que investidores de diferentes portes diversifiquem seus portfólios de maneira segura, ao mesmo tempo em que fomenta práticas responsáveis e lucrativas.

A visão central é transformar o mercado pecuário em um setor mais acessível, sustentável e eficiente, permitindo que pequenos investidores se conectem diretamente ao setor e contribuam para sua profissionalização. Isso é alcançado por meio de três pilares:

1. **Práticas ESG** como base para diferenciação estratégica.
2. **Tecnologia de rastreamento e governança** para promover transparência.
3. **Modelo escalável** que combina lucratividade com sustentabilidade ambiental.

A SOLUÇÃO: INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIA, GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

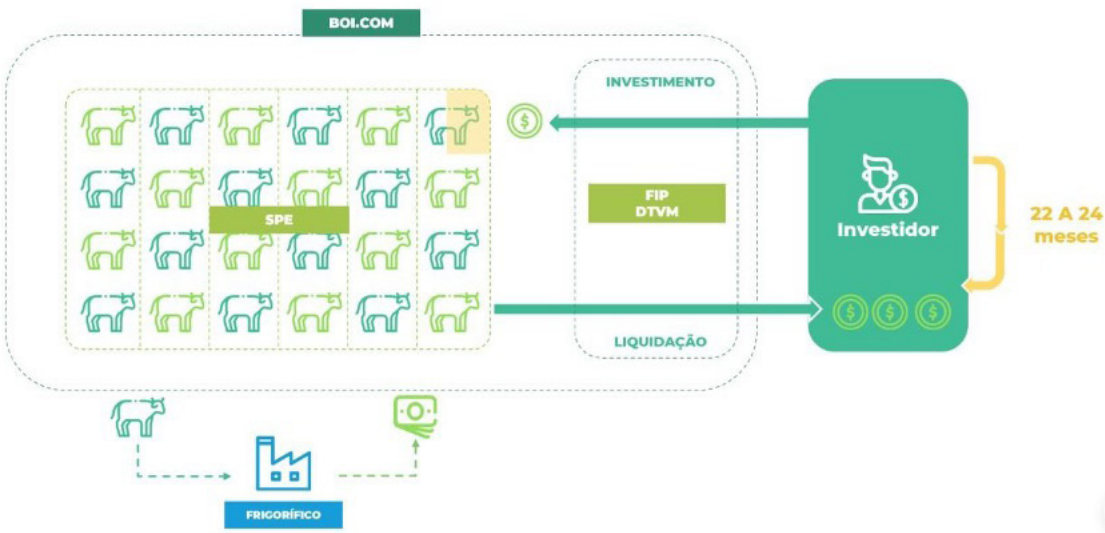
A BOI.COM opera por meio de um modelo integrado que combina um Fundo de Investimento em Participações (FIP), regulado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e Sociedades de Propósito Específico (SPEs), que gerenciam operações de engorda de gado.

O FIP é responsável por captar recursos de investidores, enquanto as SPEs conduzem as operações produtivas, implementando sistemas semi-intensivos e práticas de suplementação nutricional para maximizar a eficiência. Uma platafor-

ma digital avançada oferece monitoramento contínuo e acesso a relatórios financeiros, permitindo total transparência para os investidores.

Além disso, cada animal é rastreado individualmente por meio de brincos eletrônicos, garantindo a rastreabilidade e reforçando a confiança no modelo. As práticas ESG são implementadas em todas as propriedades arrendadas, promovendo a sustentabilidade e atendendo às demandas globais por responsabilidade ambiental e social.

FIGURA 1: SOLUÇÃO PROPOSTA



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

IMPLEMENTAÇÃO: DO DIAGNÓSTICO À EXECUÇÃO

O desenvolvimento da BOI.COM foi cuidadosamente estruturado em etapas estratégicas para garantir sua viabilidade e sucesso.

Inicialmente, a captação de recursos foi realizada por meio da venda de 880 cotas de R$ 30 mil cada, totalizando R$ 26,4 milhões. Esse capital permitiu a aquisição de infraestrutura e o arrendamento de propriedades no estado do Pará, uma região com condições climáticas favoráveis e proximidade a frigoríficos estratégicos.

O diagnóstico inicial incluiu estudos de viabilidade técnica e econômica, identificando áreas e parceiros operacionais. Em seguida, foram criadas as SPEs, responsáveis pela gestão de lotes de 7.700 cabeças de gado. Essas unidades ope-

racionais implementaram sistemas semi-intensivos, combinando manejo eficiente e suplementação nutricional para maximizar os resultados.

Com o início das operações, o acompanhamento dos resultados foi realizado por meio de uma plataforma digital integrada. Essa ferramenta não apenas monitorou o desempenho financeiro e produtivo, mas também garantiu a conformidade com as práticas ESG, promovendo melhorias contínuas.

FLUXO OPERACIONAL: CONECTANDO INVESTIDORES E PRODUÇÃO

O modelo da BOI.COM conecta investidores ao setor pecuário por meio de uma estrutura bem definida. Após arrendar terras para a engorda do gado, uma SPE é formalizada e associada a um FIP, estruturado em parceria com uma Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM).

O capital captado pelos investidores é direcionado para as operações da SPE, que gerencia o manejo e a comercialização do gado. Ao término do ciclo de engorda, os lucros são distribuídos entre os sócios, permitindo que os investidores decidam entre reinvestir ou resgatar os rendimentos.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A BOI.COM inova ao integrar práticas ESG com tecnologia de ponta e governança robusta em uma plataforma única. Diferentemente de outros modelos, que tratam investimento e operação como atividades separadas, a iniciativa une os dois elementos para criar um sistema altamente confiável e atrativo.

O uso de brincos eletrônicos para rastreamento individual do gado, aliado a relatórios financeiros em tempo real, garante total transparência para os investidores. A plataforma digital oferece uma experiência diferenciada, permitindo que participantes monitorem o desempenho de seus investimentos com facilidade.

Outro diferencial está na rentabilidade projetada: uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 17% ao ano e um EBITDA de 42% tornam o modelo altamente competitivo, atraindo investidores em busca de retornos consistentes e alinhados a práticas responsáveis.

RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

Os primeiros resultados do modelo são promissores. Com uma receita projetada de R$ 31,4 milhões em 22 meses por lote, a iniciativa demonstra seu potencial de gerar lucros significativos enquanto promove sustentabilidade.

A democratização do mercado, permitindo que pequenos investidores acessem o setor, também representa um marco no mercado pecuário. A confiança, historicamente abalada por escândalos financeiros, está sendo gradualmente restaurada por meio de governança robusta e práticas transparentes.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

A transparência foi um elemento central para atrair e manter a confiança dos investidores. A disponibilização de relatórios financeiros e operacionais em tempo real não apenas fortaleceu a credibilidade do modelo, mas também destacou a importância de informações claras em mercados regulamentados.

Práticas ESG se provaram não apenas necessárias, mas também valiosas para diferenciar o modelo no mercado. A seleção criteriosa de propriedades e a implementação de medidas sustentáveis trouxeram reconhecimento interno e internacional, alinhando a BOI.COM às exigências globais.

A liderança colaborativa desempenhou um papel crucial no sucesso do projeto. Uma equipe multidisciplinar garantiu que os desafios fossem enfrentados de forma eficiente, promovendo inovação e alinhamento às metas estabelecidas.

CONCLUSÃO: DEMOCRATIZANDO O MERCADO PECUÁRIO

A BOI.COM representa uma transformação no mercado pecuário brasileiro, combinando tecnologia, governança e sustentabilidade para oferecer um modelo acessível e lucrativo. Com resultados promissores e uma visão clara de expansão, a iniciativa demonstra que é possível democratizar o setor sem comprometer eficiência ou responsabilidade.

Mais do que uma solução de investimento, a BOI.COM é um marco na modernização da pecuária brasileira, tornando o setor mais competitivo, sustentável e alinhado às demandas de investidores e consumidores do século XXI.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Brazilian Beef. (2021). *Beef Report: perfil da pecuária no Brasil 2021*. São Paulo: ABIEC. Disponível em: http://abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2021/. Acesso em: fev. 2022.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- FazendaCheia. (2021). *Assessoria para produção de gado*. Florianópolis. Disponível em: https://www.fazendacheia.com.br/. Acesso em: 8 fev. 2022.
- Lemos, R. A. da S., et al. (2018). Custo de oportunidade de recria e engorda de gado bovino de corte. *Custos e @gronegócio online*, 14(3), jul./set. Disponível em: http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v14/OK%205%20oportunidade.pdf. Acesso em: 8 fev. 2022.

IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE DEFENSIVOS DA CORTEVA AGRISCIENCE

AUTORES: CARLOS MAMEDE, DIOGO COSTA, FELIPE COUTO, WALKER LIMA, GEORGE LEAL JAMIL

No competitivo mercado agroquímico, onde a precisão logística e a sustentabilidade são fatores críticos para o sucesso, a Corteva Agriscience encontrou um desafio singular com o JaguarUltra-S, seu herbicida ecoeficiente. Apesar de sua eficiência agronômica e benefícios ambientais, a diversidade geográfica e técnica do mercado brasileiro introduziu uma complexidade operacional significativa, resultando em gargalos na cadeia de suprimentos de embalagens. Este projeto explora como a integração das metodologias de Sales & Operations Planning (S&OP) e Sales & Operations Execution (S&OE) oferece uma solução estratégica para alinhar a oferta às demandas do mercado, melhorando margens e consolidando o compromisso da empresa com a sustentabilidade. Ao abordar este caso, busca-se não apenas resolver uma questão operacional, mas também estabelecer um modelo para o futuro das cadeias de suprimentos inteligentes e sustentáveis.

O PROBLEMA: GARGALOS NA DISTRIBUIÇÃO - O DESAFIO DAS EMBALAGENS

A Corteva Agriscience, comprometida com práticas sustentáveis, introduziu, em 2018 a linha “S”, marcada por produtos ecoeficientes como o JaguarUltra-S. Este herbicida, altamente concentrado, reduz o uso de embalagens e as emissões

de CO_2, trazendo benefícios ambientais e operacionais. Contudo, a diversidade dos biomas brasileiros, as diferentes técnicas de aplicação e o perfil variado dos pecuaristas criam uma complexidade única na logística de embalagens. Em 2022, essa complexidade foi agravada por uma crise logística e um aumento repentino na demanda, resultando em uma discrepância de 30% entre oferta e demanda de tipos específicos de embalagens.

A dificuldade de alinhar as especificações das embalagens com os pedidos não apenas comprometeu a experiência do cliente, mas também reduziu as margens de lucro, gerando insatisfação entre equipes de vendas e logística. Embora o volume total produzido fosse suficiente, a inadequação no mix de embalagens disponíveis gerou uma série de desafios, destacando a necessidade urgente de um modelo de previsão mais preciso e uma cadeia de suprimentos mais responsiva.

OBJETIVO DO PROJETO: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - REFINANDO A CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA EFICIÊNCIA MÁXIMA

Este projeto tem como objetivo otimizar a cadeia de suprimentos de embalagens do JaguarUltra-S, reduzindo a discrepância de 30% para 10% e aumentando a margem média de lucro em 12%. Por meio da implementação das metodologias S&OP e S&OE, a Corteva pretende integrar suas operações de vendas, logística e planejamento, criando um sistema que responda dinamicamente às variações de demanda e melhore o desempenho geral. Além disso, o projeto reflete os compromissos de ESG da empresa, buscando equilibrar eficiência operacional com práticas que reduzem impactos ambientais, fortalecendo a posição da Corteva como líder em agricultura sustentável.

A SOLUÇÃO: ESTRATÉGIAS INTEGRADAS - REFINANDO A CADEIA COM S&OP E S&OE

A solução adotada envolve a aplicação inicial das metodologias S&OP e S&OE em um projeto piloto focado no JaguarUltra-S. Este escopo limitado permite validar as mudanças propostas em um ambiente controlado, identificando gargalos e demonstrando rapidamente os ganhos operacionais. O S&OP será utilizado para otimizar o planejamento estratégico, enquanto o S&OE garantirá a execução tática, alinhando as operações de ponta a ponta.

Essa abordagem gradual permitirá à Corteva obter aprendizados valiosos antes de expandir as práticas para outros produtos do portfólio. Além disso, a vi-

sibilidade aprimorada nas operações ajudará a integrar informações entre áreas, resultando em decisões mais assertivas e no fortalecimento do alinhamento interno.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O desenvolvimento do projeto começou com uma análise detalhada dos processos logísticos e de produção de embalagens, identificando gargalos operacionais que dificultavam o alinhamento entre oferta e demanda. Uma plataforma tecnológica avançada foi introduzida para integrar as práticas de S&OP e S&OE, garantindo maior precisão e rastreabilidade das operações.

A capacitação das equipes foi um elemento central, com workshops que não apenas explicaram o uso das novas ferramentas, mas também enfatizaram a importância de uma mentalidade colaborativa e orientada para resultados. Essa fase foi crucial para engajar os colaboradores e alinhar todos os níveis da organização com os objetivos estratégicos do projeto.

Durante a implementação, foram estabelecidos marcos específicos. A definição clara de responsabilidades e a alocação de recursos asseguraram que cada etapa fosse conduzida com eficiência. Treinamentos em novas tecnologias e processos foram realizados para garantir a adaptação e aceitação do novo modelo. Por fim, o sistema foi adotado de forma gradual, monitorando continuamente os resultados e ajustando as estratégias conforme necessário.

COLABORAÇÃO E LIDERANÇA

A colaboração interdepartamental foi essencial para o sucesso do projeto. Equipes de TI, operações, logística e sustentabilidade trabalharam em sinergia, promovendo soluções integradas e alinhadas às práticas existentes. A liderança compartilhada entre os departamentos de tecnologia e operações facilitou a comunicação e garantiu o engajamento de todas as partes interessadas. Workshops regulares e ciclos de feedback permitiram ajustes contínuos, assegurando que as metas fossem atingidas de maneira consistente.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A inovação central do projeto está na implementação integrada das metodologias S&OP e S&OE, que unificam vendas, operações e planejamento em um sistema coerente. Essa integração proporciona maior visibilidade e previsibilidade,

permitindo uma resposta rápida às mudanças do mercado. Além disso, o alinhamento com os compromissos de ESG reforça a posição da Corteva como uma empresa comprometida com práticas sustentáveis, incluindo a redução de emissões de CO_2 e o manejo responsável de resíduos.

A combinação dessas metodologias com tecnologia avançada cria um diferencial competitivo significativo, permitindo à Corteva otimizar sua cadeia de suprimentos e melhorar a experiência do cliente de forma contínua.

RESULTADOS E MÉTRICAS DE SUCESSO

Ao final do projeto, a Corteva espera reduzir a discrepância entre oferta e demanda de embalagens de 30% para 10%, além de aumentar em 12% a margem de lucro média por tipo de embalagem. A implementação de S&OP e S&OE permitirá um acompanhamento detalhado do plano anual, possibilitando ajustes dinâmicos sem a necessidade de revisões completas.

Indicadores de performance serão utilizados para monitorar vendas, produção e execução do plano, garantindo que as operações atendam às demandas do mercado de forma eficaz e sustentável. Esses resultados reforçam a capacidade da Corteva de integrar sustentabilidade e eficiência operacional, consolidando sua posição como líder no setor.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

O projeto evidenciou a importância da integração de tecnologia com operações logísticas e do engajamento de equipes em iniciativas estratégicas. A colaboração entre departamentos e a liderança proativa foram elementos decisivos para o sucesso. Recomenda-se que a Corteva continue investindo em tecnologias emergentes e reavalie periodicamente seus processos para garantir a adaptação às novas demandas do mercado.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Executivos de outros setores podem aprender com a experiência da Corteva na integração de S&OP e S&OE para otimizar cadeias de suprimentos complexas. A combinação de tecnologia de ponta, visão estratégica e metodologias bem estruturadas permite decisões mais assertivas, reduzindo custos e aumentando a eficiência. A adaptação contínua e o alinhamento entre áreas são essenciais para empresas que desejam permanecer competitivas em mercados dinâmicos e exigentes.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

- Giraldi, J. M. E., & Fleury, P. F. (2016). Distribution logistics for agricultural chemicals in Brazil. *Journal of Business Logistics, 37*(2), 161-175.
- Lambert, D. M. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management, 29*(1), 65-83.
- Lee, H. (1999). The Bullwhip Effect in Supply Chains. In S. Tayur & R. Ganeshan (Eds.), *Quantitative Models for Supply Chain Management* (pp. 93-102). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Lima, P. C. R. (2017). Forecasting demand for crop protection products in Brazil using a structured judgmental forecasting approach. *International Journal of Production Economics, 193*, 112-123.

HEXÁGONO CONSULTORIA: UMA ESTRATÉGIA DE ACESSO AO MERCADO DE CRÉDITOS DE CARBONO PARA PEQUENOS PRODUTORES RURAIS EM MINAS GERAIS

AUTORES: ÁLVARO COTTA, CRESO FELIPE MACEDO, EDUARDO PEREIRA, HENRIQUE SAADE, RACHEL STARLING, EDUARDO PENNA DE SÁ

O mercado de créditos de carbono tem ganhado relevância como uma ferramenta essencial para a redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE), viabilizando o cumprimento de compromissos climáticos globais. No Brasil, um dos maiores potenciais mundiais para a geração de créditos de carbono está no setor rural, com práticas como reflorestamento e sistemas agroflorestais (SAF). No entanto, os pequenos produtores enfrentam desafios significativos para acessar esse mercado, desde barreiras financeiras até a falta de capacitação técnica.

A Hexágono Consultoria surge como uma solução inovadora para superar esses desafios. Focada em Minas Gerais, onde há mais de 471 mil pequenas propriedades agropecuárias, a Hexágono tem como objetivo capacitar e integrar esses produtores ao mercado de créditos de carbono. A empresa adota um modelo remoto, eficiente e acessível, proporcionando assessoria completa em todas as etapas, desde a estruturação dos projetos até a certificação e comercialização dos créditos.

O DESAFIO: INCLUSÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES NO MERCADO DE CARBONO

Embora o Brasil tenha um vasto potencial para a geração de créditos de carbono no setor rural, os pequenos produtores enfrentam obstáculos que os mantêm fora desse mercado. A falta de infraestrutura adequada, aliada aos altos custos de entrada e à complexidade regulatória, dificulta a adesão de propriedades menores a práticas sustentáveis que gerem créditos de carbono.

Além disso, a migração de jovens para áreas urbanas intensifica os desafios no meio rural, criando uma lacuna na continuidade das atividades agrícolas e agroflorestais. Esse cenário reforça a necessidade de soluções que não apenas tornem o mercado de carbono acessível, mas também promovam o desenvolvimento econômico e ambiental nas áreas rurais.

Minas Gerais, com sua extensa base de pequenos produtores, ilustra bem essa realidade. Apesar de seu grande potencial, muitos produtores permanecem fora do mercado por falta de suporte técnico e financeiro. A Hexágono Consultoria visa preencher essa lacuna, oferecendo uma abordagem inovadora e inclusiva.

A PROPOSTA: CAPACITAÇÃO E SUSTENTABILIDADE PARA PEQUENOS PRODUTORES

O principal objetivo da Hexágono Consultoria é capacitar pequenos produtores rurais para acessar o mercado de créditos de carbono, gerando uma fonte de renda adicional e promovendo práticas ambientalmente sustentáveis. Sua estratégia é estruturar projetos viáveis, priorizando o reflorestamento e a implementação de sistemas agroflorestais que aumentem a captura de carbono, enquanto oferecem benefícios econômicos e ecológicos. A empresa tem como visão tornar-se uma referência nacional em consultoria para pequenos produtores no mercado de créditos de carbono, ampliando a participação rural no setor e incentivando práticas agrícolas que combinem sustentabilidade e rentabilidade.

A SOLUÇÃO: UM MODELO OPERACIONAL REMOTO E INOVADOR

A Hexágono adota um modelo de consultoria totalmente remoto, eliminando a necessidade de uma sede física e reduzindo custos operacionais. Esse formato permite que a empresa amplie seu alcance, atendendo produtores de diferentes regiões de Minas Gerais.

A consultoria oferece um serviço completo, cobrindo todas as etapas do processo de créditos de carbono. Desde a análise de viabilidade até a certificação e

comercialização, a Hexágono atua como parceira dos produtores, garantindo que cada projeto seja bem-sucedido.

A operação inclui parcerias estratégicas com certificadoras reconhecidas e plataformas de comercialização, assegurando que os créditos gerados sejam rastreáveis e valorizados no mercado. Além disso, a Hexágono promove a capacitação dos produtores, fortalecendo sua autonomia e estimulando práticas sustentáveis.

IMPLEMENTAÇÃO: PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ESTRUTURADA

A implementação do modelo da Hexágono foi dividida em fases estratégicas, garantindo um progresso eficiente e alinhado com os objetivos da empresa e dos produtores.

O trabalho começou com a formalização da consultoria, incluindo a contratação de serviços contábeis e jurídicos. Em seguida, uma equipe multidisciplinar foi formada, com especialistas em finanças, operações, geoprocessamento e agronomia, para atender às necessidades técnicas e regulatórias dos projetos de carbono.

As etapas seguintes incluíram o desenvolvimento de metodologias específicas para certificação, realização de estudos de geoprocessamento para identificação de áreas potenciais e treinamento contínuo dos consultores. Ao mesmo tempo, foram firmadas parcerias com certificadoras e plataformas de comercialização, assegurando que os créditos gerados atendessem aos mais altos padrões de qualidade e rastreabilidade.

Durante todo o processo, a liderança da Hexágono desempenhou um papel central, coordenando as atividades e garantindo que cada fase fosse executada com excelência.

RESULTADOS: IMPACTO ECONÔMICO E AMBIENTAL

A implementação do modelo da Hexágono Consultoria trouxe benefícios significativos tanto para os pequenos produtores quanto para o mercado de créditos de carbono em Minas Gerais.

Os projetos de créditos de carbono geraram uma nova fonte de renda para os produtores, reduzindo sua dependência de atividades agrícolas tradicionais e promovendo estabilidade financeira. A implementação de práticas como reflorestamento e SAFs resultou na captura de grandes quantidades de CO_2, contribuindo diretamente para a mitigação das mudanças climáticas.

Além disso, a Hexágono conseguiu expandir sua atuação para outras regiões de Minas Gerais, mostrando que o modelo remoto é eficaz para alcançar pequenos produtores em diferentes localidades, promovendo um impacto sustentável em larga escala.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

O modelo da Hexágono se destaca por sua combinação de inovação e acessibilidade. A operação remota, associada a parcerias estratégicas, permite que a consultoria ofereça serviços de alta qualidade a um custo reduzido, tornando o mercado de carbono mais inclusivo para pequenos produtores.

Ao priorizar a capacitação dos produtores e o desenvolvimento sustentável local, a Hexágono também se posiciona como uma empresa com forte impacto social e ambiental. Sua abordagem integrada e orientada para resultados diferencia a consultoria em um mercado cada vez mais competitivo.

LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

A experiência da Hexágono demonstrou que parcerias estratégicas são essenciais para garantir a qualidade e a rastreabilidade dos créditos de carbono. Além disso, a capacitação contínua dos produtores mostrou ser um fator crítico para o sucesso dos projetos, promovendo a adoção de práticas sustentáveis e aumentando a eficiência operacional.

Os desafios enfrentados incluíram resistência inicial ao mercado de créditos de carbono e complexidades regulatórias. Esses obstáculos foram superados com a apresentação de benefícios claros para os produtores e a adaptação constante do modelo de operação.

CONCLUSÃO: INCLUSÃO E SUSTENTABILIDADE NO MERCADO DE CARBONO

A Hexágono Consultoria transformou desafios em oportunidades, criando um modelo que não apenas inclui pequenos produtores no mercado de créditos de carbono, mas também promove desenvolvimento sustentável e mitigação das mudanças climáticas.

Com uma abordagem inovadora e acessível, a empresa reafirma o potencial do setor rural brasileiro para liderar iniciativas de sustentabilidade, ao mesmo tempo que oferece uma nova perspectiva econômica para os pequenos produtores. O sucesso do projeto demonstra que soluções criativas e colaborativas

podem transformar realidades e contribuir para um futuro mais sustentável e equilibrado.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

- Brandão, F. S., Ceolin, A. C., Ruviaro, C. F., GianeziNi, M., & Dias, E. A. (2012). O papel do agronegócio brasileiro na redução de emissão de gases de efeito estufa (GEES). *Revista Brasileira de Agroambiente,* 6(1). Disponível em: https://doi.org/10.18227/1982-8470ragro.v6i1.642.
- ENAP. (2022). *Brasil pode gerar mais de 8 milhões de empregos com o mercado de carbono*. Disponível em: https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/brasil-pode-gerar-mais-de-8-milhoes-de-empregos-com-o-mercado-de-carbono.
- Ferreira, N., & Ceotto, H. (2021). *Posicionando o Brasil como líder global no mercado de créditos de carbono por meio de reflorestamento e proteção de florestas*. Disponível em: https://www.mckinsey.com.br/our-insights/posicionando-o-brasil-como-lider-global-no-mercado-de-creditos-de-carbono-por-meio-de-reflorestamento-e-protecao-de-florestas.
- Lamenza, A., Pereira, R. D., & Junior, S. B. (2017). Comercialização e gestão de projetos de créditos de carbono no Brasil. *Revista de Administração da UNIMEP, 15*(1), 100-127. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2737/273750689005.pdf.

Fundação Dom Cabral

