

DOM CONTEXTO

JUL-SET/2022



◆ A Economia Brasileira e a Matriz Institucional

◆ Caderno Especial de Médias Empresas

◆ Cenários Tecnológicos: Transformações no Ambiente de Negócios

CONFIRA MAIS A SEGUIR



Soluções financeiras para **transformar** o seu negócio.



Investimentos

Acesso à mais completa plataforma de ativos financeiros do mercado



Câmbio e derivativos

Soluções de proteção de acordo com as necessidades do seu negócio



Crédito

Crédito de capital de giro e colateralizado para cada perfil de cliente



Seguro garantia

Otimização das obrigações contratuais e judiciais da sua empresa



Mercado de capitais

Soluções de adequação de estrutura de capital e assessoria financeira



Antecipa

Antecipação de recebíveis com rentabilização do próprio caixa

Clique aqui e conheça o nosso ecossistema completo para pequenas, médias e grandes empresas.





CARTA DO EDITOR

O mundo está passando por rápidas transformações político-econômicas e, no Brasil, não está diferente. Estamos próximos de uma definição de governos federal e estadual para 2023-2026. Ter uma transição equilibrada será muito importante para o desenvolvimento econômico e social do país.

Mas como articular as instituições para estabelecer regras que reduzam as incertezas do ambiente de negócios brasileiro, tornando-o favorável aos investimentos e ao desenvolvimento nacional? Esta é uma questão trabalhada no artigo “Economia Brasileira e a Matriz Institucional”, no qual o autor articula os estudos de diversos especialistas e centra na teoria Econômica denominada Nova Economia Institucional.

No contexto da transformação, é fundamental abordar o avanço tecnológico, digital e de análise de dados. Além da indústria de serviços, a de produtos também está sendo influenciada, como mostra o caso da Stellantis. E no mesmo campo temático, a tecnologia também está mudando as relações com o cliente, onde a customização e a experiência estão e devem ser inseridas no desenvolvimento das estratégias das organizações. Este é um caminho sem volta, no qual o cliente esteja no centro do negócio.

Por fim, nesta edição, produzimos um caderno especial com novas pesquisas sobre médias empresas, segmento que contribui fortemente para o crescimento econômico do Brasil. Há 30 anos, a FDC iniciou o trabalho com este mercado, por meio do PAEX – Parceiros para a Excelência, valorizando e apoiando o desenvolvimento dos executivos e das empresas.

Finalizamos esta edição com dois temas importantes para o contexto atual, que são o CVC – Corporate Venture Capital e a importância do autocuidado em saúde nas organizações.

Acreditamos que, com o trabalho conjunto de todos, encontraremos soluções adequadas para avançarmos para um futuro mais promissor nos campos político, econômico e social.

Paulo Resende
Editor-Executivo

SUMÁRIO

ECONOMIA

A Economia Brasileira e a Matriz Institucional

por Gilmar de Melo Mendes

5

INOVAÇÃO

A Inteligência de Dados como diferencial estratégico em indústrias: o caso da Stellantis

por Guilherme Quaresma e Breno Kamei

11

CADERNO ESPECIAL DE MÉDIAS EMPRESAS

Empresas de Médio Porte: o Segredo das Campeãs de Crescimento

por Diego Marconatto, Plínio M. Reis, Áurea Ribeiro, Douglas Wegner e Luciana Faluba

20

A confiança dos Empresários das Empresas de Médio Porte: um Indicador Inédito no Brasil

por Áurea Ribeiro, Plínio M. Reis e Diego Marconatto

27

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Cenários Tecnológicos: Transformações no Ambiente de Negócios

por Cezar Taurion

34

EMPREENDEADORISMO

Corporate Venture Capital: um Investimento Estratégico em Inovação

por Hugo Ferreira Braga Tadeu e Clarisse Gomes

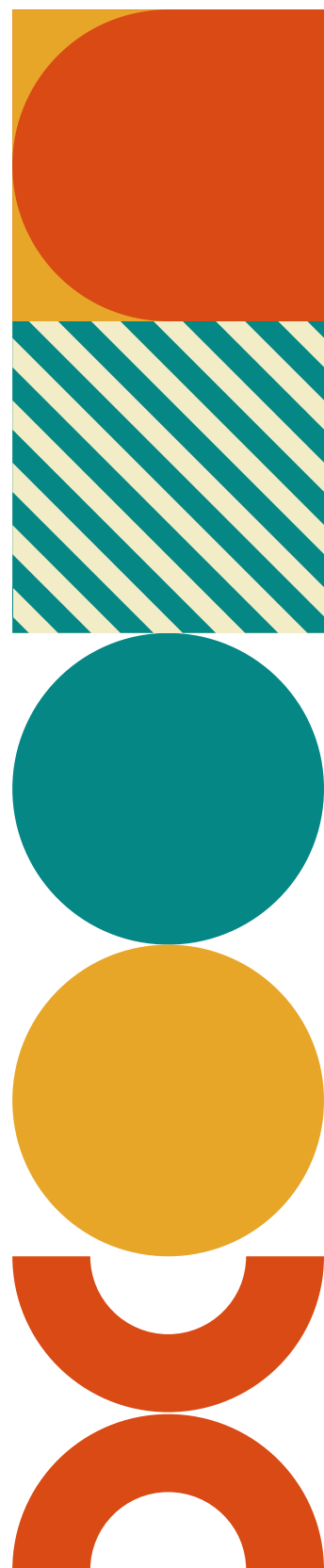
41

SOCIAL

O autocuidado, a saúde mental e a ciência. Os elos que reforçam a importância da educação em saúde nas organizações

por Eduardo Lopes de Sousa, Jainne Martins Ferreira e Mariana Pace Alves

48





Créditos da Imagem: Depositphotos

ECONOMIA

A Economia Brasileira e a Matriz Institucional

POR **GILMAR DE MELO MENDES**

Em que pese os avanços nos campos econômico e social, o Brasil ainda não encontrou um modelo de desenvolvimento capaz de sustentar o crescimento da economia em padrões estáveis e comparativamente adequados. Também não suportou soluções eficazes e contínuas para os graves problemas sociais.

Esses fatores são facilmente constatados. Apesar de todos os es-

forços feitos no século passado e no início deste, a renda *per capita* segue inferior a 20% da norte-americana.

Considerando-se todo o nosso potencial para o desenvolvimento, seria razoável nos apresentar ao mundo como uma grande oportunidade de investimentos e prosperidade. Por que isso não ocorre? A resposta nos remete à composição e à funcionalidade da matriz institucional brasileira, que significa articular as instituições na produção de regras formais e informais que estabilizem e reduzam as incertezas do ambiente de negócio, tornando-o favorável aos investimentos e ao desenvolvimento econômico e social.

Este artigo se propõe a articular os estudos de diversos especialistas. Centra na teoria Econômica denominada Nova Economia Institucional, com a qual se considera a estabilidade do ambiente de negócio por meio do desenvolvimento de uma matriz institucional, cuja função, entre outras, é a de diminuir as incertezas desse ambiente e com isso torná-lo mais previsível à atuação dos agentes perante os investimentos realizados.

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A abordagem mais ampla e de mais fácil entendimento é saber que o crescimento econômico resulta da utilização de capital físico, trabalho, capital humano e produtividade. O capital físico se constitui de máquinas, infraestrutura. O trabalho, do número de trabalhadores disponíveis para o trabalho produtivo. E o capital humano, da qualidade desses trabalhadores, que se relaciona com o grau de escolaridade. Por sua vez, a produtividade se revela pela combinação de capital humano e físico, sobretudo, a tecnologia.

Assim, é fácil o entendimento de que a produção cresce quanto maior a quantidade de máquinas, equipamentos e trabalhadores utilizados no processo produtivo. Também é simples entender que trabalhadores mais qualificados utilizando adequada tecnologia são capazes de produzir mais e melhores produtos. De uma forma agregada, uma economia que produza mais que outra utilizando

a mesma quantidade de capital trabalho terá um nível de renda *per capita* mais elevado.

No entanto, uma importante observação está no fato de que uma vasta literatura mostra que, embora necessário, o alto nível de investimento em capital físico e humano não é suficiente para o rápido crescimento e não é capaz de explicar as respectivas diferenças de renda *per capita*.

Portanto, o desenvolvimento econômico é um fenômeno essencialmente institucional. Está associado às regras que regulam a interação entre os homens. É assim que a pesquisa empírica aponta a relevância do desenho das instituições como estabilidade do Estado de direito, a segurança jurídica e a qualidade dos instrumentos de crédito e de capitais, para a diferente renda observada entre países.

A MATRIZ INSTITUCIONAL

Uma corrente da ciência econômica denominada Nova Economia Institucional (NEI) rompe com o modelo e considera que as transações feitas no mercado não ocorrem sem os chamados custos de transação. Como o próprio nome diz, são custos de transacionar no mercado que incorrem quando se estabelece um contrato.

Nesse contexto, torna-se muito importante entender como as instituições se articulam para tornarem as regras claras e mais estáveis possível. Isso porque, dadas as contingências geradas por um ambiente de intensas mudanças, torna-se impossível definir um contrato perfeito que abarque todas essas variações. Como o contrato deve ser cumprido, o custo para seu cumprimento deve ser o menor possível e consiste em uma das formas de redução de risco para o investidor.

Em síntese, os ambientes de negócio em que os arranjos instrucionais funcionam e proveem segurança institucional são caracterizados por:

- liberdade para os mercados funcionarem;
- baixos custos de transação e de produção;
- impostos baixos;

- segurança jurídica; e
- direito de propriedade.

Em uma interessante abordagem, *Instituições, setor público e desenvolvimento no Brasil*, Celso Martone argumenta que as instituições cumprem três funções básicas. Primeiro, elas permitem reduzir as incertezas no ambiente econômico e social, tornando os resultados das ações dos agentes mais previsíveis. Em segundo lugar, as instituições formais devem ser desenhadas para produzir baixos custos de transação na economia, o que implica que as regras do jogo sejam as mais claras e simples possíveis. E, em terceiro plano, as instituições formais estabelecem uma *matriz de incentivos* (recompensas) e desincentivos (restrições ou penalidades), que orienta as ações dos agentes.

A MATRIZ INSTITUCIONAL BRASILEIRA

Edmar Bacha e Simon Schwartzman introduzem a obra *Brasil: a nova agenda social* com a reflexão sobre o desenvolvimento da economia brasileira, a modernização social e a participação política. Isso pode ser visto em perspectiva otimista, considerando-se que, a partir de 1930, houve avanços ininterruptos, apesar de alguma limitação imposta – por períodos autoritários na ditadura de Getúlio Vargas e dos governos militares, assim como a hiperinflação dos anos 1980 e programas de ajuste dos anos 1990. Tudo isso gerou uma visão de que somos realmente um país do futuro possível e crível. No entanto, tal processo tornou o Brasil um dos países mais desiguais do mundo e revela como o crescimento beneficiou mais uns que outros.

O professor Celso Martone aponta as fragilidades da matriz institucional brasileira diante das três funções para as quais ela existe:

1. O arcabouço institucional, a começar pela própria Constituição, é instável, incerto e não confiável. Não define com clareza os direitos de propriedade; favorece a franca contestação dos contratos; não estabelece com precisão os direitos dos cidadãos e os limites do Estado. Como con-

sequência, a previsibilidade é baixa, e o *risco institucional* é relevante para a decisões dos agentes.

2. Os *custos de transação* na economia são elevados, resultado da abundância e da complexidade de normas e regulamentos, da burocracia excessiva, da ineficiência da Justiça, da corrupção generalizada, da carga tributária elevada e da má qualidade dos bens públicos oferecidos pela Estado.
3. A matriz de incentivos premia a distribuição de riqueza por meio de estímulos generalizados ao *rent seeking* (parasitismo) e pune a criação de riquezas por meio das atividades produtivas.

Isso significa dizer que o baixo crescimento é consequência do desequilíbrio da matriz institucional e que as reformas demandadas de natureza previdenciária, tributária, trabalhista e política são nada mais nada menos que ajustes estruturais na matriz, de tal ordem que gerem segurança institucional necessária aos investimentos privados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tudo, parece claro que não existe um único caminho para o desenvolvimento. Mas, também, parece claro que a trajetória adotada pelo Brasil ao longo do tempo não favoreceu a estruturação de um modelo de desenvolvimento contínuo e adequado com nossa posição relativa ao desempenho das grandes economias do mundo. De qualquer forma, há a constatação de que, sem uma matriz institucional sólida, não há incentivos aos investimentos e ao crescimento.

No entanto, parece que já há uma consciência de que esses problemas estruturais não serão resolvidos sem a conscientização e a participação de todos. Sobretudo aqueles que compreendem que modelos voltados para grupos de interesse, como um fim em si mesmo, não possibilitarão a sustentação do futuro do Estado, dos indivíduos, dos grupos e das organizações.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ABRANCHES, S. *Presidencialismo de coalizão: raízes e evolução do modelo político brasileiro*. Editora Companhia das Letras, 2018.

BACHA, E.; SCHWARTZMAN, S. *Brasil: a nova agenda social*. Editora LTC, 2011.

CALDEIRA, J. *História da riqueza do Brasil*. Editora Estação Brasil, 2017.

GIAMBIAGI, F.; BARROS, O. *Brasil pós-crise*. Editora Campus, 2009.

DUARTE, G. P.; SILBER, D. S.; GUILHOTO, M.J. (Orgs.) *O Brasil do século XXI*. Editora Saraiva, 2011.

GIAMBIAGI; ALMEIDA M. (Orgs.) *Retomada do crescimento: diagnósticos e propostas*. Editora Elsevier, 2017.

MENDES, M. G. *Os textos do contexto*. Editora GM, 2021.

MENDES, M. *Por que o Brasil cresce pouco: desigualdade, democracia e baixo crescimento no país do futuro*. Editora Campus, 2014.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

REGO, M. J.; MARQUES, M. R. (Orgs.) *Formação econômica do Brasil*. Editora Saraiva, 2011.

WILLIAMSON, O. E. *The new institutional economics: taking stock, looking ahead*. J. Econ. Lit. 2000.



É professor associado da Fundação Dom Cabral e doutor em Economia e Administração de Empresas, Universidad de Valladolid (Espanha).

GILMAR
DE MELO
MENDES





Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

A Inteligência de Dados como diferencial estratégico em indústrias: o caso da Stellantis

POR **GUILHERME QUARESMA E BRENO KAMEI**

Dados sempre foram usados para melhorar e validar a compreensão do mundo. Têm sido usados em diferentes escalas, desde um indivíduo em uma empresa, suas áreas, as organizações, até o entendimento de uma determinada sociedade. É possível mapear o deslocamento populacional, características demográficas, econômicas e sociais de determinada

região, que podem dar indícios sobre como as pessoas vivem e os seus padrões de consumo em diferentes culturas. Esses dados, quando organizados, podem guiar as empresas para uma cultura *data-driven*.

As empresas com uma cultura *data-driven* são aquelas que atrelam sua visão estratégica, tática e operacional aos dados, sejam eles macro, micro ou em nível institucional. Basear-se em dados permite que se entenda não somente o presente, mas as tendências do mercado e a visão do cliente, extrapolando as certezas guiadas pelo senso comum e viabilizando que perguntas mais direcionadas aos problemas de negócio sejam realizadas para impactar as decisões (GARTNER, 2022).

Três pontos importantes que tangibilizam as decisões estratégicas citadas são: (1) a estruturação dos dados; (2) a aplicação de modelos preditivos e prescritivos (que são resultado da tradução dos dados pós estruturação); e (3) implementação de operações de inteligência artificial (AIOps).

O primeiro passo para a instalação de uma cultura *data-driven* nas organizações é a criação de um repositório centralizado e compartilhado das mais diversas fontes de dados, que disponibilize uma nova camada de inteligência: o *data lake*. *Data lakes* são uma arquitetura de dados que funcionam como um reservatório para integrar e disponibilizar dados brutos. Estima-se que pelo menos 80% desses dados gerados nas organizações sejam desestruturados. *Data lakes* resolvem o desafio de gerir e gerar valor a partir de grandes volumes e tipos de dados, vindos de fontes diversas – em alta e constante velocidade, democratizando a informação.

Com os dados estruturados, é possível criar análises que transformem os dados disponibilizados no *data lake* em informação estratégica. Para isso, existem os modelos prescritivos e preditivos que são produto do que hoje é denominado Ciência de Dados. Gartner (2022) define os modelos preditivos como análises que predizem um fenômeno ao longo do tempo ou que traz luz às incertezas de um resultado. Por sua vez, os modelos prescritivos apresentam as melhores

combinações otimizadas para atingirmos um resultado maximizado/minimizado, a depender do problema endereçado pela análise (GARTNER, 2022). Técnicas baseadas no aprendizado de máquina (*Machine Learning*) e otimização são amplamente utilizadas no desenvolvimento de tais modelos.

A transformação dos dados estruturados em informação para as áreas de negócio está pautada na combinação das análises preditivas e prescritivas, é o que traz robustez para a solução de problemas complexos das organizações e decisões inteligentes. A utilização prática de Inteligência Artificial (IA) demanda uma atualização constante da informação. Tais modelos precisam fazer parte de um processo colaborativo, iterativo e escalável (AIOps), o que permitirá a incorporação de novos dados às predições e recomendações em uso.

DOS DADOS À INTELIGÊNCIA DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento de consumo é um conceito indelével e pode ser definido pela análise dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. É uma área interdisciplinar que envolve psicologia, economia, aspectos sociais, individuais e antropológicos. Em um cenário de expansão e utilização de novas tecnologias de extração, processamento e enriquecimento de dados, as possibilidades de exploração se expandem em consonância.

O grande volume de informação que começa a irromper através da estruturação desses dados, aplicação de modelos preditivos e prescritivos e estruturação de um processo de AIOps, traz à luz novas análises e entendimentos sobre as motivações e influências sofridas durante o processo de decisão de compra. Os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos passam a ser compreendidos em maior profundidade com base no aproveitamento de dados estruturados e não estruturados. Obtém-se, então, o que chamamos de visão 360° do cliente (Figura 1).

FIGURA 1



Fonte: A3Data

Para as áreas de Inteligência de Mercado e Consumo, entender com clareza o comportamento dos indivíduos que adquirem um serviço ou produto se torna uma premissa para a longevidade das operações. Isto significa não apenas entender o processo de decisão, a jornada do consumidor e suas motivações, mas, também, desenvolver uma capacidade de antecipar tendências futuras. Tal capacidade representa, sobretudo, vantagem competitiva, a incessante busca daqueles que definem a estratégia das organizações. Tal capacidade provê para organizações a capacidade de criar uma personalização da jornada do consumidor.

Dentro deste contexto, é ainda mais desafiador para as organizações as divergências culturais que precisam ser consideradas no desenvolvimento de um produto, quando as empresas são internacionais e/ou estão em processo de expansão/internacionalização. Para o fomento de um produto que busque assimilar a diversidade de costumes e anseios dos consumidores, uma organização

que atingiu este patamar de maturidade terá e gerará centenas ou milhares de terabytes de dados diariamente.

A cultura *data-driven* é um excelente aliado nessa jornada de elaboração do produto, juntamente com todas as ferramentas que a acompanham. A centralização e padronização desses dados em um *data lake*, por exemplo, poderá habilitar análises que entendem as especificidades de cada consumidor. Em um contexto em que a organização utiliza a inteligência artificial, aplicando conceitos de aprendizado de máquina, seguramente as chances de se ter sucesso no desenvolvimento serão maiores, uma vez que os dados gerados terão uma clareza e qualidade incomparáveis. Assim, a concepção do produto será guiada para um modelo que possa gerar uma maior aceitação desse mercado global.

INOVAÇÃO DATA-DRIVEN

À luz da transformação digital, a indústria automobilística pode ser uma das beneficiadas pela implementação da cultura *data-driven*. À medida que produtos se tornam mais digitais, embarcando sensores e dispositivos conectados à rede, novos dados habilitam o entendimento de como públicos dos mais variados perfis e culturas fazem uso de um dispositivo, tornando-se extremamente relevantes no processo de P&D e fomento de alternativas mais aderentes a nichos e regiões.

Dada a complexidade do ecossistema de dados da indústria automobilística, assim como acontece com outros segmentos da economia, é possível dizer que grande parte das organizações ainda não possui infraestrutura, processos e competências instalados para usar todo o potencial analítico da inteligência artificial. Silos internos muitas vezes impedem que os tomadores de decisão tenham ampla visibilidade dos dados produzidos pelos clientes para além da fronteira de marketing e vendas, fazendo com que áreas como Produto e Engenharia, muitas vezes, não se beneficiem desse conhecimento.

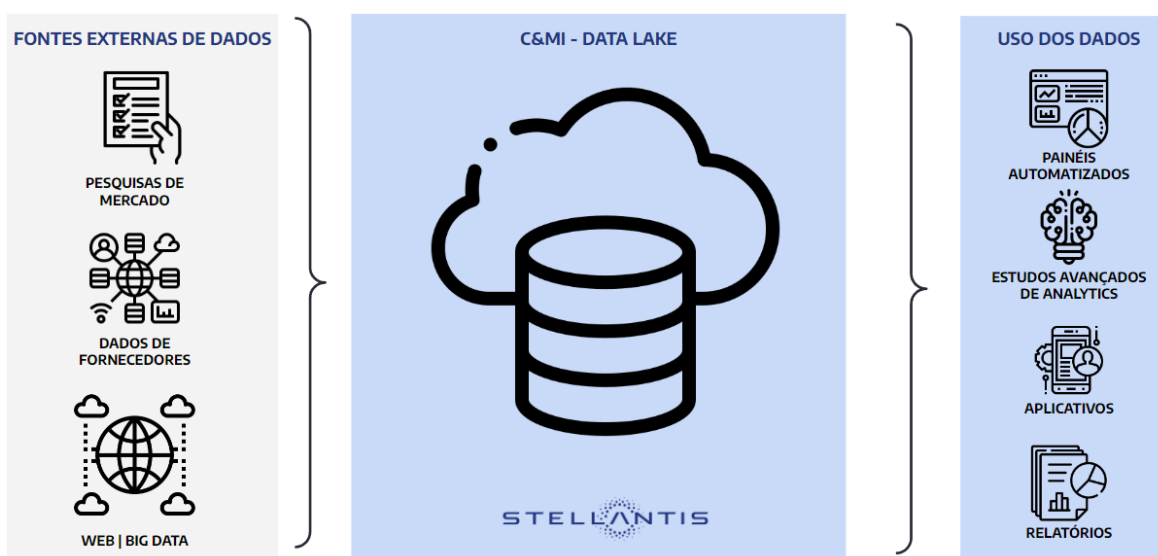
Indústrias do setor automotivo que investem em Inteligência Artificial (IA) já estão criando produtos inovadores, gerando impacto na prevenção de acidentes, personalização e a assistência dentro dos veículos – além de impactar na melhoria da mobilidade urbana e eficiência ecológica. Automóveis equipados com câmeras que detectam movimentos faciais podem indicar sonolência e avisar o condutor de possível colisão. *Softwares* que coletam dados de sensores, sistemas e informações externas sobre clima e tráfego permitem tomadas de decisões com maior segurança e proporcionam boa experiência, ganho de tempo e consciência situacional. A assistência por voz dentro dos veículos, que era uma realidade somente nos carros de luxo, está cada vez mais acessível. Manutenção preventiva, melhorias nas estruturas de manufatura, logística e transportes também são trazidos pela crescente implementação de modelos de IA, hoje para carros de alto padrão, mas com alta probabilidade de em breve se tornarem uma realidade também nos produtos mais populares.

STELLANTIS – UM OLHAR PARA O FUTURO

A Stellantis é um exemplo de como as indústrias do setor automotivo estão se reinventando a partir da implementação da cultura *data-driven*. “Impulsionados pela nossa diversidade, lideramos a forma como o mundo se move”. Com este propósito, a Stellantis, líder no setor automotivo brasileiro, tem feito um movimento acelerado de forma a desenvolver sua maturidade analítica para auxiliar as tarefas cotidianas e os processos de tomada de decisão. Em conjunto com a A3Data, o time de Customer and Market Intelligence (C&MI) da Stellantis formou o squad “Fast and Furious” para potencializar essa cultura *data-driven*, que vem sendo construída ao longo dos anos.

Unindo analistas de dados e de negócios do time de C&MI com especialistas de dados e estratégia da A3Data, este *squad* teve como primeiro objetivo a internalização e o controle dos processos de ingestão de dados relacionados a pesquisas de mercado e inteligência competitiva. Para isso, a criação de um

data lake foi fundamental. A garantia de propriedade e histórico dos dados, a verificação da consistência de forma automatizada e a ampliação da autonomia em relação a análises e uso dos dados foram alguns dos principais motivadores do projeto.

FIGURA 2

Fonte: Stellantis. Ecossistema de dados de C&MI.

“Com um escopo que abrange pesquisas sobre satisfação e qualidade de produtos, serviços, perfilamento de clientes, entre outros temas diversos; este projeto reafirma o protagonismo da Stellantis, indo além do desenvolvimento de automóveis e se firmando como uma Tech Car Company.” – **Breno Kamei (diretor de Program and Product Planning)**

Este trabalho possibilitou a aplicação de técnicas avançadas de inteligência artificial com foco no melhor entendimento do cliente e de suas necessidades, auxiliando também na antecipação de tendências de mercado. A aplicação de inteligência artificial no setor automotivo vai muito além do que se ouve na mídia, principalmente sobre carros autônomos e a inteligência dos próprios veículos. A agilidade na identificação de eventuais insatisfações de clientes, melhoria

de serviços, detecção de anomalias e a definição de padrões de hábito e consumo são vitais em um ambiente extremamente competitivo. Para a Stellantis, ter o cliente como centro é um valor inegociável.

A Stellantis se move em direção a uma incomparável geração de valor para seus *stakeholders*, criando cada vez mais oportunidades de uso dos dados com foco no cliente.



**GUILHERME
QUARESMA**



É graduado em Gestão Pública (2009-2012) e mestre em Ciência Política (2013-2015) pelo Departamento de Ciência Política (DCP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e doutor em Demografia no Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (CEDEPLAR) da mesma instituição. Atualmente, é Head de Customer Success e sócio na A3Data.



**BRENO
KAMEI**



É graduado em administração e marketing, VP da Marca Ram e Programas e Planejamento de Produtos para a América do Sul. Está no grupo Stellantis desde 2003 e passou por diversas funções, chegando a trabalhar em Detroit, Estados Unidos. Atualmente, acumula o cargo de diretor de portfólio, pesquisa e inteligência competitiva para a América Latina.



Caderno Especial de **MÉDIAS EMPRESAS**

Empresas de Médio Porte: O Segredo das Campeãs de Crescimento

POR **DIEGO MARCONATTO, PLÍNIO M. REIS, ÁUREA RIBEIRO, DOUGLAS WEGNER E LUCIANA FALUBA**

As empresas de médio porte (EMPs) são parte fundamental das economias desenvolvidas. Na Alemanha, são a maior potência exportadora; nos EUA, garantem uma fatia importante dos empregos da iniciativa privada. Mas elas também têm papel de destaque em países em desenvolvimento. Embora no Brasil elas representem apenas algo em torno de 1% do total dos negócios, elas mantêm nada menos do que 20% de todos os empregos do segundo setor e 25% da sua massa salarial (CEMPRE, 2021). Daí a importância de entendermos o perfil dessas empresas e o segredo daquelas que conseguem crescer muito acima da média.

Foi com esse duplo objetivo que a FDC Médias Empresas realizou o primeiro estudo de mercado centrado no perfil e no crescimento das EMPs brasileiras. A pesquisa, que contactou mais de mil empreendimentos e obteve pouco menos de 800 respostas válidas, oferece achados que representam todo o panorama das EMPs no país. Seus resultados trazem *insights* únicos que mostram o caminho trilhado pelas campeãs de crescimento.

A investigação começou por desvelar características muito marcadas das EMPs nacionais. A maioria delas é bastante longeva (média de 25 anos de existência), de propriedade familiar, centradas em mercados B2B e nos setores de

serviço e indústria. Apenas 21% delas têm o comércio como atividade principal e somente 14% operam exclusivamente no ambiente B2C. Essas características formam um perfil distintivo das EMPs brasileiras. Está claro que a sua maioria integra cadeias produtivas (B2B) e que elas são extremamente resilientes, característica comprovada pela sobrevivência dessas empresas ao longo de vários tipos de crises.

A segunda parte da pesquisa foi dedicada à compreensão da dinâmica de crescimento das EMPs. Os achados foram separados em dois grupos. Primeiramente, identificamos aqueles fatores que geraram crescimento (aumento de 34 a 100% do faturamento ou lucros no período de 2016-2021) entre esses negócios. Após, descobrimos os fatores que impulsionaram o seleto grupo de campeãs de crescimento, que mais do que duplicaram seu faturamento ou lucros no mesmo período de cinco anos. E quais fatores impulsionaram o crescimento das EMPs brasileiras entre 2016 e 2021?

CRESCIMENTO DAS EMPs

Seis fatores foram determinantes do crescimento das EMPs entre 2016 e 2021:

- *Presença de conselho consultivo.* A infusão de novos conhecimentos por meio dos conselhos consultivos comprovou trazer benefícios enormes às EMPs. Especialistas externos arejam o ambiente interno na organização e permitem uma tomada de decisão mais bem embasada. Esse foi um dos fatores com resultado mais forte sobre o crescimento das EMPs.
- *Reinvestimento agressivo de lucros.* As EMPs de sucesso comprovam a sua intenção de crescimento com a manutenção dos seus lucros dentro do próprio negócio. Esses recursos são fundamentais para a realização de investimentos que geram ganhos de produtividade e novas oportunidades de expansão. As EMPs que cresceram reinvestiram em média 41% dos lucros para o crescimento dos negócios, enquanto aquelas que

não cresceram reinvestiram somente 28% dos seus lucros. Já as EMPs de alto crescimento reinvestiram, em média, 50% dos lucros no crescimento do próprio negócio.

- *Profissionalização da estrutura de recrutamento de talentos.* São muito escassos os verdadeiros talentos ainda disponíveis no mercado. As EMPs que cresceram procuram-nos através de estruturas de recrutamento profissionalizadas.
- *Uso de estratégias de geração de alto valor agregado.* Foco em mercados de nicho, inovação de produtos e serviços, venda de produtos com altas margens de lucro e customização de produtos e serviços são presenças constantes no menu estratégico das EMPs que crescem.
- *Inovação do portfólio de produtos e serviços.* A renovação dos seus produtos e serviços aumenta consideravelmente as chances de crescimento das EMPs. Por isso, elas devem considerar seriamente as iniciativas de inovação.
- *Fusões e aquisições.* Fusões e aquisições mostraram ter o maior impacto positivo para as EMPs que cresceram. O ganho de escala e a união de diferentes expertises impulsionam fortemente o crescimento das EMPs.

Dois outros fatores mostraram-se presentes em várias das EMPs que cresceram entre 2016 e 2021:

- *Uso de relacionamentos colaborativos.* A inovação do portfólio desses negócios é facilitada pelo estabelecimento de parcerias formais e informais com centros de conhecimento, órgãos públicos e até mesmo com concorrentes.
- *Expansão internacional.* EMPs com unidades no exterior crescem mais. Entretanto, apenas 14% das médias empresas nacionais têm subsidiárias no exterior e só 28% delas exportam.

CAMPEÃS DO CRESCIMENTO

Os resultados da pesquisa apontam seis elementos interligados que impulsionam o sucesso das EMPs que, no mínimo, duplicaram seu faturamento ou lucros em 5 anos. O único que se sobrepôs àqueles encontrados entre as EMPs crescentes foi o *reinvestimento agressivo de lucros*.

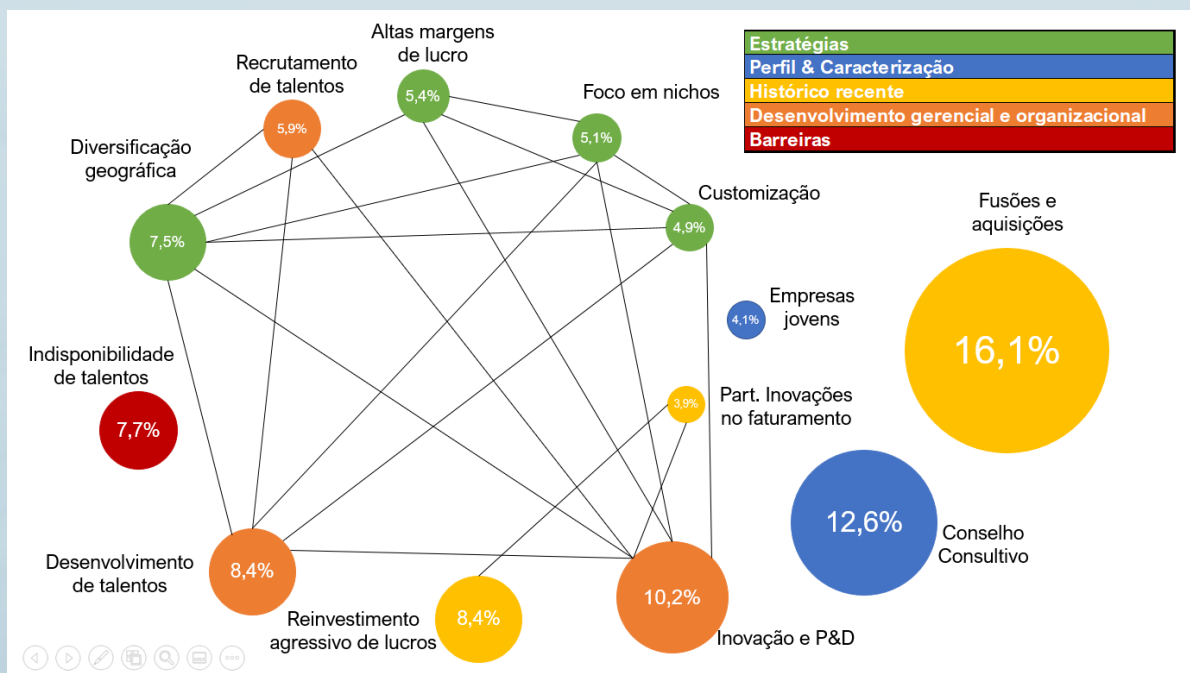
- *Inovação de processos internos.* As campeãs de crescimento estão sempre buscando novas formas de ganhar produtividade e de melhorar a experiência final dos seus clientes. Para tanto, eles inovam seus processos e rotinas internas permanentemente.
- *Diversificação geográfica.* Essa é uma marca maior das médias empresas que têm grande capacidade de crescimento de lucros e faturamento. Como esses negócios são majoritariamente B2B e tendem a ter forte foco em poucos produtos e serviços, eles precisam buscar novas praças e clientes para poderem continuar o seu crescimento sem comprometer o seu escopo de atuação.
- *Desenvolvimento de colaboradores.* Grandes negócios dependem de grandes talentos. As campeãs de crescimento são uma prova disso. Sua expansão exige uma mão de obra qualificada dificilmente encontrada no mercado. Por isso, elas precisam investir pesado no desenvolvimento dos seus colaboradores de modo a ganhar cada vez mais eficiência e capacidade.
- *Estruturação das atividades internas.* As EMPs vitoriosas tendem a ter suas atividades-chave (comercial, marketing, finanças, RH etc.) mais bem estruturadas do que aqueles negócios que não cresceram ou cresceram menos. Esse é um sinal de que não há milagres: o sucesso depende de uma gestão e estruturação competentes da empresa.
- *Menor tempo de existência da empresa.* Empresas mais jovens têm maior probabilidade de atingirem altíssimos níveis de crescimento.

Além desses seis fatores, as EMPs campeãs de crescimento contam com duas outras características muito marcadas:

- *Objetivos de crescimento mais arrojados.* O senso comum pode sugerir que todas as empresas querem crescer, mas isso não é verdade. As grandes campeãs têm, comprovadamente, maior intenção de crescimento do que as outras empresas. Elas se impõem objetivos maiores e mais difíceis de modo constante.
- *Otimismo e confiança.* Confiança na capacidade do próprio negócio em enfrentar os desafios e otimismo em relação ao futuro é facilmente encontrada nas empresas de altíssimo desempenho. Seus altos níveis de confiança tendem a ser retroalimentados pelos êxitos colhidos ao longo do tempo.

VISÃO SISTÊMICA

É importante notar que a maioria desses elementos não opera de modo isolado, mas mantém múltiplas relações entre si. Ou seja, dificilmente uma EMP alcançará resultados excepcionais se adotar apenas um ou outro desses propulsores de crescimento. Como mostramos na Figura 1, diversas correlações estão estabelecidas entre vários deles. Se analisarmos a *inovação*, por exemplo, que têm impacto importante sobre o crescimento das EMPs, veremos que ela afeta e é afetada em diferentes graus pelas estratégias de foco em mercados de nicho, customização, venda de produtos com altas margens de lucro; pelo recrutamento e desenvolvimento de talentos e a diversificação geográfica.

FIGURA 01. INTERRELAÇÕES ENTRE OS FATORES DE CRESCIMENTO E ALTO CRESCIMENTO DAS EMPS

Fonte: Dados da pesquisa Trajetórias de Crescimento (FDC, 2022)

De modo geral, os achados da pesquisa mostram que as EMPS que desejam atingir resultados acima da média precisam buscar excelência em mais de uma frente, procurar apoio externo e manter forte foco em resultados superiores. Elas precisam construir um ciclo virtuoso que começa com o foco intenso no crescimento lucrativo, passa pelo reinvestimento agressivo e que, por fim, retroalimenta a confiança na capacidade e no futuro do negócio.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CEMPRE, 2021. Cadastro de empresas do IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=destaques>

FDC. Pesquisa Trajetória de Crescimento. Disponível em <https://empresas.fdc.org.br/hub/medias-empresas/?ltclid=>

**DIEGO
MARCONATTO**

É professor da Fundação Dom Cabral na áreas de empreendedorismo e crescimento das pequenas e médias empresas (PMEs). Doutor em negócios pela UFRGS (Brasil), pós-doutor pela HEC Montréal (Canadá), e especialista em Direito e Economia Internacional pela Fondazione Centro Produttività Veneto (Itália).

**PLÍNIO M.
REIS**

É professor Convidado da Fundação Dom Cabral. Doutor em administração especializado em marketing & data analytics.

**ÁUREA
RIBEIRO**

É professora e pesquisadora de Marketing da FDC. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas.

**DOUGLAS
WEGNER**

É professor da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011) e pós-doutor na Universität zu Köln (Alemanha), com ênfase em governança de projetos colaborativos de inovação social.

**LUCIANA
FALUBA**

É professora e diretora de Desenvolvimento e Professores da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração pela UFMG.

A confiança dos Empresários das Empresas de Médio Porte: um Indicador Inédito no Brasil

POR **ÁUREA RIBEIRO, PLÍNIO M. REIS E DIEGO MARCONATTO**

Existem vários indicadores no mercado que medem a confiança dos empresários brasileiros. Mas esses focam em setores específicos sem o olhar por porte. A Fundação Dom Cabral entende que os empresários das empresas de médio porte (EMPs) têm desafios e comportamentos distintos em relação às demais empresas, que se refletem em sua confiança e que, por isso, precisam ser compreendidas.

Reconhecendo a especificidade e relevância das EMPs para a economia brasileira, a Fundação Dom Cabral desenvolveu um indicador inédito e inovador para medir a confiança desses empresários: o Índice de Confiança das Médias Empresas – ICME.

O ICME é inovador em relação às tradicionais métricas de confiança existentes, porque engloba questões organizacionais e competitivas na sua composição. Além de medir como empresários de diferentes setores percebem as condições atuais e as expectativas futuras do ambiente macroeconômico, amplia essa avaliação para aspectos relacionados ao contexto microeconômico (demanda e condições gerais da empresa), dinâmica setorial e ambiente competitivo (turbulências competitivas, tecnológicas) e sobre o contexto de produção (outros custos e despesas do negócio). Assim, o ICME aproxima-se mais dos desafios e do contexto reais em que os empresários das EMPs tomam suas decisões.

O desenvolvimento do ICME seguiu rigoroso processo metodológico, mantendo-se alinhado às abordagens clássicas para desenvolvimento de índices de confiança, e ainda se fundamentou nas recomendações de levantamentos de tendências econômicas e de negócios que têm ampla aceitação internacional e que são empregados em diferentes indicadores desenvolvidos no Brasil e no mundo.

Os principais objetivos para o desenvolvimento do ICME foram: a) desenvolver a metodologia para mensurar a confiança do empresário de EMP e assim divulgá-lo com recorrência, visando oferecer uma referência para as suas decisões e para orientação de políticas públicas; b) compreender em maior profundidade o comportamento dos líderes das EMPs no que se refere a como eles formam sua confiança e quais decisões tomam em consequência dela.

Para o desenvolvimento do ICME e a obtenção dos resultados referentes ao primeiro semestre de 2022, foi realizado um estudo que compreendeu todas as EMPs localizadas e/ou com filiais em todas as unidades da federação brasileira. Os critérios utilizados para caracterizar as empresas de médio porte são os seguintes:

- Ter entre 50 e 499 funcionários (critério IBGE e MCDI).
- Ter faturamento anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões (critério BNDES).

A amostra foi definida considerando a representatividade de cada setor (comércio, indústria e serviços) e a relevância de cada um deles para a economia brasileira de acordo com a massa salarial total do setor. Foram enviados mais de 146 mil e-mails, abrangendo todos os CNPJ registrados na Receita Federal. Foram coletadas 1.133 respostas válidas, produzindo uma margem de erro de 2,9%.

A CONFIANÇA DOS EMPRESÁRIOS DAS EMPS NO BRASIL

Uma vez desenvolvido o método para mensuração da confiança dos empresários das EMPs, obteve-se os primeiros resultados.

O ICME Total é composto pela somatória de duas dimensões, uma dimensão relativa às condições atuais e outra dimensão relativa às expectativas futuras

dos empresários. Em uma escala de 0 a 100, o ICME Total do primeiro semestre de 2022 é de 46 pontos. Entretanto, o índice relativo às condições atuais é de 42 pontos. Para essa dimensão do índice, pergunta-se ao empresário sua percepção sobre o ambiente geral de negócios nos últimos 6 meses. O indicador encontrado aponta que essa avaliação não foi positiva. A dimensão do índice relacionado às expectativas futuras teve desempenho melhor, com 50 pontos, revelando que os executivos de EMPs vislumbram uma tendência de melhoria nas condições gerais para os próximos 6 meses (Quadro 1).

QUADRO 1: OS RESULTADOS DO ICME/ 1º SEMESTRE DE 2022

CONDIÇÕES ATUAIS	EXPECTATIVAS FUTURAS	ICME
<i>Considerando os últimos seis meses</i>	<i>Expectativas para os próximos seis meses</i>	TOTAL
42	50	46

As dimensões avaliadas, tanto das condições atuais quanto as relativas às expectativas futuras, estão no quadro a seguir:

QUADRO 2. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O ICME

FATORES	CONDIÇÕES ATUAIS	EXPECTATIVAS FUTURAS
	<i>Considerando os últimos seis meses, como avalia</i>	<i>Quais são as expectativas para os próximos seis meses em relação a</i>
Macroambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Economia brasileira • Ambiente político e social 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia brasileira • Ambiente político e social
Microambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Sua empresa • Demanda de mercado (volume de vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sua empresa • Demanda de mercado (volume de vendas)
Dinâmica setorial	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de competição • Transformações tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de competição • Transformações tecnológicas
Custos do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Custos dos insumos e de produção • Outros custos e despesas do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos dos insumos e de produção • Outros custos e despesas do negócio

Fonte: Elaborado pelos autores

O detalhamento por setor revela, nessa edição, que comércio foi o que apresentou o pior ICME.

QUADRO 3: ICME POR SETOR

Índices		Setor			Total Geral
		Comércio	Indústria	Serviços	
CONDIÇÕES ATUAIS	Macroambiente	40	44	40	41
	Microambiente	54	54	57	55
	Dinâmica setorial	51	51	53	52
	Custos do negócio	14	15	18	16
	Condições atuais	41	42	43	42
EXPECTATIVAS FUTURAS	Macroambiente	48	49	46	48
	Microambiente	59	60	60	60
	Dinâmica setorial	58	57	59	58
	Custos do negócio	30	31	29	30
	Expectativas futuras	49	50	49	50
ICME		45	46	46	46

Fonte: elaborado pelos autores.

O COMPORTAMENTO DOS EMPRESÁRIOS DAS EMPS EM RELAÇÃO À CONFIANÇA

O segundo objetivo desse estudo foi compreender o comportamento dos empresários no que se refere a quais variáveis influenciam sua confiança e quais decisões eles tomam como consequência. Quanto a esse objetivo, foram encontrados *insights* relevantes que revelam como os executivos das EMPS pensam e agem.

- **Os empresários pautam sua confiança em variáveis sobre as quais possuem mais controle** – Foi realizada uma análise sobre o impacto dos fatores na composição do ICME Total. Essa análise mostrou que o motor da confiança do empresário está mais na força do seu próprio negócio e na demanda de mercado. As variáveis macroeconômicas, custos do negócio e dinâmica setorial têm menor peso na composição do ICME Total.
- **Os custos mais altos do negócio dos últimos meses não foram capazes de minar a confiança dos empresários** – Isso indica um compor-

tamento peculiar. Mesmo com o aumento de preços, os empresários pretendem realizar investimentos na melhoria dos seus negócios e esperam ter um crescimento sustentável para os próximos meses.

- **Empresas jovens são mais confiantes e as empresas mais antigas são pessimistas.** Uma outra análise foi realizada relacionando o ICME ao tempo de existência das empresas. Observou-se que, no geral, as empresas mais jovens apresentam mais confiança no ambiente de negócios, enquanto as empresas com mais tempo de existência estão mais pessimistas.
- **A confiança do empresário se forma em decorrência da maturidade de gestão da EMP, das estratégias efetivas do negócio e de seu desempenho passado.** Ao unirmos os resultados da pesquisa Trajetórias de Crescimento (*O relatório a respeito da pesquisa sobre Trajetória das empresas de alto crescimento pode ser obtido no site*) com o ICME, foi possível entender em maior profundidade as origens e impactos da confiança dos empresários. Os empresários de empresas com melhor desempenho são mais confiantes em decorrência das estratégias utilizadas e que sejam mais maduras em gestão.
- **O empresário confiante se desafia ao crescimento e investe no negócio.** O modelo também revela que a maior confiança do empresário tende a aumentar sua intenção de crescimento e investimento futuro, gerando assim um ciclo virtuoso que impacta a economia, uma vez que gera mais empregos e renda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

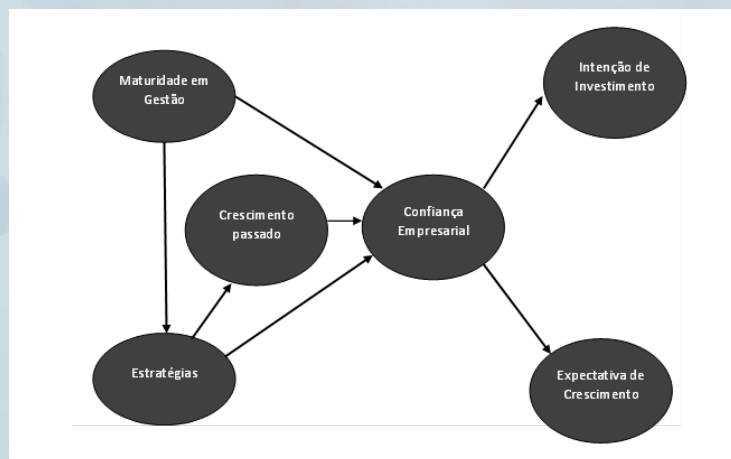
O ICME é um indicador inédito com dois pontos principais que o tornam valioso. O primeiro é trazer importante avanço no conhecimento sobre o comportamento dos empresários das EMPs no Brasil.

Outro valor do ICME é ser inovador. Diferentemente dos indicadores de confiança tradicionais, o ICME aproxima-se mais dos desafios do empresário e

de suas decisões – revela suas percepções decorrentes de uma ampla análise do contexto em que o negócio se insere, e assim torna-se mais robusto em seu poder preditivo para as decisões gerenciais que influenciam a performance do negócio e, conseqüentemente, a geração de empregos e renda.

O ICME foi desenvolvido pelo centro de inteligência do FDC Médias Empresas. Esse novo índice de confiança reafirma o compromisso da FDC com as EMPs e chancela a sua capacidade de sempre ser relevante para o seu crescimento e desenvolvimento.

FIGURA 1: MODELO ESTRUTURAL DE PESQUISA



Fonte: Dados da pesquisa



ÁUREA RIBEIRO



É professora e pesquisadora de Marketing da FDC. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas.



PLÍNIO M. REIS



É professor Convidado da Fundação Dom Cabral. Doutor em administração especializado em marketing & data analytics.



DIEGO MARCONATTO



É professor da Fundação Dom Cabral na áreas de empreendedorismo e crescimento das pequenas e médias empresas (PMEs). Doutor em negócios pela UFRGS (Brasil), pós-doutor pela HEC Montréal (Canadá), e especialista em Direito e Economia Internacional pela Fondazione Centro Produttività Veneto (Itália).

**30 PAEX
ANOS**

O PAEX completa 30 anos unindo o conhecimento acadêmico com as práticas do dia a dia dos negócios. São 3 décadas de intenso aprendizado em rede e construção de um modelo de gestão orientado à estratégia e resultados, que beneficiou mais 3.500 empresas em toda a América Latina. A excelência em gestão, rica troca de experiência, formação de executivos e equipes de alta performance e o acompanhamento da FDC elevam os resultados com a intensidade e a velocidade que sua empresa precisa.

- 1992** ▶ Início do PAEX - criação do primeiro grupo de empresas.
- 2002** ▶ Início da atuação internacional no Paraguai e Chile.
- 2003** ▶ PAEX alcança a marca de 100 empresas ativas.
- 2015** ▶ Ampliação do REDES, que trabalha cadeias de parceiros e clientes.
- 2016** ▶ Lançamento do Fórum FDC de Governança e Gestão.
- 2019** ▶ Início da auditoria que garante ainda mais qualidade nas entregas.
- 2020** ▶ Estruturação do centro de inteligência FDC Médias Empresas.
- 2021** ▶ Início da operação no continente africano, com o primeiro cliente em Moçambique.
- 2022** ▶ Criação do índice de confiança das empresas de médio porte - ICME.



Créditos da Imagem: Depositphotos

TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL

Cenários

Tecnológicos:

Transformações

no Ambiente

de Negócios

POR **CEZAR TAURION**

Nos últimos 25 anos, vivenciamos mudanças significativas no cenário de negócios. Analisando mais a fundo essas mudanças, podemos dividir esse período em três eras. Na primeira, cujo livro ícone foi “Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência” de Michael Porter, era consagrado o

cenário típico da sociedade industrial, tanto que Porter propunha que a inovação seria *top-down*. Já Clayton Christensen, no “Innovator´s dilemma”, entrava com outra visão, da inovação *bottom up*, com disruptores começando a ameaçar as empresas dominantes por baixo, conquistando espaços em mercados considerados pouco atraentes por elas. Posteriormente, em “Blue Ocean”, W. Chan Kim e Renée Mauborgne atualizaram a visão *bottom up*, mas gradual, como proposto por Christensen, com exemplos de inovadores que não pensavam nos produtos e competidores tradicionais, mas entravam em novos mercados ou rompiam mercados existentes, com inovações disruptivas. Um exemplo típico citado por eles é o Cirque du Soleil, que criou um novo segmento, o de circos sofisticados, acabando com os circos tradicionais, inovando com eliminação dos números com animais e criando performances artísticas completamente diferentes.

Hoje, entramos em uma quarta era, em que a mudança vem de todos os lados. É um cenário de negócios cada vez mais imprevisível, frágil e acelerado. Inovações são criadas por *startups*, por empresas do mesmo setor ou por empresas de setores completamente diferentes. Novas tecnologias surgem diariamente. Os planos estratégicos meticulosamente preparados pela cartilha de Porter podem virar pó de um dia para o outro. Mesmo Christensen, com sua proposta de avaliar potenciais concorrentes que entraram em mercados considerados pouco atraentes para as empresas dominantes, não vislumbrava a velocidade das mudanças atuais. Sua velocidade de resposta já se mostra lenta demais. O próprio conceito do Blue Ocean também não segura a entrada repentina de eventuais disruptões. A nova competição não considera as regras e limites dos atuais setores de indústria. Em 2020, alguém imaginaria uma pandemia parando o mundo? A Rússia invadindo a Ucrânia?

O grande desafio das empresas e seus líderes é como sobreviver e prosperar nesse cenário conturbado. Criar um negócio como uma *startup* e transformar um já existente são coisas completamente diferentes. Mas as empresas

têm que fazer os dois papéis: otimizar o atual e se reinventar continuamente. Ao mesmo tempo!

Liderar uma transformação demanda uma série de aprendizados. Primeiro, é preciso ser altamente disciplinado e focado. As iniciativas de transformação da empresa não podem ser desconectadas e isoladas umas das outras. Os líderes têm que estar profundamente convencidos da necessidade da transformação. É essencial ter os talentos adequados e que todos estejam imbuídos e comprometidos com a jornada. E resiliência é fundamental, pois tropeços, críticas, erros e acertos fazem parte do jogo. Uma transformação leva tempo e não é uma tarefa fácil. Exige coragem para assumir riscos.

Inovar, mesmo em momentos de ajuste, é eficaz. Cria novas oportunidades e reposiciona a empresa perante seu mercado atual e abre novas oportunidades. Em cenários de incerteza, com mudanças contínuas sendo as novas regras do jogo, é essencial experimentação, mas de baixo custo, que possam testar ideias e validar concepção de modelos de negócios e operação escaláveis.

O EFEITO DA PANDEMIA NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

Com a pandemia, o processo de transformação digital das empresas se acelerou. Projetos que estavam previstos acontecer em três a cinco anos foram implementados em meses ou semanas.

Agora, estamos diante do novo cenário, o desconhecido mundo pós-pandemia. O que fazer nos próximos anos? Vimos que muitas ideias e hábitos consolidados por décadas foram desmontados em poucos dias. E se mudanças globais acontecerem de novo?

As empresas estão cada vez mais buscando a tecnologia para ser a força dinâmica em seus negócios. É a constatação de que a pandemia acelerou o redesenho da forma como as pessoas trabalham, fazem compras, se comunicam, tomam decisões e vivem. São mudanças que vieram para ficar. A implicação clara desse cenário é que os CIOs precisam mudar de líderes de tecnologia para

impulsionadores de negócios, e as ações que eles tomarem é que determinarão em grande parte se as empresas nas quais trabalham poderão sobreviver e se manter competitivas.

Em um mundo cada vez mais hiperconectado, as pessoas empoderadas com smartphones e mais acostumadas a usar o mundo digital no seu dia a dia demandam mais e mais funcionalidades e facilidades das empresas com as quais pretendem fazer negócios. O cliente no centro deixa de ser discurso para se tornar uma necessidade básica de sobrevivência empresarial.

É essencial implementar uma cultura ágil de verdade e não apenas no discurso e narrativas. Ser ágil para uma empresa é uma mudança transformacional, mais ou menos como a revolução de conceitos que Copérnico provocou na astronomia, ao derrubar o conceito do geocentrismo. Ser ágil significa que no centro do universo não está mais a empresa (e os clientes em órbita), mas o próprio cliente. A empresa é que orbita em torno dele. Isto implica buscar proporcionar experiências positivas e inovação contínua. Portanto, ser ágil não é apenas implementar uma metodologia e ferramentas, mas fazer uma mudança cultural significativa. Ser ágil não é opção, mas necessidade.

Os negócios na era digital não sobreviverão sem uma plataforma de tecnologia forte. A pandemia mostrou essa realidade de forma clara para os *C-level* e o *board*. Agora, os CIOs têm uma oportunidade única de se tornarem impulsionadores de negócios. Isso não significa jogar fora o antigo manual; as necessidades tradicionais de garantir a estabilidade, atender aos requisitos de negócios e gerenciar os custos e riscos da entrega ainda são necessárias. Mas não são suficientes. Os CIOs precisam escrever um novo capítulo no manual de TI que incorpore um novo conjunto de aspirações ousadas para colocar a tecnologia na vanguarda dos negócios.

COMO OLHAR AS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

A evolução exponencial das tecnologias digitais e seus impactos não consegue ser absorvida em uma organização que pensa linearmente. É fato que muitas organizações grandes e matriciais respondem lentamente às mudanças no cenário tecnológico. Mesmo empresas criadas na era da internet sucumbem quando não acompanham as mudanças. O exemplo do Yahoo é sintomático.

Mas os impactos vão além das mudanças organizacionais. Nossos pressupostos sobre o funcionamento das próprias economias nas quais as empresas estão inseridas já são questionados pela tecnologia exponencial.

Alguns pilares que consolidaram a economia na sociedade industrial estão claramente em cheque. Como a tecnologia está capacitando a todos nós, as pessoas começam a desempenhar o papel que antes só as empresas costumavam fazer. A pandemia da Covid-19 acelerou esse processo. Trouxe o futuro para o hoje. A internet está alimentando a chamada nanoeconomia, em que *freelancers* encontram trabalho através de plataformas digitais, dispensando a necessidade de trabalharem apenas para empresas. O efeito democratizador da tecnologia da informação também está permitindo que empresas pequenas, com equipes pequenas, tenham um impacto excepcional. Por exemplo, o Slack, que foi criado por uma equipe de 12 desenvolvedores de *software*, ou o Instagram, que, quando foi comprado pelo Facebook, tinha uma equipe de apenas 13 pessoas.

Além disso, tecnologia está mudando a dinâmica do conceito de propriedade, desde carros a casas até furadeiras, dando às pessoas mais opções. É o conceito de “usar” e não “ter”. A economia do compartilhar significa que você pode alugar qualquer coisa, seja o quarto de outra pessoa, escritório, equipamento agrícola ou capacidade computacional, durante o tempo que precisar. Na verdade, não queremos uma máquina de lavar, mas sim a roupa lavada. O conceito do “everything as a service” já está se tornando uma realidade.

Esse cenário nos mostra nitidamente que estamos imersos em um ambiente de negócios cada vez mais volátil, incerto, ambíguo e complexo. Desenhar

estratégias torna-se cada vez mais desafiador e necessitamos identificar três “tipping points” interdependentes, que, quando ocorrem, provocam a disrupção: a tecnológica, a cultural e a regulatória.

Tecnologia - Evolui exponencialmente, acelerada por fatores como **industrialização** (a economia de escala proporcionada pela computação em nuvem permite a uma empresa crescer rapidamente sem demandar investimentos em ativos computacionais), **consumerização** (cada vez mais as pessoas estão se digitalizando e usando tecnologia como meio básico de comunicação e interação), **democratização** (o exemplo da fotografia é emblemática, pois hoje via smartphones tiramos milhares de fotos e as compartilhamos de graça) e **globalização** (podemos estar permanentemente conectados com redes globais de conhecimento).

Disrupção cultural - Ocorre quando a tecnológica afeta os limites dos nossos hábitos. O smartphone e o Facebook já fazem parte de nossa vida e compartilhamos coisas que há dez anos eram consideradas estritamente particulares. A mudança cultural não ocorre simultaneamente em todo o planeta. Embora a tecnologia possa ser disseminada rapidamente por todas as sociedades, cada uma a adota de forma diferente.

Questão regulatória - Também difere de país para país. A chegada simultânea de diversas tecnologias e novos modelos de negócios perturba o cenário regulatório, que, na maioria das vezes, se mostra incapaz de acompanhar esse ritmo. Por exemplo, a chegada dos drones, do WhatsApp, Uber e dos scooters. Os aparatos regulatórios existentes, quando foram criados, não contemplavam essas inovações. De maneira geral, as inovações testam os limites da regulação e acabam as transformando. No final, apesar das reações contrárias, a demanda do mercado acaba vencendo.

Nas próximas décadas, as empresas vencedoras serão as que constantemente sondarem a fronteira digital. É um alvo móvel e veloz, e estar atenta com as mudanças é essencial para a sobrevivência empresarial. Inovar, a despeito-

to da regulação, não subestimar a evolução exponencial da tecnologia e constantemente sondar a sua aceitação cultural serão as condições que farão a diferença entre ganhar ou perder o jogo digital.



**CEZAR
TAURION**

É professor convidado e pesquisador do Núcleo de Inovação da FDC. Atuou como Technical Evangelist da IBM e Diretor da PwC.



Créditos da Imagem: Depositphotos

EMPREENDEDORISMO

Corporate Venture Capital: um Investimento Estratégico em Inovação

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU E
CLARISSE GOMES**

O Corporate Venture Capital tem crescido como uma estratégia relevante de negócio em diversas indústrias. Os investimentos corporativos em *startups* já representam 20% do volume total de capital de risco, atingindo o recorde de US\$ 169 bilhões investidos em 2021, um crescimento de 142% sobre o ano anterior (Startups, 2022; Sifted, 2022). Em mo-

mentos de euforia, é importante cautela. Os modelos de CVC ainda apresentam inconsistências, com avanços e recuos importantes. Para se ter uma ideia, cerca de um terço das empresas que iniciaram os seus investimentos em *startups* nos anos 2000 pararam menos de 12 meses depois, segundo estudos da Venture Economics (Chesbrough, 2002). Lançar um fundo de investimento em *startups* requer conhecimento, disciplina e alto alinhamento estratégico.

Começemos pelo início. Em um conceito mais amplo, o Corporate Venturing pode ser descrito como um conjunto de processos e práticas para explorar novos mercados e indústrias, criando negócios (Röhm, 2018). Dentre as práticas de Corporate Venturing estão o Corporate Venture Capital, ou CVC, as Alianças e os Rearranjos transformacionais, conforme apresentado na Figura 1. Embora os CVCs sejam mais populares, eles não são a única e nem sempre a mais adequada forma para as empresas acelerarem a inovação.

FIGURA 1: TAXONOMIAS PARA O CORPORATE VENTURING



Fonte: Röhm (2018)

As **Alianças** são parcerias entre empresas e *startups* que não envolvem *equity*. Podem se basear no codesenvolvimento de produtos e serviços, na incorporação de soluções das *startups* no modelo “whitelabel” ou em estratégias de *go-to-market* integradas. Esse modelo de engajamento requer um entendimento profundo das capacidades e diferenciais competitivos dos dois agentes, de modo a construir o modelo que maximize o impacto a partir de uma atua-

ção integrada. Um exemplo recente da formação de alianças no ecossistema se deu entre a *startup* brasileira Trace Finance e a norte-americana [Carta](#). A Trace Finance quer construir um ecossistema financeiro global para *startups* latino-americanas a partir da oferta de produtos e serviços como câmbio, gestão contábil, CRM, dentre outros. A parceria recém-estabelecida vai permitir que a solução da Trace seja apresentada para os clientes brasileiros da Carta, enquanto a *fintech* vai oferecer uma condição especial da empresa norte-americana aos seus clientes.

O **Corporate Venture Capital**, ou CVCs, são modelos de investimentos corporativos em *startups* convertidos em participação na *startup* (*equity*). Esses investimentos podem ser minoritários ou até mesmo sucessivos, culminando em uma aquisição futura da *startup*. Os CVCs se diferem dos VCs pelos objetivos estratégicos dos investimentos, que compõem a estratégia financeira do fundo. Segundo a Distrito, os investimentos dos CVCs brasileiros estão muito focados nos estágios de pré-seed e seed. Dentre os CVCs brasileiros, EDP Ventures é um caso de sucesso. Lançado em 2018, foi o primeiro fundo corporativo no setor elétrico. O braço de *ventures* da EDP atua em 5 países e anunciou recentemente que investirá 100 milhões de euros com foco na transição [energética](#).

Os chamados **rearranjos transformacionais** envolvem a criação e *spin-off* de *startups* oriundas da própria corporação ou a aquisição dessas empresas. Esses movimentos têm sido cada vez mais comuns, motivados por estratégias de crescimento, aquisição de talentos ou extensão de portfólios. Um caso de *spin-off* no ecossistema brasileiro é a Cashme, *startup* criada pela Incorporadora Cyrella, em [2017](#). A *fintech* oferece uma modalidade de empréstimos para que prédios residenciais financiem obras, reformas e demais expansões. Durante os primeiros anos, a *startup* que nasceu para resolver uma dor interna se beneficiou da estrutura da organização-mãe, mas em 2020 a decisão foi abrir o mercado.

Em alguns casos, a estratégia de inovação corporativa pode demandar um mix entre os diferentes tipos de Corporate Venturing. Nesses casos, é importante

que sejam estabelecidos os objetivos e processos de cada um dos mecanismos. Enquanto os ganhos provenientes de uma aliança entre uma *startup* e uma corporação podem ser imediatos, os CVCs tendem a ter um ciclo de vida e retorno mais longos.

CVCs demandam paciência e resiliência. A maioria dos fundos levam uma década para investir todo o seu capital e devolver os lucros aos investidores. Existem exceções, mas raramente investir em empresas iniciantes de alto risco é um caminho rápido para alavancar riqueza (Seraf, 2021). Segundo Gompers e Lerner (2000), pesquisadores da Harvard Business School, os três principais motivos para a falha de Corporate Venture Capital são a falta de missões bem definidas, **o comprometimento corporativo insuficiente e a falta de alinhamento nos incentivos e remuneração.**

A falta de clareza da missão do CVC começa com expectativas desalinhadas sobre retornos financeiros e estratégicos. É possível também que o CVC seja considerado um meio para resolver qualquer problema corporativo. Os casos bem-sucedidos, no entanto, mostram que uma tese bem definida é fundamental. Ela deve estar conectada à estratégia da organização e desdobrada em focos de atuação amplamente discutidos, tais como expectativas de múltiplo modelo de negócio, vertical, estágio da empresa, etc.

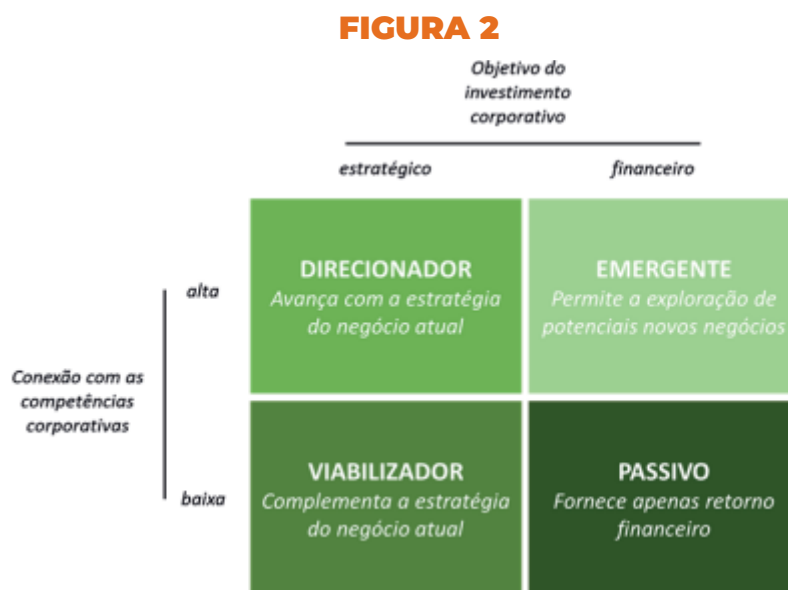
O ciclo de vida de um CVC impõe um desafio grande ao modelo de gestão de negócios tradicionais. O alto comprometimento de capital inicial não retorna como resultado nos anos iniciais, desafiando a lógica de investimentos a que as corporações estão habitualmente acostumadas. Além disso, o risco do portfólio é maior, e definir bem não só o montante, mas como ele será distribuído, é fator-chave para mitigá-lo.

Outro desafio vivenciado pelos CVCs é a ruptura do sistema de remuneração e incentivos corporativos para uma perspectiva mais alinhada aos objetivos do fundo. Se os resultados esperados virão 8 ou 10 anos após o lançamento do CVC, é impossível seguir uma lógica linear de avaliação de desempenho anual

para os gestores que ocuparem a liderança. Além disso, o *skin in the game* é importante para o comprometimento que esse tipo de operação envolve.

Por outro lado, a estratégia pode e tem sido bem adotada para corporações alavancarem mercados, construírem ecossistemas e expandirem negócios. Historicamente, os VCs corporativos das *big techs* americanas foram responsáveis pelos maiores volumes de transações com *startups*, com destaque ao Google Ventures e Salesforce Ventures. No segundo trimestre deste ano, no entanto, 5 CVCs japoneses figuraram na lista dos principais investidores globais (CBInsights, 2022), denotando a mudança na soberania dos ecossistemas. O CVC da Mitsubishi, por exemplo, foi o terceiro mais ativo, com 25 investimentos realizados.

No contexto dos CVCs, cada caso é único. Por isso a importância de se definir a vocação do CVC, alinhando os objetivos do portfólio de investimentos em inovação. O pai da inovação aberta, Henry Chesbrough (2002), construiu um modelo que combina um *assessment* dos objetivos prioritários com o grau de conexão da *startup* com a operação *core* da corporação para orientar os 4 tipos de investimentos corporativos em *startups*, conforme Figura 2.



Fonte: Chesbrough (2002).

Embora os CVCs operem, tipicamente, em um espectro dessas duas dimensões, o *framework* proposto por Chesbrough pode ser útil para mapear onde um investimento *target* se situa, bem como analisar o posicionamento do portfólio atual. O sucesso do CVC estará, certamente, na aderência do portfólio de investimento às expectativas e vocações do veículo definidas *a priori*.

CORPORATE VENTURING COMO ESTRATÉGIA NA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Houve um tempo em que a indústria era considerada um sólido e imutável negócio, com pouco espaço para a inovação. Com seus processos robustos, rotas tecnológicas complexas e demanda estável, o foco estava em trazer eficiência ao modelo de trabalho, reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade. O portfólio de inovação girava em torno de iniciativas incrementais e próximas ao *core*, o típico Horizonte 1.

Essa dinâmica tem mudado nos últimos anos, e duas gigantes dos setores de metalurgia e siderurgia no Brasil apostaram forte no Corporate Venturing como estratégia de negócio. A Gerdau é a maior produtora brasileira de aço e lançou, em 2020, a “Gerdau Next”, um braço de novos negócios que tem como missão diversificar globalmente o portfólio. Dentre as formas de atuação da área estão o intraempreendedorismo (criação de *startups* internas) e a parceria com *startups* do ecossistema, que podem ser desdobradas em fusões e aquisições. Um exemplo é a aquisição de parte da construtech Brasil ao Cubo por R\$60 milhões, reforçando o posicionamento da Gerdau em fazer apostas sobre o futuro e novas tecnologias. Em um movimento similar, a ArcelorMittal, um conglomerado industrial multinacional, anunciou em 2021 a criação de um fundo de R\$100 milhões para aceleração de *startups* e pequenas empresas inovadoras, o Açolab. O aporte inédito faz parte de uma série de ações da empresa voltadas para a estratégia dos próximos anos, bem como a criação de uma “Diretoria do Futuro”. O primeiro investimento da Açolab Ventures foi em uma plataforma com grande potencial na construção civil, e a expectativa é fazer de 10 a 15 novos investimentos até 2025.

Fontes: <https://www2.gerdau.com.br/gerdau-next> e <https://www.acolabam.com.br/acolab-ventures>

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CBInsights. (2022). State of CVC Q2'22 Report. Recuperado em julho de 2022 de <https://www.cbinsights.com/research/report/corporateventure-capital-trends-q2-2022/>

Chesbrough. (2002). Making Sense of Corporate Venture Capital. Recuperado em julho de 2022 de <https://hbr.org/2002/03/making-sense-ofcorporate-venture-capital>

Gompers, P. & Lerner, J. (2000). The determinants of corporate venture capital success: Organizational structure, incentives, and complementarities. In Concentrated corporate ownership (pp. 17-54). University of Chicago Press.

Romans, A. (2016). Masters of Corporate Venture Capital: Collective Wisdom from 50 VCs Best Practices for Corporate Venturing How to Access Startup Innovation & How to Get Funded. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Startups. (2021). Corporate venture capital global cresce 142% e alcança US\$ 169 bilhões em 2021. Recuperado em julho de 2022 de <https://startups.com.br/noticias/corporate-venturecapital-global-cresce-142-e-alcanca-us-169-bilhoes-em-2021/>.

Seraf. (2021). Building a Winning VC Fund Strategy. Recuperado em julho de 2022 de <https://seraf-investor.com/compass/article/charting-course-building-winning-vc-fundstrategy-part-ii>

Sifted. (2022). Why CVC's share of the capital pie is growing. Recuperado em julho de 2022 de <https://sifted.eu/articles/cvc-share-startupinvesting/>



**HUGO
FERREIRA
BRAGA
TADEU**



É Diretor do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, Pós-Doutor em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá), e Senior Advisor da Deloitte.



**CLARISSE
GOMES**



É professora convidada da Fundação Dom Cabral. Engenheira civil pela UFMG, com especialização em Inovação pela UFF, Certificação em Inovação e Tecnologia em andamento pelo MIT e mestranda em Inovação e Políticas Públicas na USP. Sócia de Inovação e Ventures na Deloitte.



Créditos da Imagem: Depositphotos

SOCIAL

O autocuidado, a saúde mental e a ciência. Os elos que reforçam a importância da educação em saúde nas organizações

POR **EDUARDO LOPES DE SOUSA,**
JAINNE MARTINS FERREIRA E
MARIANA PACE ALVES

Em tempos em que a sociedade como um todo segue em constante transformação, tanto organizações quanto indivíduos têm despertado para uma nova realidade que traz as questões sociais e ambientais para o centro do debate e busca promover ações capazes de gerar os impactos esperados. No mundo esta nova realidade atende pelo nome ESG.

A pauta ESG, que remete aos aspectos ambientais (Environmental), Sociais (Social) e de Governança (Governance) da gestão, vem direcionando o pensamento das organizações em relação ao seu papel dentro da sociedade, situando-as cada vez mais como agentes de mudança para o bem-estar das pessoas e para a garantia de direitos humanos, dentre outros aspectos relacionados ao “S” do ESG.

A esta evolução no pensamento do papel das organizações se junta uma enorme mobilização por promoção de saúde e prevenção de doenças no mundo despertada pela pandemia da COVID-19. Na esteira desse turbilhão, o autocuidado vem sendo um conceito amplamente debatido, inclusive como uma importante linha de atuação na agenda ESG nas organizações.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o autocuidado é definido como: “a capacidade de indivíduos, famílias e comunidades de promover a saúde, prevenir doenças, manter a saúde e lidar com doenças e deficiências com ou sem o apoio de um profissional de saúde” (World Health Organization, 2021, p.xiii). No entanto, a própria OMS ressalta que existe muito mais no exercício do autocuidado a ser considerado, como, por exemplo, cuidar da higiene da casa, do ambiente de trabalho e pessoal, da qualidade nutricional dos alimentos que se consome, da convivência social, das condições em que se vive, do estilo de vida que se escolhe adotar e seguir o tratamento correto e orientado pelo médico com medicamentos, entre outros. Além disso, os fatores socioeconômicos que abrangem nível de renda e crenças culturais influenciam nas ações de autocuidado.

A questão é: por que o autocuidado se tornou tão importante?

Vamos lembrar que as organizações são constituídas e sustentadas por indivíduos que, dentro e fora das corporações, perceberam que sem a prática do autocuidado em todas suas dimensões não são capazes de entregar a produtividade e a sustentabilidade almejadas por eles mesmos e pela sociedade.

Em situações como a vivida na pandemia, a ameaça de vida, o medo do desconhecido, o sinal de alerta ligado o tempo todo de forma muito intensa, ou seja,

o estresse, a falta de interação social, a falta do abraço e tantas outras questões, impactam diretamente o indivíduo e sua percepção de mundo. E esta é pessoal e intransferível. Ela é construída e modificada pelas experiências vivenciadas e o seu processamento ocorre no cérebro. É nele que se forjam os comportamentos, o aprendizado e a memória, os sentimentos e os humores. E, claro, a consciência do que se vivencia.

Atividades desenvolvidas no exercício do autocuidado são de grande auxílio e apoio para a promoção da saúde mental. Mas como esperar que as pessoas exerçam estas atividades e saibam quão importantes elas são? Não basta dizer que faz bem ou o que fazer. É preciso criar raízes para este conhecimento e colocar à disposição de todos o que a ciência, em sua grandiosidade e excelência, produz de informações que embasam as ações de autocuidado e promoção da saúde mental. O aprendizado cria raízes profundas, ajuda a entender a complexidade de si mesmo e facilita o engajamento em tarefas de se autocuidar. Afinal, quem não quer ter uma vida sem ansiedade e depressão?

As pessoas, quando estão com a saúde mental comprometida, particularmente aquelas com ansiedade e depressão, são mais propensas a ter insônia ou outros distúrbios do sono. E a falta do sono tem implicações no ambiente social, no trabalho em equipe, na comunicação, no desempenho em tarefas, na memória, enfim, compromete o funcionamento do indivíduo de uma maneira geral.

O Brasil, segundo dados da ISMAR-BR, *International Stress Management Association*, é o segundo país em número de trabalhadores afetados com a síndrome de *burnout* (alto nível de estresse relacionado ao trabalho). Em se tratando da população em geral, os dados da OMS apontam para 5,8% da população brasileira sofrendo com depressão e 18,6 milhões de brasileiros afetados por ansiedade. Trata-se de um sinal vermelho para a necessidade de ações que auxiliem na promoção da saúde mental e estratégias para amenizar os sintomas sentidos por quem manifesta estas doenças e distúrbios.

Importante lembrar que, em junho de 2021, a OMS lançou uma nova diretriz sobre intervenções de autocuidado visando colocar o indivíduo em primeiro lugar na gestão de sua saúde. Essa nova diretriz aponta recomendações baseadas em evidências sobre intervenções específicas de autocuidado que podem ajudar a garantir saúde e bem-estar de qualidade e promover e proteger os direitos humanos.

Diante desse cenário, torna-se urgente informar e capacitar as organizações para que os indivíduos possam ter a responsabilidade de tomarem decisões sobre a sua própria saúde. Para isso, uma equipe multidisciplinar precisa estar treinada e atenta na organização de atividades com foco na disseminação do conhecimento e na implementação de práticas de autocuidado no dia a dia.

SAÚDE CONTATO

Foi a partir da observação desse contexto e do embasamento científico que foi criado o Saúde Contato, um negócio social, com a missão de melhorar a saúde física e mental dos indivíduos e da sociedade.

Pesquisa sobre o efeito da massagem terapêutica na saúde física e mental e o ensino do autocuidado de maneira aplicada foram os alicerces da construção do trabalho desenvolvido pela organização.

A interação com o ambiente, parte social do ser, exerce influência sobre a atividade do substrato biológico que resulta em mudanças comportamentais, cognitivas e de humor. Com este pensamento, são promovidas ações para a educação para o autocuidado também para as organizações.

Ao longo do ano de 2021, o Saúde Contato atuou em parceria com empresas de diversos setores, entregando soluções que suportaram e orientaram ações da agenda ESG.

Bons resultados são alcançados quando há o engajamento dos indivíduos e das lideranças, fazendo com que haja o redescobrimto dos aspectos que devem nortear hábitos de vida mais saudáveis, impactando vidas, organizações

e a sociedade.

A educação para o autocuidado ensina o indivíduo quem ele é biologicamente, como ele interage com o ambiente em que vive e que, consequentemente, é afetado por essa interação. O estímulo para o exercício do autocuidado e o acompanhamento são ações que trazem ótimos resultados e demonstram a preocupação em tornar não apenas o indivíduo melhor, mas que esta melhoria se reflita em suas relações pessoais, profissionais e com o meio ambiente.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ESG 4.0 – Uma nova realidade, we.flow, publicado em PANGEIA. ECO, 2022. Link: <https://www.linkedin.com/pulse/esg-40-uma-nova-realidade-pangeia-eco/?trackingId=TcDzyafDi87cppkD5vx-5hw%3D%3D>

World Health Organization (2021). Mental Health Atlas 2020.

WHO Guideline on Self-Care Interventions for Health and Well-Being. World Health Organization, 2021.



**EDUARDO
LOPES DE
SOUSA**

É engenheiro de produção, mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, MBA em Management (IAG-PUC/RJ), fundador e diretor do Saúde Contato.



**JAINNE
MARTINS
FERREIRA**

É biomédica, doutora em Ciências pela UFRJ, pós-doutorado em Bioquímica pela New York University, coordenadora da área de Neurociência e Saúde do Neurogenesis Institute, fundadora e diretora do Saúde Contato.



**MARIANA
PACE ALVES**

É educadora física, especialista em Educação Física, Cultura e Qualidade de Vida, especialista em Neurociências, Esporte e Atividade Física (UFRJ), mestre em Educação Física pela (UGF), fundadora e diretora do Saúde Contato.

*Para mais informações sobre a organização social, **CLIQUE AQUI**.



**O Alfa oferece as melhores
soluções para o seu negócio
crescer e prosperar.**

Conte com o Banco Alfa para ir cada
vez mais longe.



Saiba mais em: **bancoalfa.com.br**

Acesse:
bancoalfa.com.br



FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Designed by Freepik

Depositphotos

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 46 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, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.





Para ser relevante.