

DOM

CONTEXTO

SET | 2024

DESVENDADO A PRODUTIVIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Radar de mercado
das médias empresas
brasileiras: análise de
desafios e perspectivas

A evolução da confiança:
uma história de desafios
e superação das médias
empresas brasileiras

Confira mais a seguir



CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS.

Referência no desenvolvimento das Médias Empresas, toda a expertise da FDC é dedicada à criação de conhecimento para você.

Um **Centro de Inteligência exclusivo**, apoiado por estudos, pesquisas, indicadores e análises realizadas por especialistas, que geram conteúdos relevantes, com foco em resultados tangíveis para o seu negócio.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e tenha acesso gratuito aos nossos e-books, artigos, podcasts e muito mais.

Resultados que superam expectativas

Um escritório de advocacia preparado para os desafios corporativos do futuro.

Somos um dos melhores escritórios de advocacia do Brasil, sendo o nº 1 do interior do estado de São Paulo por três anos consecutivos.

Chambers
AND PARTNERS

análise
ADVOCACIA

Análise | Análise Regional | Análise Mulheres | Análise D&I

ITR
WORLD TAX

AB2L ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
LAWTECHS &
LEGALTECHS

**LATIN
LAWYER**

TTR[★]

**LEGAL
500** Publication Of
Technical Articles

ITR International Tax
Review Brazil direct
tax correspondents
for the 2021 season

GLA
Escritório associado ao
Global Legal Association

LEADERS LEAGUE

FALE COM A DOM CONTEXTO

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

Mauro Sérgio de Oliveira

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Adobe Stock

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.



carta do editor

Este é o terceiro ano consecutivo que damos foco em uma das edições da revista à produção do conhecimento em Médias Empresas. Este é um importante seguimento que propulsiona o crescimento da economia brasileira e que muito contribui para o nosso desenvolvimento social.

Mesmo neste cenário favorável, ainda são muitos os desafios enfrentados em questões relacionadas à produtividade, como transformação digital, volatilidade econômica e inflação, sustentabilidade e pressão ambiental, aprimoramento da gestão e governança corporativa, dentre tantos outros.

Com o objetivo de colaborar no apoio aos avanços neste contexto, o Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC vem investindo em estudos e pesquisas. Nesta edição daremos destaque ao resultado de três destes trabalhos: o ICME – Índice de Confiança das Médias Empresas, a Produtividade da MEs brasileiras e a 4ª edição do *Radar de Mercado das Médias Empresas Brasileiras*.

Para dar ainda mais concretude de alguns caminhos possíveis de trilhar para alcançar resultados, apresentamos cinco casos de clientes PAEX que obtiveram ganhos de produtividade em pessoas, processos e tecnologia.

Esses desafios refletem a necessidade contínua de inovação, eficiência operacional e adaptação estratégica por parte das Médias Empresas no Brasil para melhorar a produtividade.

Desejamos uma boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **Radar de mercado das médias empresas brasileiras: análise de desafios e perspectivas**, por Eduardo Menicucci e Plínio Rafael Monteiro Reis

- 11** **Ecossistemas de negócio: uma oportunidade estratégica distinta**, por Heitor Coutinho

- 15** **A evolução da confiança: uma história de desafios e superação das médias empresas brasileiras**, por Áurea H. P. Ribeiro, Plínio Rafael Monteiro Reis, Diego Marconatto e Bruno Carazza

- 24** **Desvendando a produtividade das médias empresas brasileiras**, por Diego Marconatto, Gilmar Mendes e Plínio Rafael Monteiro Reis

- 31** **Inteligência Artificial: oportunidades e desafios**, por Carlos A. Primo Braga

- 37** **Caderno Especial, casos clientes PAEX**



Ilustração Adobe Stock

Radare de mercado das médias empresas brasileiras: análise de desafios e perspectivas

POR **EDUARDO MENICUCCI E PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS**

O cenário econômico brasileiro em 2023 foi marcado por um misto de expectativas otimistas e desafios persistentes. As manchetes dominantes incluíam previsões de crescimento econômico acima das expectativas, uma inflação teimosamente alta, taxas de juros entre as mais elevadas globalmente e uma carga tributária complexa, ainda sob discussão para reforma. Apesar da aparente melhoria na taxa de desemprego, esses fatores complexos moldaram um ambiente desafiador para as médias empresas no Brasil.

Este artigo apresenta a 4ª edição do *Radare de Mercado das Médias Empresas Brasileiras*, desenvolvido pelo Centro de Inteligência em Médias Empresas da Fundação Dom Cabral

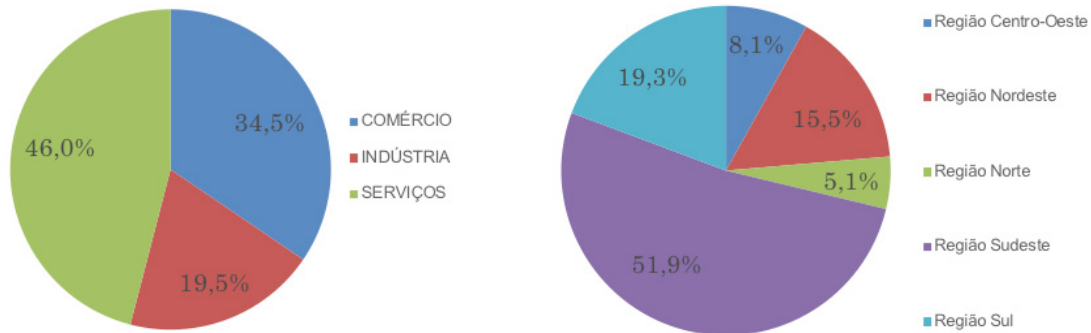
(FDC). Com uma amostra expandida para quase 9.000 empresas, o estudo oferece uma visão detalhada da performance financeira e das perspectivas futuras dessas empresas, analisando dados de 2021 a 2023 e introduzindo novas análises sobre a perspectiva de investimentos e recuperações judiciais.

ANÁLISE ECONÔMICA E IMPACTOS SOBRE AS MÉDIAS EMPRESAS A economia brasileira mostrou uma leve recuperação em 2023 com um crescimento do PIB de 2,92%, após 2,79% em 2022 e 4,60% em 2021. O IPCA, indicador de inflação, registrou uma desaceleração para 4,46% em 2023, comparado a 5,79% em 2022 e 10,06% em 2021. O IGP-M, por outro lado, apresentou uma queda significativa de -3,46% em 2023, refletindo uma desaceleração nas pressões inflacionárias sobre custos e preços.

A taxa Selic, por sua vez, experimentou uma redução para 11,75% em 2023, após picos de 13,75% em 2022 e 9,25% em 2021. A alta taxa de juros continua a impactar diretamente os custos de financiamento das médias empresas, influenciando suas decisões de investimento e expansão. O desemprego caiu para 7,4% em 2023, melhorando ligeiramente em relação aos 7,9% de 2022 e 11,1% de 2021. Esta redução pode pressionar os salários e aumentar os custos de folha de pagamento para as médias empresas.

A carga tributária e a expectativa de reformas, aliadas a uma taxa de câmbio mais favorável (R\$ 5,08 por US\$ em 2023, em comparação com R\$ 5,48 em 2022 e R\$ 5,58 em 2021), também moldam o ambiente de negócios. A cotação do dólar, em um ambiente globalizado, afeta diretamente a competitividade das empresas brasileiras frente aos produtos importados.

O estudo contou com uma amostra de 8.805 médias empresas (Receita Operacional Bruta entre R\$ 4,8 e R\$ 300 milhões), abrangendo os setores de indústria, comércio e serviços. A metodologia incluiu uma base de dados ampliada e a análise de três anos de informações, permitindo uma avaliação mais robusta das tendências. Os dados foram ponderados para garantir representatividade regional e setorial, assegurando a consistência dos resultados. A seguir, apresentamos a distribuição da amostra por setor e região, ilustrando a representatividade e a variação dos dados analisados:

GRÁFICOS 1 E 2 | DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SETOR E REGIÃO

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS.

DESEMPENHO DAS MÉDIAS EMPRESAS: RECEITA, EBITDA E LUCRO LÍQUIDO Os dados do *Radar de Mercado* revelam um cenário desafiador para as médias empresas, com uma queda nominal consecutiva na receita líquida e no EBITDA ao longo dos três anos analisados. A receita líquida caiu em termos nominais, e o EBITDA nominal também apresentou declínio. Contudo, o lucro líquido nominal teve um aumento de 2021 para 2022, embora tenha caído em 2023, ainda superior aos valores de 2021.

TABELA 1 | VARIAÇÕES PERCENTUAIS POR SETOR

Ano	Variável	Setor		
		Indústria	Comércio	Serviços
Variação 2022/2021	Receita Líquida (Milhões)	-7,7%	-6,9%	-1,2%
	Ebitda (Milhões)	-2,1%	-29,3%	3,3%
	Lucro Líquido (Milhões)	57,1%	-39,4%	33,6%
Variação 2023/2022	Receita Líquida (Milhões)	-1,4%	-15,3%	6,8%
	Ebitda (Milhões)	-31,0%	-57,5%	4,9%
	Lucro Líquido (Milhões)	-37,8%	0,0%	9,5%

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS.

O setor de serviços destaca-se como o único que apresentou crescimento consistente em todos os indicadores financeiros ao longo dos três anos. A indústria, por sua vez, continua a

enfrentar desafios relacionados à desindustrialização e à concorrência internacional. O comércio enfrenta uma situação ainda mais crítica, com quedas acentuadas na receita e no EBITDA.

ANÁLISE REGIONAL Essa sessão aborda o desempenho regional das MEs no ano de 2023, conforme tabela a seguir:

TABELA 2 | RESULTADOS REGIONAIS

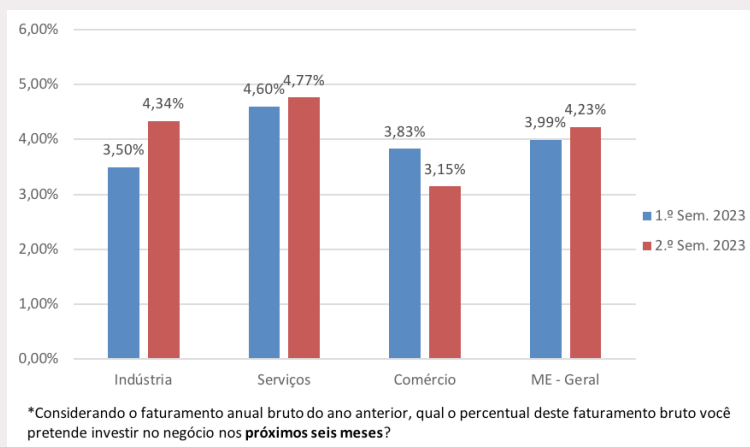
Região - 2023	% EBITDA	% Lucro Líquido
Centro-Oeste	17,80%	11,50%
Nordeste	24,80%	9,30%
Norte	19,00%	5,20%
Sudeste	23,50%	9,80%
Sul	16,80%	13,70%

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS.

O Sudeste e o Nordeste destacam-se com os maiores percentuais de EBITDA, enquanto o Norte apresenta o menor índice de lucro líquido.

PERSPECTIVAS DE INVESTIMENTO E RECUPERAÇÕES JUDICIAIS O *Radar de Mercado* introduz a análise das intenções de investimento das médias empresas, com foco nos investimentos de capital (“CAPEX”). Os serviços lideram as intenções de investimento, seguidos pela indústria, enquanto o comércio apresenta a menor intenção de investimento.

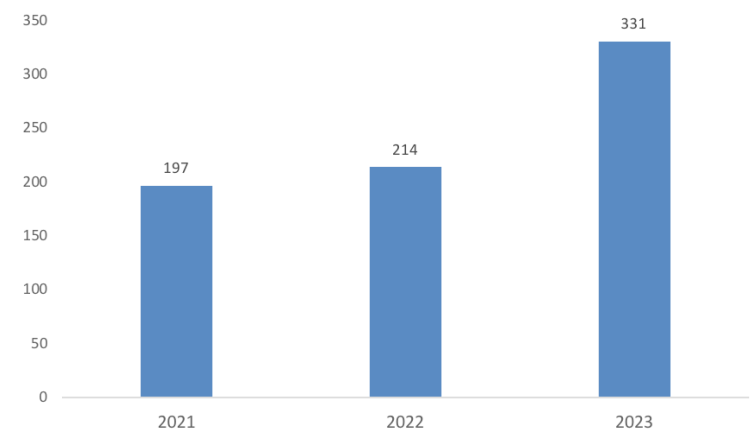
GRÁFICO 3 | PERSPECTIVAS DE INVESTIMENTO



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS.

Além disso, a análise dos requerimentos de Recuperação Judicial (RJ) revela um aumento significativo nos pedidos ao longo dos três anos analisados, refletindo a deterioração das condições financeiras. A recuperação judicial, quando adotada de forma oportuna, pode ser uma ferramenta vital para a sobrevivência e revitalização das médias empresas.

GRÁFICO 4 | RECUPERAÇÕES JUDICIAIS REQUERIDAS POR MÉDIAS EMPRESAS



FONTE: DADOS DO SERASA, TRABALHADOS PELO CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

CONCLUSÃO As médias empresas brasileiras enfrentam um ambiente econômico desafiador, com quedas em receita e EBITDA, apesar de um aumento no lucro líquido nominal em alguns períodos. O setor de serviços destaca-se positivamente, enquanto a indústria e o comércio enfrentam dificuldades. A análise regional e das intenções de investimento oferece insights cruciais para o planejamento e a gestão das empresas.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)*. Disponível em: Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE | IBGE.

SERASA S/A. *Relatório de Recuperações Judiciais*. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/images-cms/wp-content/uploads/2024/07/Falencias-e-Recuperacoes-Maio2024.xlsx>.

Banco Central do Brasil. *Relatórios de Política Monetária e Economia*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/ri/relatorioinflacao/202406/ri202406anp.xlsx>.

EDUARDO MENICUCCI é professor associado da Fundação Dom Cabral nas áreas de Finanças, Macro e Microeconomia, Análise de Crédito, Mercado de Capitais e Gestão Financeira. Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão de Negócios, pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e MBA Executivo em Finanças, pelo IBMEC/MG.

PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS é professor convidado da Fundação Dom Cabral na área de marketing. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Cientista e Analista Sênior no Instituto Analysis.



Ilustração Adobe Stock

Ecossistemas de negócio: uma oportunidade estratégica distinta

POR **HEITOR COUTINHO**

O atual ambiente turbulento em que o mundo dos negócios pertence exige das empresas maior competitividade e atenção às demandas dos clientes, que anseiam por crescente entrega de valor. Mercados dinâmicos e em constante evolução também requerem organizações que se adaptem de forma ágil. Os ecossistemas são a melhor resposta que as empresas podem dar a esses desafios, pois são flexíveis e apresentam diferenciais estratégicos que empresas sozinhas não conseguem ofertar. Um ecossistema de negócio é um conjunto dinâmico de atores econômicos independentes que criam produtos e serviços que juntos constituem uma solução coerente e de valor para o mercado. As fronteiras claramente definidas pelas empresas estão desaparecendo, embora as estruturas tradicionais não tenham que ser substituídas. A possibilidade que se apresenta é de criação de valor adicional. E, para isso, é

preciso saber quais aspectos as empresas podem abordar de forma autônoma e quais exigem cooperação para atender às necessidades dos clientes em toda a extensão.

Em vantagem competitiva, não é mais o grande que engole o pequeno, é o mais ágil que passa na frente dos lentos. As pequenas e médias empresas são naturalmente ágeis por serem menos complexas. E quando se unem na forma de um ecossistema, ganham complementaridade e escala para crescer e se destacarem pela competição colaborativa. Ao considerar todos os ciclos e avanços das organizações ao longo do tempo, é possível afirmar que as médias empresas estarão em seu melhor momento, repletas de oportunidades a serem exploradas. Se escolherem evoluir comprometidas com a aprendizagem e colaboração em rede, haverá um novo mundo para ser descoberto.

O POTENCIAL DOS ECOSISTEMAS Desde 2015, mais de 300 *startups* de ecossistema alcançaram o status de unicórnio e metade das empresas do S&P Global 100 já está envolvida em um ou mais ecossistemas. Nas próximas décadas, 70% do crescimento da produção econômica global serão criados pelos ecossistemas. E as pequenas e médias empresas (PMEs) têm um papel relevante nesse contexto por seu potencial de contribuição e representatividade no desenvolvimento econômico dos países. Elas representam 99% das empresas da União Europeia, segundo o Eurostat, e mais de 50% do PIB do continente. Em muitos países, a ascensão dos ecossistemas tem sido rápida e expressiva. Na Finlândia, há centenas de ecossistemas de PMEs. Eles estão presentes em setores como saúde, entretenimento, construção, finanças, mercado de imóveis, logística, mobilidade, ensino, transporte e, transversalmente, muitos deles. Na Alemanha, as médias empresas têm sido as protagonistas nesse contexto.

O setor financeiro, atento às formações dessa nova modalidade de estrutura de valor, tem se destacado como criador e orquestrador de ecossistemas de médias empresas, viabilizando recursos para que essas organizações possam fazer sua transformação digital com maior celeridade. Os bancos estão em posição mais favorável que organizações de outros setores para desenvolver ecossistemas de médias empresas. Eles possuem informações valiosas sobre clientes e têm mobilizado recursos e serviços para oferecer jornadas diferenciadas para vários setores. O BBVA, Starling Bank, Stark Bank e o ICICI Bank, da Índia, são exemplos de instituições financeiras que proveem plataformas combináveis e que têm tido sucesso. Eles disponibilizam ERPs, *marketplaces*, sistemas de BI, consultoria e amplos

mecanismos de integração ao viabilizar a colaboração entre empresas para crescerem por transações comerciais e/ou para a oferta de soluções conjuntas no mercado.

OS BENEFÍCIOS Há diferentes formas de se apropriar dos resultados que um ecossistema poderá proporcionar aos seus integrantes. Em cada situação, as vantagens e desvantagens devem ser observadas de maneira particular. Uma média empresa pode entrar para um ou mais ecossistemas existentes como um contribuinte, entregando e capturando valor. Por exemplo, uma organização que fornece sistemas de gerenciamento remoto da qualidade e temperatura do ar pode ingressar em um ecossistema de casas inteligentes e ser parte de sua solução integral e/ou comercializar seus dispositivos em ecossistemas transacionais (também chamados de *marketplaces*). Outra possibilidade é criar um ecossistema em parceria com outras empresas de mesmo porte, dividindo responsabilidades. Uma terceira opção é se responsabilizar pelo desenvolvimento de um ecossistema e ser o orquestrador dele, incentivando empresas a serem contribuintes da solução. Mas nem toda empresa tem capacidade de ser orquestradora, porque geralmente os investimentos e riscos associados costumam ser elevados.

Mas, em qualquer opção, são muitos os benefícios advindos da sinergia, maior oferta de valor ao mercado e vantagem estratégica superior. Alguns desses benefícios suprem muitas das necessidades que as médias empresas têm enfrentado para o seu desenvolvimento sustentado. Os que se destacam são:

- Maior acesso a capital de terceiros;
- Poder de inovação pelo desenvolvimento de novas categorias de produtos & serviços e modelos de negócio;
- Aceleração do crescimento com melhoria de resultados;
- Agilidade na transformação digital;
- Aumento da flexibilidade e proatividade na gestão de mudanças.

CONCLUSÃO Os ecossistemas de negócio têm o potencial de ser a maior disrupção num futuro próximo, como pudemos observar. Mas nem tudo são flores. A aventura ecossistêmica tem riscos associados e é preciso ter clareza sobre as motivações para pertencer a essa configuração em rede e o que especificamente a empresa pretende alcançar. Fazer com que organizações de múltiplos setores e diferentes culturas trabalhem juntas com agilidade é um

desafio. Por outro lado, uma relação de coexistência sistêmica bem gerenciada em termos de performance integrada, compartilhamento de marcas, inovação e gestão de riscos maximiza resultados. O processo de transformação em direção a propostas de valor combinadas depende de um novo modelo de governança corporativa, de adaptação mútua, nova mentalidade estratégica e engajamento de todos os participantes. Essa nova estrutura pode gerar muito mais valor do que qualquer empresa por si, além de ser essencial para a longevidade das organizações em mercados turbulentos. Certamente, o futuro do mundo dos negócios não mais estará na disputa entre organizações, tampouco na proteção individual contra ameaças externas, mas na colaboração de alto valor.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BARUA, Chira et al. *Beyond banking: How banks can use ecosystems to win in the SME market*. McKinsey & Company, 2019.

CHEN, Zishu et al. *Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On*. World Economic Forum, novembro, 2022.

LYYTIKÄINEN, Pinja. *Business ecosystems are creating new opportunities for asymmetric partners*. Sitra Working Paper, 2022.

PIDUN, Ulrich; REEVES, Martin; ZOLETNIK, Balázs. *Are you ready to become an ecosystem player?* BCG, 27 jun. 2022.

HEITOR COUTINHO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral nas áreas de Estratégia, Gestão de Mudanças e Gestão de Projetos. Mestre em Administração - Inovação e Gestão, pela PUC Minas/FDC. Membro do PMI Global (EUA) para Global Practices Analysis.



Ilustração Adobe Stock

A evolução da confiança: uma história de desafios e superação das médias empresas brasileiras

POR **ÁUREA H. P. RIBEIRO, PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS,
DIEGO MARCONATTO E BRUNO CARAZZA**

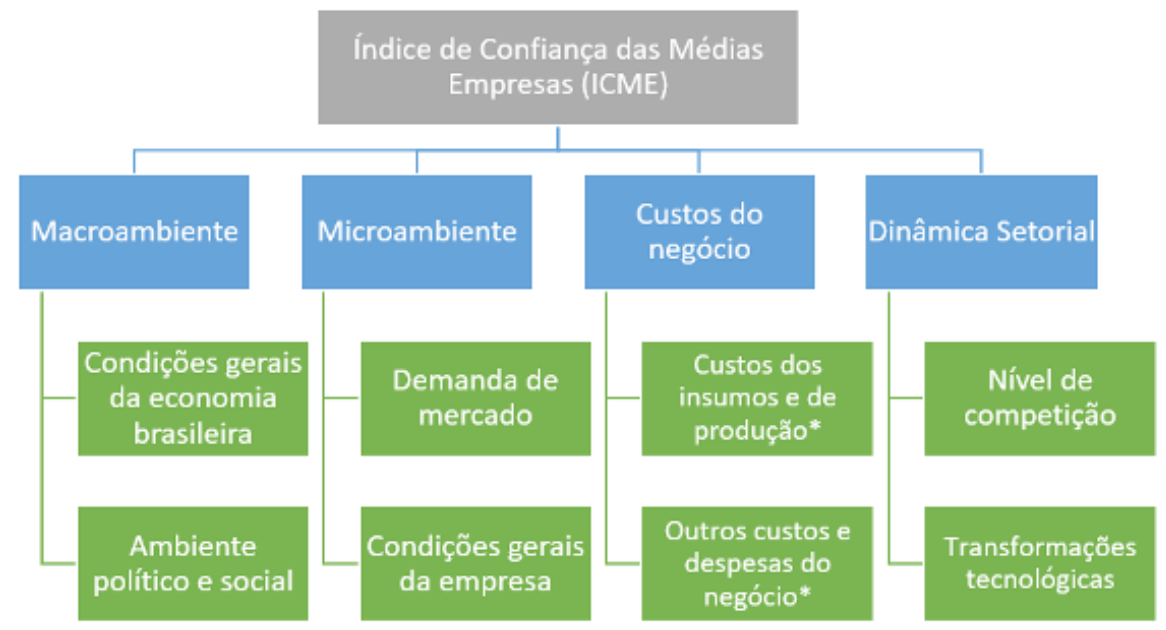
O Índice de Confiança das empresas é um indicador crucial tanto para os negócios quanto para a economia em geral. Ele é frequentemente utilizado como um termômetro da saúde econômica, pois reflete o sentimento atual e as expectativas futuras dos empresários. Ao medir o grau de otimismo ou pessimismo, o índice de confiança fornece indícios importantes sobre a percepção do empresário em relação ao ambiente de negócios e o aquecimento da demanda, estimulando sua intenção de crescimento e investimento. O índice de confiança pode também prever ciclos econômicos, sinalizando uma recessão iminente ou uma recuperação e crescimento. Portanto, conhecer este indicador é fundamen-

tal para o planejamento estratégico das empresas, bem como para a definição de políticas públicas, apoiando medidas de estímulo econômico para reverter tendências negativas, por exemplo.

Considerando a relevância deste indicador e a importância das médias empresas para a economia brasileira, a Fundação Dom Cabral desenvolveu o **ICME – Índice de Confiança das Médias Empresas**, um indicador inédito coletado a cada 6 meses em uma amostra representativa que também considera os setores da economia – indústria, comércio e serviço.

Embora representem algo em torno de 0,89% dos negócios do país, as médias empresas garantem 18,62% dos empregos e 25,14% de toda a massa salarial da iniciativa privada. Além disso, integram segmentos críticos das cadeias produtivas nacionais, atuam como alavancas de crescimento e desenvolvimento regional, e são fundamentais para a introdução de novas tecnologias e processos. Sendo assim, a confiança dos empresários das médias empresas e seus desdobramentos têm relevante impacto econômico e social no país.

AS DIMENSÕES DO ICME O ICME se diferencia das métricas tradicionais de confiança por ir além das abordagens convencionais. Embora mantenha a base metodológica dos indicadores de confiança já conhecidos, o ICME foi projetado para se alinhar mais de perto com os desafios e o contexto reais enfrentados pelos empresários ao tomarem decisões. Para isso, ele incorpora avaliações tanto das condições atuais (ICA – Índice de Condições Atuais) quanto das expectativas futuras (IEF – Índice das Expectativas Futuras), considerando não apenas a dimensão macroeconômica tradicional, como a economia brasileira e o ambiente político-social, mas também as condições específicas da empresa. De forma inovadora, o ICME também avalia o microambiente, incluindo as condições atuais e futuras relacionadas à demanda de mercado (volume de vendas), aos custos do negócio (custos de insumos, produção e despesas operacionais) e à dinâmica setorial (competitividade, tecnologia e aspectos sociais). As avaliações das variáveis do microambiente (exceto as condições gerais da empresa), dos custos do negócio e da dinâmica setorial são exclusivas do ICME.

FIGURA 1 | AS DIMENSÕES DO ÍNDICE DE CONFIANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

Nota: *Estes itens têm efeito negativo na confiança do empresário, ou seja, quanto maior o indicador, menor a confiança. Estes itens são invertidos na composição dos índices.

UNIVERSO E AMOSTRA O ICME avalia o comportamento das empresas de médio porte (matriz) localizadas e/ou com filiais em todas as unidades da federação brasileira. Os critérios adotados para caracterizar as empresas de médio porte são os mesmos adotados pelo IBGE, MCDI e BNDES: ter entre 50 e 499 funcionários (critério IBGE e MCDI) ou ter faturamento anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões (critério BNDES). A margem de erro em todas as coletas realizadas foi sempre baixa, variando de 0,6% (coleta de março de 2023) a um valor máximo de 2,9% (coleta de maio de 2022), sempre com 95% de confiança.

A EVOLUÇÃO DA CONFIANÇA E OS DESAFIOS DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A evolução do ICME, desde a primeira coleta de dados realizada entre maio e junho de 2022, demonstra que este indicador reflete claramente a percepção dos empresários das médias empresas sobre os acontecimentos econômicos, sociais e políticos no Brasil, bem como sobre os impactos destas variáveis em seus negócios. Devido às incertezas presentes no ambiente em todas as seis edições, o ICME registrou baixos níveis de confiança empre-

serial, mantendo-se consistentemente abaixo da marca de referência de 50 pontos, como mostram os gráficos abaixo. A análise dessa evolução nos revela o perfil comportamental dos empresários das médias empresas ao longo de uma jornada repleta de desafios e histórias de superação, que passamos a descrever.

Primeiro semestre de 2022 – Contexto difícil, mas promissor

A inflação anual no Brasil em 2022 chegou a 12,13%, um dos maiores patamares desde o Plano Real, mas dava sinais de recuar como resultado de uma alta taxa da Selic para 13,25%, subindo nos meses posteriores, até junho de 2023, para 13,75%. A taxa de câmbio do dólar estava estabilizada em torno de R\$5,2 e a taxa de desemprego, em queda. Além disso, havia grandes expectativas em relação à eleição presidencial. Todas estas variáveis resultaram no ICME de 46 pontos, embora ainda de baixa confiança, foi o maior ICME entre todas as suas edições. Esta pontuação foi comprometida em função do ICA, com 42 pontos, ponderado por um IEF próximo a 50, o maior índice de expectativa futura, entre todos os levantamentos realizadas.

Segundo semestre de 2022 – Colhendo bons resultados, mas com apreensão em relação ao futuro

Neste período, a inflação anual recua fortemente até o final de 2022, caindo de 12,13% para 5,79%, que, entre outras razões, decorre da alta taxa da Selic para 13,75%. O dólar se estabiliza em torno de R\$5,2 com a taxa de desemprego ainda em queda e aumento gradativo da confiança do consumidor, impulsionando o consumo. Essas variáveis se refletiram no ICME. Embora o ICME apresente um recuo de 45,6 para 44,8, esta queda foi gerada pelas expectativas futuras, apesar da boa avaliação das condições atuais naquele período. O ICA de 47,1 pontos no período foi o maior valor entre todas as edições, mas o IEF caiu de 49,6 para 42,3 pontos, demonstrando que apesar de as médias empresas estarem vivenciando um bom momento, havia forte apreensão em relação ao futuro.

Primeiro semestre de 2023 – Frustração em relação às expectativas, mas esperança no futuro baseada na força do negócio

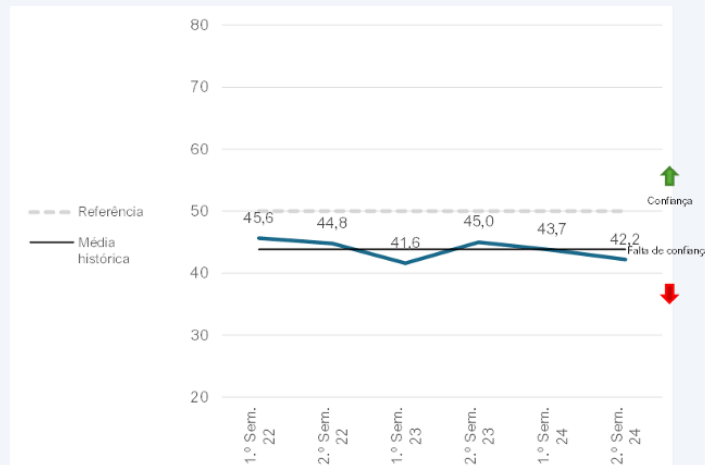
Este período foi marcado pelo início do novo governo, com instabilidades políticas e incertezas econômicas sobre o cumprimento do novo arcabouço fiscal. Essas variáveis im-

pactaram negativamente a percepção dos empresários de médias empresas. Embora a inflação tenha continuado a cair, com um IPCA acumulado de 2,99%, e o dólar tenha se mantido estável em torno de R\$5,1, o ICME recuou significativamente de 44,8 para 41,6 pontos. Esse recuo foi puxado pela redução na avaliação das condições atuais, destacando-se a “Economia Brasileira” (-23,3 pontos) e o “Ambiente Político e Social” (-10,2 pontos). Houve também uma queda na “Demanda da Empresa” (-11,2 pontos) e na “Competitividade” (-5,5 pontos), resultando em um recuo do ICA de 47,1 para 39,7 pontos. Apesar da avaliação negativa das condições atuais, os empresários das médias empresas mantiveram sua resiliência, demonstrando otimismo com um discreto aumento na expectativa futura (IEF), que passou de 42,3 para 43,7 pontos, principalmente pela confiança nas condições da própria empresa (+3,8 pontos) e na expectativa de aumento da “Demanda da Empresa” (+1,3 ponto) e na produtividade por meio de “Transformações Tecnológicas” (+0,8 ponto).

Segundo semestre de 2023 – Melhora na percepção do ambiente político-social e inflação, renovando esperanças

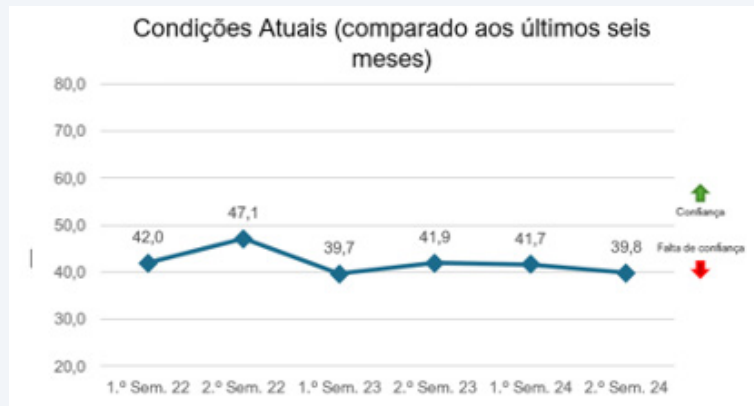
No segundo semestre, o cenário econômico melhorou surpreendentemente, com a inflação acumulada em 4,62%, aumento do PIB em 2,3% e queda na taxa de desemprego. O dólar permaneceu estável em torno de R\$5,0 e a Selic foi reduzida para 11,75%. Esses fatores contribuíram para uma melhora no ICME, que subiu de 41,6 para 45 pontos. A confiança aumentou tanto nas condições atuais (ICA) quanto nas expectativas futuras (IEF). No ICA, a “Economia Brasileira” teve um aumento de +4,7 pontos, chegando a 40 pontos, e a percepção do “Ambiente Político e Social” também melhorou, com uma variação de +5,8 pontos, alcançando 34,1 pontos, embora ainda em níveis baixos. A percepção sobre os custos do negócio avançou +6,4 pontos, chegando a 33,9 pontos. No entanto, o IEF apresentou aumentos mais significativos, subindo de 43,7 para 48,2 pontos, com destaque para as expectativas em relação à “Economia Brasileira” (+11,3 pontos) e ao “Ambiente Político e Social” (+5,9 pontos). A avaliação das expectativas da “Empresa” também melhorou (+4,1 pontos), assim como a “Demanda da Empresa” (+4,7 pontos), enquanto as “Transformações Tecnológicas” mantiveram uma avaliação positiva de 59,8 pontos. Mesmo com a melhoria, os custos dos negócios ainda indicam baixa confiança, mas com uma variação positiva de +4,9 pontos, alcançando 37,3 pontos, o maior nível desde o primeiro semestre de 2022.

GRÁFICO 1 | SÉRIE HISTÓRICA – ICME



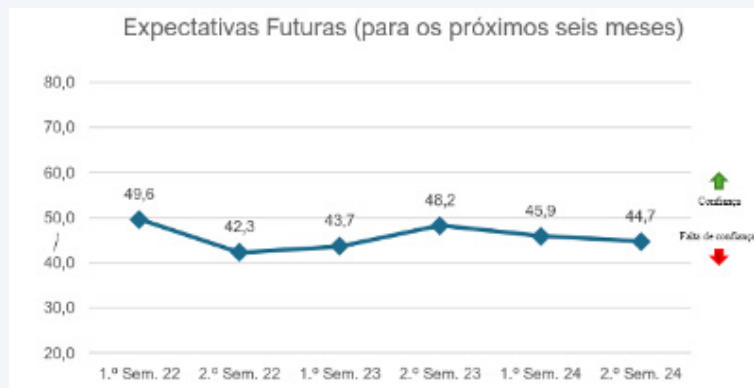
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

GRÁFICO 2 | SÉRIE HISTÓRICA – ICA (CONDIÇÕES ATUAIS)



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

GRÁFICO 3 | SÉRIE HISTÓRICA – IEF (EXPECTATIVA FUTURA)



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Primeiro semestre de 2024 – Frustração das esperanças projetadas e início de um recuo consistente da confiança atual e futura

O primeiro semestre de 2024 foi caracterizado por aumento na arrecadação de impostos, desequilíbrio fiscal e inflação em alta, com IPCA acumulado de 2,84% e dólar abaixo de R\$5,00. Apesar da queda na taxa Selic para 10,5%, o ICME recuou para 43,7 pontos, com o IEF caindo de 48,2 para 45,9 pontos. As condições atuais (ICA) se mantiveram em 41,7 pontos, mas a percepção negativa sobre o ambiente econômico e os custos do negócio impulsionaram a queda. Apesar da melhora na percepção sobre a demanda de mercado e a condição da empresa, que passou de 45,6 para 48,7 pontos, o recuo do ICME foi também influenciado pela redução das expectativas futuras para essas mesmas variáveis, com o IEF da demanda de mercado e condições da empresa caindo de 39,7 para 35,4 pontos. Isso reflete a preocupação dos empresários com uma possível piora no negócio e na demanda nos próximos meses.

Segundo semestre de 2024 – Recuo na confiança atual e futura

O segundo semestre de 2024 está sendo marcado por uma reversão das expectativas econômicas positivas, com a interrupção do ciclo de redução da taxa de juros devido a riscos inflacionários. A decisão do Fed de postergar a redução dos juros nos Estados Unidos levou a uma valorização do dólar, impactando a taxa de câmbio no Brasil, que chegou a R\$5,4. Nesse contexto, o ICME continuou a recuar, variando -1,5 ponto, atingindo 42,2 pontos. A piora na percepção das condições atuais (ICA) foi significativa, caindo -1,8 ponto, chegando a 39,8 pontos, um dos piores níveis desde o início dos levantamentos. O IEF também caiu -1,2 ponto, registrando 44,7 pontos. A avaliação das condições da “Economia Brasileira” foi a principal responsável pela queda da confiança, com uma variação de -6,9 pontos, caindo para 31,9 pontos. A percepção sobre as “Mudanças no Ambiente Político e Social” também piorou, com uma redução de 3,2 pontos, atingindo 28,6 pontos. O ICA dos custos do negócio caiu 3,0 pontos, chegando a 27,6 pontos. O IEF das variáveis do macroambiente (condições econômicas, políticas e sociais) também caiu, com uma redução de 2,3 pontos, chegando a 36,3 pontos, e os custos do negócio apresentaram uma queda de 3,2 pontos, atingindo 31,1 pontos.

TABELA 1 | ICME® E SEUS COMPONENTES

Índice	1.º Sem. 22	2.º Sem. 22	1.º Sem. 23	2.º Sem. 23	1.º Sem. 24	2.º Sem. 24
Condições Atuais	42,0	47,1	39,7	41,9	41,7	39,8
Macroambiente ¹	41,5	46,8	31,2	36,6	34,7	30,9
Microambiente ²	55,1	57,4	46,4	45,6	48,7	48,3
Dinâmica setorial ³	51,5	57,0	52,6	51,2	51,5	51,0
Custos do negócio ⁴	16,2	24,5	27,5	33,9	30,5	27,6
Expectativas Futuras	49,6	42,3	43,7	48,2	45,9	44,7
Macroambiente ¹	47,9	34,1	34,7	43,3	38,6	36,3
Microambiente ²	59,7	47,9	51,4	55,8	54,7	54,6
Dinâmica setorial ³	57,9	54,5	55,1	55,0	54,4	55,0
Custos do negócio ⁴	30,2	32,0	32,4	37,3	34,2	31,1
Índice de Confiança das Médias Empresas (ICME)	45,6	44,8	41,6	45,0	43,7	42,2

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

Notas: ¹ Economia brasileira | Mudanças no ambiente político e social. ² Sua empresa | Demanda de mercado.

³ Nível de competição | Transformações tecnológicas. ⁴ Insumos e de produção | Outros custos e despesas do negócio

CONCLUSÃO O ICME destaca-se por dois aspectos principais: primeiro, ele avança na compreensão do comportamento dos empresários de médias empresas, um setor crucial para a economia, mas frequentemente negligenciado por políticas públicas. Segundo, o ICME oferece uma visão inovadora e detalhada dos desafios enfrentados pelos empresários, fornecendo *insights* valiosos para decisões gerenciais. Essa profundidade o torna uma ferramenta robusta para orientar a performance dos negócios e impulsionar a geração de empregos e renda.

Quanto ao comportamento dos empresários das médias empresas, a evolução do ICME e de suas dimensões, ICA e IEF, nos revelam três de suas importantes características: otimismo, resiliência e empreendedorismo.

São otimistas porque, na maioria das vezes, a confiança nas expectativas futuras é melhor que a confiança nas condições atuais, demonstrando que estes empresários são sempre esperançosos e acreditam que o amanhã será melhor do que hoje. São resilientes porque não se deixam abater por variáveis políticas, sociais ou econômicas. Observa-se que a confiança nas condições atuais e futuras da economia, bem como nos aspectos políticos e sociais, não evolui na mesma proporção que a confiança nas condições da própria empresa, na demanda (vendas), na competitividade e nas transformações tecnológicas. Apesar das adversidades,

esses empresários demonstram maior confiança na força de seus negócios. São empreendedores porque os maiores índices de confiança, frequentemente acima de 50 pontos, dizem respeito às variáveis que estão sob seu controle. Apesar dos desafios e adversidades, permanecem na busca por maior competitividade e investem nas transformações tecnológicas, que impulsionam seus negócios.

São empresários admiráveis.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Banco Central do Brasil. *Relatórios de política monetária e economia*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/ri/relatorioinflacao/202406/ri202406anp.xlsx>.

OECD. (2003). *Business Tendency Surveys: A Handbook. Organisation for Economic Co-Operation and Development*, 130.

United Nations. (2015). *Handbook on economic tendency surveys*. New York: United Nations.

ÁUREA H. P. RIBEIRO é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral nas áreas de marketing e estratégia. Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV.

PLÍNIO RAFAEL MONTEIRO REIS é professor convidado da Fundação Dom Cabral na área de marketing. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Cientista e Analista Sênior no Instituto Analysis.

DIEGO MARCONATTO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral na área de estratégia. 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).

BRUNO CARAZZA é professor associado da Fundação Dom Cabral na área de economia. Doutor em Direito Econômico pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Atualmente, colunista do Valor Econômico e comentarista de economia do Jornal da Globo.



Desvendando a produtividade das médias empresas brasileiras

POR ***DIEGO MARCONATTO, GILMAR MENDES
E PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS***

A produtividade sempre foi a alavanca mestra do aumento da prosperidade e competitividade das nações e das empresas. Seu avanço desencadeia um ciclo virtuoso que promove o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida, por meio do aumento dos níveis de emprego, dos salários e da proliferação de inovações e progresso tecnológico. Ao mesmo tempo, a maior produtividade é uma marca central de todas as empresas altamente lucrativas e com forte capacidade de crescimento.

De acordo com a organização mundial do trabalho (ILO, 2024), o Brasil amarga a posição 149 (de um total de 272 países) no ranking global da produtividade da mão de obra. Essa realidade esconde uma grande oportunidade para as médias empresas (MEs) locais:

aquelas que conseguem aumentar a sua produtividade por colaborador alcançam enorme diferencial competitivo em relação aos seus pares para alavancar seu crescimento e lucratividade a níveis muito acima da média.

Em uma pesquisa inédita no Brasil, o *Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC* desvendou os níveis de produtividade das MEs e identificou os fatores que turbinam a sua capacidade produtiva nos setores do comércio, da indústria e dos serviços (a pesquisa completa pode ser encontrada no site <https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/>). A partir da investigação de uma amostra nacionalmente representativa, a FDC oferece *insights* específicos para todas as MEs interessadas em aumentar a sua geração de lucros e crescimento sustentável a partir da maior lucratividade.

A PRODUTIVIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS (MES) BRASILEIRA: CONSTATAÇÕES E CAMINHOS A ampla investigação do *Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC* apontou resultados gerais e específicos para as MEs de cada um dos três setores (ver resumo no Quadro 1). Os achados gerais são 7:

- 1. A discrepância entre as MEs e a média geral das empresas em seus respectivos setores é enorme.** Quando medida pelo EBIDTA por R\$ gasto por colaborador, a produtividade das MEs excelentes é em torno de 2,6 vezes maior que a média geral. A diferença é extremamente significativa e sinaliza uma capacidade competitiva muito superior mantida por essas empresas.
- 2. O tamanho do faturamento tem impacto enorme sobre a produtividade (EBIDTA/R\$ gasto por colaborador) de todas as MEs, mas principalmente sobre as do comércio e de serviços.** Nesses dois últimos casos, as MEs grandes apresentam o dobro da produtividade do que as MEs pequenas. Os ganhos de escala são a causa principal dessa diferença. Ou seja, crescer com lucratividade é fundamental para retroalimentar a capacidade produtiva das MEs.
- 3. As MEs comerciais e de serviços altamente produtivas são mais jovens do que as outras MEs dos seus respectivos setores.** Essa constatação comprova que a maior maturidade da empresa, combinada a um tamanho menor, implica em baixa produtividade e, conseqüentemente, em perda substancial de competitividade. A estagnação é uma armadilha realmente perigosa, porque compromete sobremaneira a produtividade das MEs comerciais e de serviços. Para escapar desse destino, as

MEs precisam investir muito em desenvolvimento interno para crescer, o quanto antes, com robustez e lucratividade, ou então para retomar sua trajetória de crescimento o mais rapidamente possível.

4. **As MEs campeãs de produtividade de todos os 3 setores se dizem mais capazes de garantir a satisfação dos seus clientes**, o que reafirma a relevância da centralidade do cliente para a alta performance empresarial.
5. **O nível de maturidade da gestão, o uso da tecnologia e a gestão dos recursos humanos são antecedentes importantes para o aumento da produtividade das MEs de todos os três setores.** A presença de apenas um ou dois desses fatores não basta para o alcance da excelência. As MEs mais produtivas quase sempre demonstram uma alta capacidade de gestão que dirige a aquisição e aplicação de novas tecnologias por meio de recursos humanos devidamente selecionados, incentivados e em constante desenvolvimento.
6. **Nos setores de comércio e serviços, MEs B2B tendem a ser substancialmente mais produtivas que aquelas B2C.** Negócios B2B podem rodar sobre estruturas e processos mais simples, focalizados em um número menor de clientes que várias vezes lhes oferecem contratos recorrentes e maiores, e relações mais estáveis e previsíveis, as quais facilitam a otimização (*streamlining*) dos processos internos. Essa conjunção é extremamente positiva para o aumento da produtividade.
7. **A falta de mão de obra qualificada é um desafio para MEs da indústria e do comércio.** Os relatórios do Imagine Brasil, uma iniciativa da FDC, já enfatizavam o impacto da baixa qualificação dos trabalhadores brasileiros sobre a produtividade das empresas. Essa carência se faz sentir com maior intensidade nos setores do comércio e dos serviços. A transformação digital do comércio depende, sobretudo, de profissionais fluentes nas novas tecnologias da internet. Já a produtividade dos negócios do setor de serviços, intensivo em trabalho, varia diretamente de acordo com a qualidade dos seus talentos.

QUADRO 1 | COLETÂNEA DE CONCLUSÕES-CHAVES DA PESQUISA NACIONAL DE PRODUTIVIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Discrepância nos níveis de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • O diferencial dos níveis de produtividade entre as MEs mais produtivas e as médias dos seus setores é extremamente significativa. 	
São as realidades presentes nas MEs altamente produtivas de todos os setores.	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de maturidade de gestão • Uso intensivo de tecnologia • Gestão competente de RH (contratação, desenvolvimento e uso de incentivos financeiros e não-financeiros) • Maior satisfação do cliente • Maior faturamento (ganhos de escala) 	
Relação entre tempo de existência e produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • As MEs mais produtivas dos setores do comércio e serviços são mais jovens do que a média geral. 	
Principal armadilha a ser evitada pelas MEs em busca de maior produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação. Empresas estagnadas, que são aquelas as quais não conseguiram crescer ao longo dos anos, são marcadas pela baixa produtividade. 	
Comparativo internacional entre MEs	<ul style="list-style-type: none"> • A produtividade média das MEs brasileiras chega a ser apenas 1/3 da observada entre as MEs dos países plenamente industrializados. 	
Escopo (B2B/B2C)	<ul style="list-style-type: none"> • MEs B2B são mais produtivas do que as B2C nos setores comercial e de serviços. 	
Principais antecessores da alta produtividade entre as MEs de diferentes setores	Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de maturidade de gestão • Otimização de processos de gestão e operação • Uso de tecnologias de gestão e operações
	Comércio	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de maturidade de gestão (incluindo finanças e RH) • Digitalização
	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Maior qualidade dos recursos humanos • Alto nível de maturidade de gestão de recursos humanos e finanças • Uso de tecnologias inovadoras

FONTES: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

A pesquisa do *Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC* também mostra aos gestores das MEs quais são os impulsionares específicos da produtividade de cada um dos 3 setores.

MEs industriais. A *alta maturidade gerencial*, incentivada por *bônus individuais de desempenho aos executivos* e apoiada em *tecnologias e técnicas de decisão*, como o BSC, além da otimização de processos produtivos e organizacionais, são os principais fatores que influenciam a produtividade das MEs industriais. Outros fatores relacionados à capacidade

de gestão também contribuem positivamente, ainda que de forma menos intensa, como a *aceleração do ciclo financeiro* e o *aumento da utilização da fábrica*, certamente influenciados pela qualidade dos processos produtivos e da gestão do negócio. *Investimentos em logística* mostram um impacto positivo significativo na produtividade, indicando que essa área é estratégica para a eficiência das empresas. Por fim, o uso do *e-commerce*, geralmente mais associado ao comércio, também teve um efeito moderadamente positivo na produtividade das médias empresas do setor industrial.

MEs comerciais. Os principais fatores que impulsionam a produtividade das MEs comerciais são o *uso intensivo de tecnologias digitais* e a *maior maturidade da gestão*, incluindo o *gerenciamento de finanças e recursos humanos*. A digitalização, evidenciada por maiores *investimentos em tecnologia, transformação digital, e-commerce, novas tecnologias como AI, IoT e Blockchain*, permite otimizar operações, reduzir custos, ampliar o alcance de mercado e implementar processos escaláveis, aumentando significativamente a eficiência dos funcionários e ativos. O EBITDA por M² das MEs comerciais altamente produtivas, 3,6 vezes maior do que em outras empresas do setor, destaca o potencial do uso da tecnologia para aumentar a produtividade. A *gestão financeira* é crucial nesse contexto, dada a importância do ciclo de conversão de caixa e dos investimentos em capital de giro. O sucesso dessas empresas depende muito da sincronia entre ciclo financeiro, estratégias comerciais, gestão de estoques e canais digitais, ressaltando a necessidade de uma gestão financeira sólida.

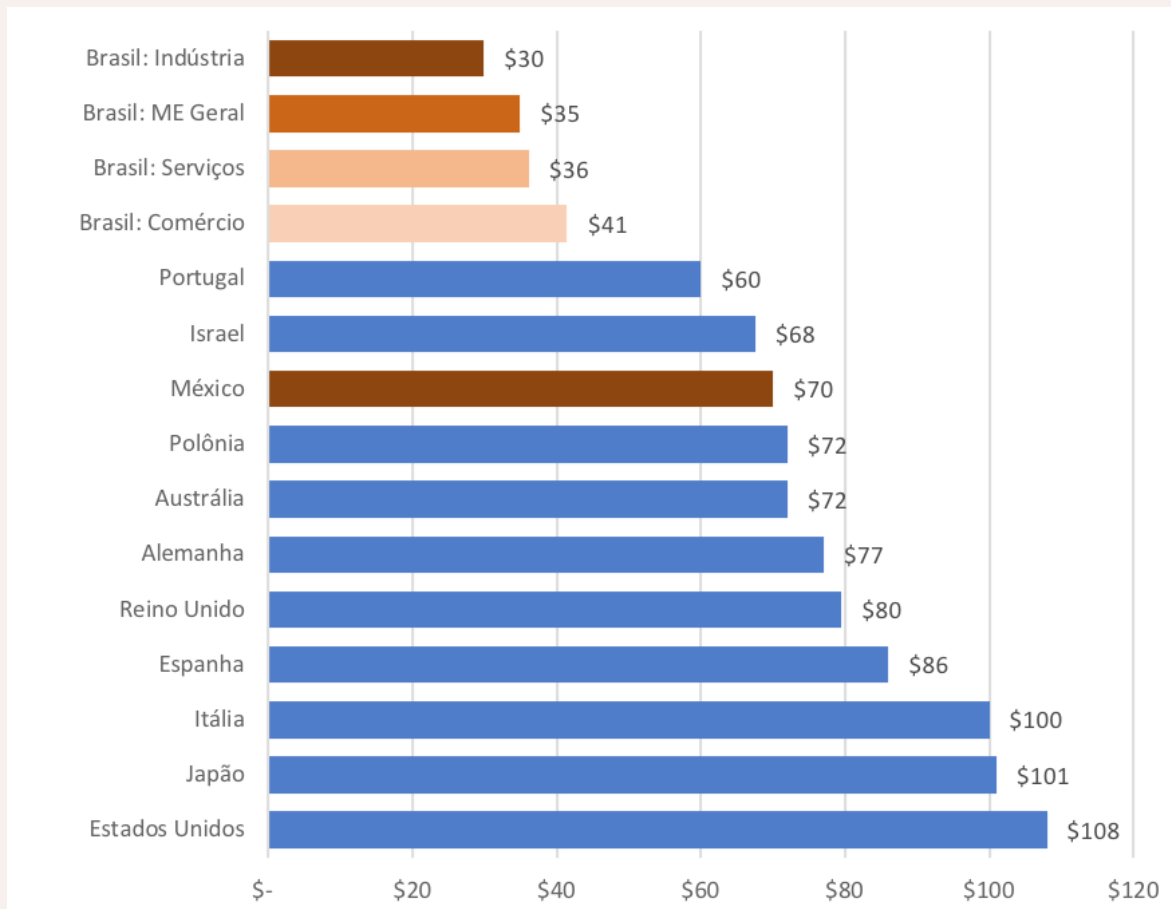
MEs de serviços. A produtividade das MEs de serviços campeãs de produtividade é sustentada principalmente pelo *maior nível de maturidade e gestão*, incluindo o *gerenciamento dos seus recursos humanos*, seguida pelo *uso intensivo de tecnologia*. A centralidade do trabalho humano na execução dos serviços é refletida no alto impacto que *colaboradores, seu desenvolvimento e sistemas de incentivos* têm sobre a produtividade. Dados indicam que uma *maior proporção de colaboradores com ensino superior, a oferta de incentivos específicos* (como participação nos lucros para gestores e bônus por desempenho para operacionais) e o *investimento intenso na capacitação da força de trabalho* são fatores que impulsionam significativamente a produtividade dessas empresas.

Essas constatações oferecem caminhos claros para o aumento da produtividade entre os negócios de todos os 3 setores. Nelas estão expostas as alavancas que, se bem trabalhadas, poderão impulsionar a capacidade produtiva da empresa, que sempre é diretamente

associada à saúde financeira, à lucratividade, ao menor risco financeiro e ao crescimento sustentável de todos os negócios.

Para além disso, o aumento da produtividade oferece um enorme potencial que deve, necessariamente, ser explorado pelas MEs em busca de maiores lucros e crescimento. O comparativo de performance entre as MEs nacionais e internacionais (Gráfico 2) mostra um dado preocupante, porém atrativo, se visto pelo ângulo da oportunidade: nossas MEs são muito menos produtivas do que a dos países mais industrializados. MEs italianas, japonesas e norte-americanas chegam a ter uma produtividade equivalente ao triplo das MEs brasileiras. Isso significa que as MEs que trabalharem para elevar sua produtividade podem elevar rapidamente a sua capacidade competitiva no Brasil.

GRÁFICO 2 | PRODUTIVIDADE POR PESSOAL OCUPADO (US \$ PPP – 2019): COMPARAÇÃO GLOBAL



FONTE: DADOS DO ESTUDO DE PRODUTIVIDADE EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC (2024) E DO ESTUDO DA MCKINSEY (2024)

Esse é um caminho extremamente promissor, mas ainda muito pouco explorado pelas MEs locais. Agora, o *Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC* pavimentou e sinalizou a estrada para os executivos que querem produzir maiores ganhos. No início do caminho das MEs estão o aumento da qualidade da gestão, a aceleração da integração racional das novas tecnologias no seu gerenciamento e operação, e o trabalho intensivo para capturar, reter e desenvolver recursos humanos competentes. É sobre essa base firme que as MEs de todos os três setores atentarão sobre os seus antecessores específicos de aumento de produtividade.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ILO (International Labor Organization). (2024). Statistics on labour productivity. Disponível em: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>

McKinsey & Company. (2024). A Microscope on Small Businesses: Spotting Opportunities to Boost Productivity. Anu Madgavkar, Marco Piccitto, Olivia White, María Jesús Ramirez, Jan Mischke, Kanmani Chockalingam. Editor: Janet Bush. 56 páginas. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-microscope-on-small-businesses-spotting-opportunities-to-boost-productivity>

DIEGO MARCONATTO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral na área de estratégia. 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).

GILMAR MENDES é professor associado e pesquisador da Fundação Dom Cabral na área de Estratégia e Finanças. Doutor em Economia e Administração de Empresas, Universidad de Valladolid (Espanha).

PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS é professor convidado da Fundação Dom Cabral na área de marketing. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Cientista e Analista Sênior no Instituto Analysis.



Inteligência Artificial: oportunidades e desafios

POR **CARLOS A. PRIMO BRAGA**

Desde a revolução agrícola, passando pela invenção da imprensa até as revoluções industriais, a tecnologia tem contribuído para redefinir estruturas econômicas e sociais. Na atualidade, estamos testemunhando uma nova revolução tecnológica centrada na inteligência artificial (IA), que promete ter impactos econômicos e sociais significativos.

Diferentemente de tecnologias anteriores, a IA não se limita à automação de tarefas físicas, mas adentra o domínio das atividades cognitivas, tradicionalmente consideradas exclusivas dos seres humanos. O entusiasmo gerado por essas inovações na área da informática é acompanhado por indagações a respeito das suas implicações para o mercado de trabalho, a produtividade econômica e a distribuição de renda, bem como as suas consequências geopolíticas, éticas e legais.

A IA é uma tecnologia de propósito geral (TPG). TPGs tendem a se difundir por toda a economia, estimulam inovações complementares e novos modelos de negócios. O uso da IA vem se expandindo de forma exponencial desde a introdução de Grandes Modelos Linguísticos (*Large Language Models*, LLMs), como o ChatGPT da OpenAI. Dois meses após o seu lançamento, em 30/11/2022, o ChatGPT já havia alcançado 100 milhões de usuários.

O desenvolvimento de um LLM pode custar de milhões a centenas de milhões de dólares. Os recursos computacionais, os custos de aquisição de dados, bem como o treinamento e sintonia fina desses modelos, exigem recursos financeiros e mão de obra especializada que tipicamente não estão ao alcance de PMEs. Mas cabe assinalar que mais de 20% das empresas médias no país já utilizam algum tipo de IA nas suas atividades. Nas seções seguintes, esse artigo discute a relação entre IA e a produtividade do trabalho em termos macroeconômicos, bem como as oportunidades e desafios para a utilização de IA por empresas médias no Brasil.

IA E PRODUTIVIDADE Análises das implicações da rápida evolução da IA enfatizam o seu potencial para aumentar a produtividade de empresas e das economias. A expectativa é de que a IA impactará crescentemente a produtividade de trabalhadores que operam em atividades de caráter cognitivo (linguagem, memória, raciocínio, etc.). Esses trabalhadores (advogados, contadores, economistas, engenheiros de *software*, cientistas, etc.) são responsáveis por cerca de 60% do valor adicionado em economias modernas. Esse aumento de produtividade tem o potencial de alavancar o PIB global de forma significativa. Há também a expectativa de que a IA virá a acelerar a introdução de inovações nas mais distintas áreas do conhecimento humano.

O impacto econômico da IA irá depender da velocidade com que a sua adoção venha afetar a produtividade do trabalho. Experiências históricas com a introdução de TPGs ilustram que em certos casos o tempo necessário para um impacto significativo dessas tecnologias pode ser medido em décadas.

O problema de se identificar no curto prazo o impacto de uma TPG está associado com o tempo necessário para o desenvolvimento de inovações complementares e modelos de negócios que irão alavancar os seus efeitos econômicos. No caso da IA, muito embora o ritmo de desenvolvimento venha sendo bem mais acelerado do que experiências passadas, muitas

das inovações complementares estão associadas com investimentos intangíveis de difícil mensuração. Como consequência, análises do impacto de IA em níveis de produtividade são complexas.

Como observado por Brynjolsson, Rock e Syverson (2019), quando firmas adotam uma TPG, as estimativas macroeconômicas da evolução da produtividade total de fatores, uma proxy para inovação, tendem a ser subestimadas na fase inicial da adoção e superestimadas à medida em que o uso da nova tecnologia é difundida. Esse fenômeno reflete o fato de que, na fase inicial, os investimentos em intangíveis (por exemplo, novos modelos de negócio, treinamento de trabalhadores, adaptação de *software*...) tendem a se traduzir em uma alocação de capital que não gera resultados imediatos. À medida que a tecnologia é difundida, os investimentos intangíveis começarão a gerar resultados que levam a estimativas mais elevadas de produtividade. Essa evolução temporal gera o que foi batizado na literatura como a curva J.

OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O USO DE IA NO BRASIL A implementação bem-sucedida da IA no Brasil exige um sólido investimento em infraestrutura tecnológica, incluindo a melhoria da conectividade à Internet, o acesso a dispositivos tecnológicos atualizados e o fortalecimento das medidas de segurança cibernética. Esse esforço demanda a colaboração entre o governo e o setor privado, visando criar um ecossistema favorável à inovação e ao avanço tecnológico. É fundamental também que as políticas públicas incentivem essa modernização, estabelecendo um terreno fértil para o crescimento digital.

Paralelamente, a educação e a capacitação profissional são pilares essenciais para adaptar a força de trabalho às novas exigências. A reformulação dos currículos para englobar habilidades digitais e o conhecimento em IA desde cedo, junto com programas de treinamento que atendam tanto jovens quanto aos trabalhadores em busca de atualização, são críticos. Ademais, fomentar uma cultura de inovação que abrace as tecnologias emergentes e valorize o progresso digital ajudará a superar resistências culturais.

Estabelecer um marco regulatório detalhado para a IA no Brasil é fundamental para garantir seu uso ético e responsável. Esse marco deve abordar a gestão de dados de forma transparente, incluindo coleta, uso, compartilhamento e armazenamento, além de incorporar princípios éticos para prevenir vieses e garantir decisões justas e explicáveis. A conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) do Brasil é essencial para reforçar a proteção

de dados pessoais e a segurança da informação, alinhando-se com padrões de privacidade e proteção de dados de alto nível.

Empresas médias podem explorar aplicações de IA para desenvolver soluções customizadas, facilitar colaborações, melhorar produtos e implementar análises de dados de clientes e fornecedores. Todas essas oportunidades tendem a promover uma maior competitividade econômica e podem também contribuir para uma maior eficiência energética.

Os desafios enfrentados por essas empresas incluem o acesso a recursos humanos qualificados, o investimento inicial e os custos de manutenção de sistemas efetivos de IA, o grau de complexidade das soluções de IA adotadas e o gerenciamento das mudanças geradas pela tecnologia.

Exemplos de uso de IA como assistentes de programação e como suporte para atividades educacionais são relevantes para empresas médias no Brasil. Ferramentas como o GitHub Copilot, por exemplo, estão transformando o desenvolvimento de *software*. Um estudo da GitHub mostrou que os desenvolvedores que usam o Copilot completam tarefas de codificação 55% mais rápido do que aqueles que não o usam (Salva, 2023). Sistemas de tutoria baseados em IA estão sendo desenvolvidos para fornecer experiências de aprendizado altamente personalizadas. Análises do impacto do uso de tutores de IA sugerem que estudantes usando essas ferramentas aprendem duas vezes mais rápido do que com instrução tradicional.

ALGUNS EXEMPLOS No caso brasileiro, o ecossistema associado com o desenvolvimento da IA oferece várias oportunidades para empresas de porte médio. A empresa Codex, no Rio Grande do Sul (RGS), por exemplo, se especializa na estruturação e governança de dados, que permitem organizar e categorizar informações de forma a viabilizar o seu uso em plataformas de IA. Informações geoespaciais, utilizando imagens de satélite, recursos 3D e *software* para replicar digitalmente ambientes físicos, estão sendo utilizadas pela Codex e a prefeitura de Porto Alegre para identificar edificações e populações afetadas pelas enchentes no Rio Grande do Sul.

A empresa TDS, no Porto Digital, em Recife, por sua vez, desenvolveu uma plataforma para colaboração estratégica que permite a interação entre pessoas e assistentes inteligentes (habilitados por IA) com perfis e formações diversas com o objetivo de alavancar a qualidade dos debates na plataforma. Um exemplo dessa colaboração é ilustrado pela utilização da

plataforma *strategie*, pela iniciativa Imagine Brasil da Fundação Dom Cabral, que produziu o eBook “Inteligência Artificial e a Produtividade no Trabalho”.

O SENAI de SP vem também utilizando IA para subsidiar a tomada de decisões de empresas industriais de vários portes. Um exemplo é a utilização de dados não estruturados derivados de anúncios de vagas de empregos publicadas online. Usando IA, o SENAI consegue identificar vagas disponíveis por região geográfica, facilitando a intermediação de mão de obra, bem como análises sobre pressão salarial e *turnover* excessivo em profissões relevantes, além de identificar novos perfis profissionais na indústria.

Exemplos de uso de IA surgem também nas interações do iFood com restaurantes. Utilizando algoritmos baseados em IA, o iFood consegue identificar situações de demandas, que não eram atendidas por restaurantes em uma determinada área. Essas informações são então disponibilizadas para os restaurantes com o objetivo de expandir oportunidades comerciais.

O uso da IA também está ocorrendo em associações sem fins lucrativos. Uma operadora de saúde já vem utilizando IA para identificar fraudes e má utilização de recursos. Além disso, os sistemas de IA ajudam com o desenvolvimento de uma “jurisprudência” padrão no que tange às interações com os beneficiários e com a produção de relatórios de acompanhamento de processos. A IA também permite, a partir de dados de saúde e demográficos, emitir predições sobre condições de saúde dos beneficiários, probabilidades de internações de longa permanência e de reinternação precoce após alta médica. Essas predições têm um impacto positivo nos resultados da associação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS O uso de LLMs e IA como ferramentas para interação com clientes, elaboração de relatórios financeiros, desenvolvimento de *software* e análises de riscos começa a se popularizar no Brasil. Empregados em muitas empresas vêm experimentando ferramentas de IA para auxílio, por exemplo, com a preparação de documentos e em pesquisas de soluções para problemas enfrentados no trabalho. Na maioria dos casos, no entanto, empresas ainda estão em estágios preliminares no que diz respeito a uma adoção estratégica da tecnologia. Os obstáculos enfrentados incluem a falta de pessoal qualificado para desenvolver, refinar e lidar com esses sistemas, a necessidade de se investir no volume, variedade e qualidade dos dados utilizados como insumos para as plataformas e os riscos associados com uma regulamentação jurídica ainda incipiente. O potencial dessa tecnologia, no entanto, é transformador e poderá impactar significativamente a economia brasileira.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Brynjolfsson, E., D. Rock and C. Syverson, 2019. “The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies,” MIT Initiative on the Digital Economy Research Brief (Vol. 2).

David, P.A., 1990. “The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox,” AEA Papers and Proceedings (May): 355-61.

Meira, S. e C.A. Primo Braga, 2024. Inteligência artificial e suas implicações econômicas.” *Imagine Brasil*, processed.

Primo Braga, C.A., 2024a. “Momentos de euforia.” *Valor Econômico* (12/04).

Primo Braga, C.A., 2024b. “Como as empresas médias brasileiras estão adotando, com sucesso, a inteligência artificial.” *Exame Negócios*, (26/06).

Primo Braga, C.A. e S. Meira (orgs.), 2024. Inteligência artificial e a produtividade no trabalho, eBook. Nova Lima: FDC.

Salva, R., 2023. “Measuring the impact of GitHub Copilot.” <https://resources.github.com/learn/pathways/copilot/essentials/measuring-the-impact-of-github-copilot/>

Simon, H.A., 1987. “The Steam Engine and the Computer: What Makes Technology Revolutionary.” *EDUCOM Bullentin* (Spring, 1987).

CARLOS A. PRIMO BRAGA é professor associado da Fundação Dom Cabral e ex-diretor de Política Econômica e Dívida do Banco Mundial.

*Esse artigo se baseia em Primo Braga e Meira (2024), Primo Braga (2024a; 2024b) e Meira e Primo Braga (2024).



CADERNO ESPECIAL

Nesta edição
destacamos
alguns casos de
clientes PAEX que
obtiveram ganhos
de produtividade
em pessoas,
processos e
tecnologia

O varejo de motocicletas no Brasil Case Blokton

POR **MARCELLO MACEDO E CELSO FRANCISCO**

DESAFIOS DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE MOTOCICLETAS HONDA BLOKTON Ao mesmo tempo que uma concessionária de veículos que represente uma Marca líder de mercado recebe uma propulsão de vendas espontânea, ela também recebe uma pressão inerente a essa concessão.

A Marca controla a produção, a distribuição, as áreas de atuação, a forma de vender, financiar e receber. Define qual deverá ser o formato das lojas, quais os padrões para atendimento, qual a formação dos técnicos e vendedores. Define quais os produtos e quantidades que o concessionário receberá para vender. Estabelece e avalia os padrões e metas de performance de vendas, serviços e satisfação aos clientes e exige exclusividade. Exclusividade somente do lado da Marca, pois ela concede para mais de uma empresa a mesma concessão, ou seja, há um mercado competitivo “amigo”, onde mais de uma empresa detém a concessão da mesma Marca na mesma região.

Gerir um negócio com relação direta às dinâmicas econômicas da sociedade, em um modelo de negócio com custos e despesas operacionais fixas elevadas, inserida em um mercado altamente competitivo, definitivamente é estimulante...

“Fornecedores poderosos podem capturar mais valor para si mesmos cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo seus custos para os participantes da indústria.” (Porter, M. – Cinco Forças Competitivas).

Pois bem. É neste cenário que está inserida a Blokton, maior rede de concessionárias da Região Sul do país. Atuando em 23 municípios de diversas regiões do estado do Paraná,

a empresa possui, hoje, mais de 300 colaboradores e é líder em emplacamentos de motos Okm, seminovas, consórcios e financiamento de motocicletas. Porém, apesar desta posição de destaque já vir de longa data, a situação em 2009 era extremamente desafiadora.

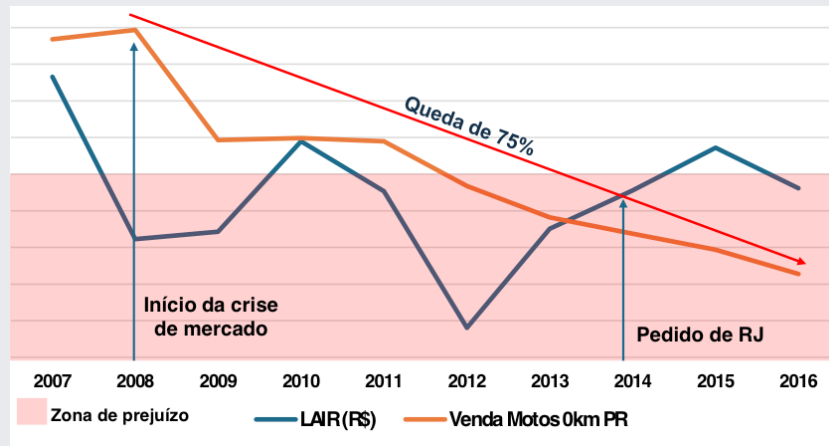
2009 A 2016: TEMPOS DE CRISE O mercado vinha de uma espécie de “época de ouro”. Após o plano Real, o volume de emplacamentos de motocicletas Okm cresceu a taxas acima de 20% ao ano de 1994 a 2007. Em média, o mercado dobrava de tamanho a cada 3 anos, surfando nos aumentos de renda e crédito vivenciados no período. Montadoras e redes de concessionárias tentavam acompanhar o ritmo com lançamentos de produtos que ampliavam as opções aos consumidores, além de expandir suas estruturas, abrindo novas lojas e formando novas equipes. Essas iniciativas consumiam investimentos significativos em capital de giro e benfeitorias, aumentando o patamar de despesas das operações e, conseqüentemente, o ponto de equilíbrio.

A crise financeira mundial de 2008 trouxe um freio abrupto a esse movimento. Inicialmente, o crédito, que antes era abundante e de fácil acesso, tornou-se escasso, restritivo e caro. Apesar da demanda seguir forte, não havia crédito disponível para a efetivação das compras. Nos anos seguintes, o agravamento da situação econômica brasileira resultou no aumento do endividamento das famílias e na queda na procura por veículos. O resultado foi uma queda de 33% nas vendas, já em 2009, e uma espiral negativa de queda durante 8 anos consecutivos. No Paraná, a queda acumulada no período de 2008 a 2016 foi de 72%.

Esse choque pegou todo o setor desprevenido, mas para a Blokton a situação era ainda mais delicada. O investimento requerido nesta “época de ouro” havia sido financiado com linhas de crédito. Com a queda de volume, toda a lucratividade passou a ser consumida pelo serviço da dívida. Em 2010, a Blokton se viu em um mercado em pleno declínio, com capital de giro limitado, um alto ponto de equilíbrio e um alto nível de endividamento.

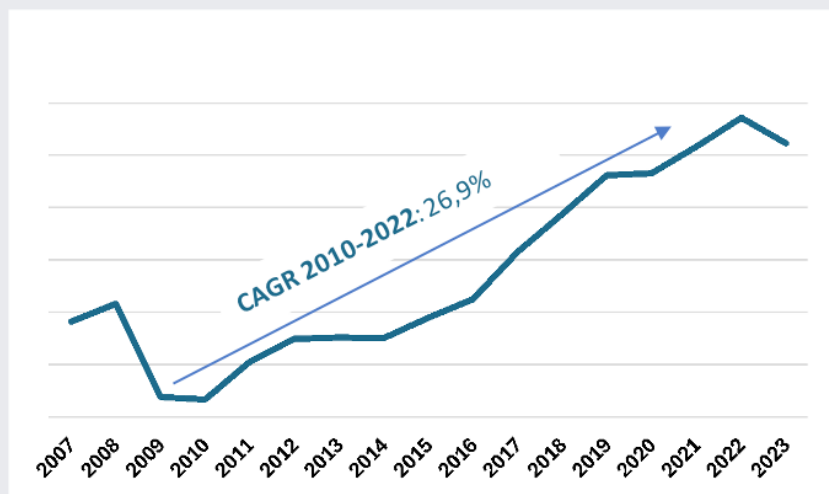
A situação exigiu uma completa reestruturação da equipe, grandes reduções de despesas, renegociação de dívidas e, por fim, o pedido de recuperação judicial em 2014. Foi um período de sobrevivência.

FIGURA 1 | PERÍODO DE SOBREVIVÊNCIA



“FAZER O MESMO COM MENOS” Com um mercado recessivo, foi necessário buscar novas alternativas de receita. A Blokton encontrou no segmento de seminovas uma oportunidade de atacar um mercado praticamente inexplorado, utilizando sua estrutura de lojas e equipe de vendas já existentes. O que iniciou de forma tímida, tomou corpo. De 2010 a 2022, as vendas cresceram em média 27% ao ano (CAGR). Hoje, a Blokton possui o maior estoque de seminovas da região Sul e é um dos principais grupos de concessionária do Brasil na venda de motocicletas seminovas.

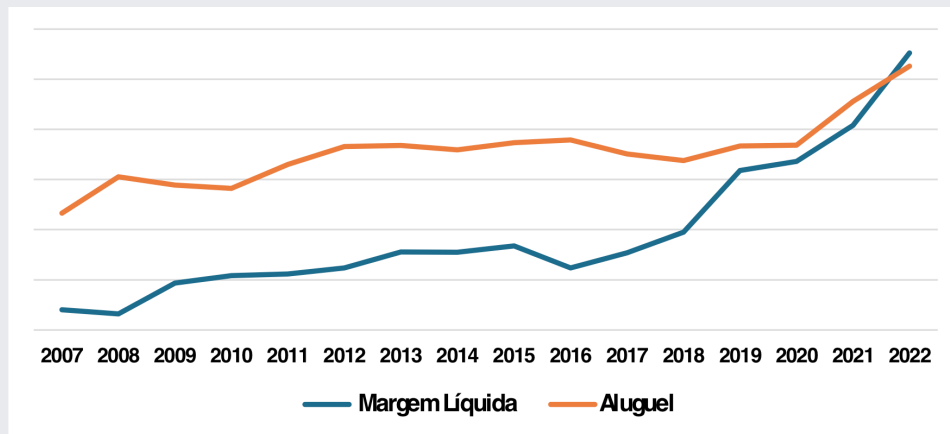
FIGURA 2 | VOLUME DE VENDAS DE MOTOCICLETAS SEMINOVAS



Outro destaque foi o segmento de pós-vendas: todos os integrantes da equipe passaram a ter metas e premiações individuais e coletivas, a linha de peças e acessórios foi ampliada

e novos serviços introduzidos. Um departamento que até então mal conseguia pagar suas próprias despesas, passou a cobrir toda a despesa de aluguel do grupo.

FIGURA 3 | EVOLUÇÃO DA MARGEM LÍQUIDA DO PÓS-VENDAS EM COMPARAÇÃO ÀS DESPESAS DE ALUGUEL. MARGEM LÍQUIDA = MARGEM BRUTA – DESPESAS DE FOLHA DE PESSOAL



2017 A 2024: RECUPERAÇÃO Felizmente, as medidas trouxeram o combustível necessário até que o mercado voltasse a dar sinais de recuperação. Com o risco de perecimento eliminado, a Blokton pôde direcionar a atenção para o longo prazo. Era preciso definir os fatores críticos que trariam a empresa de volta ao sucesso. Os gestores da empresa se reuniram e, em uma visão compartilhada, desenvolveram a visão “Blokton do Futuro”, que serve de alicerce estratégico até hoje.

FIGURA 4 | O QUE FAZ UMA CONCESSIONÁRIA DE SUCESSO?



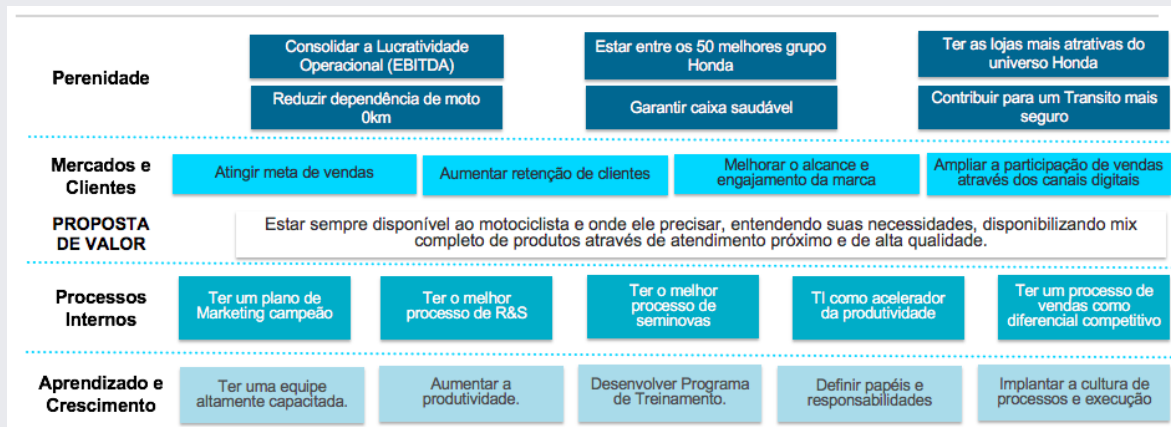
Essa visão estabeleceu de forma clara, a todos os membros da organização, as prioridades da Blokton para os próximos anos: a Blokton precisa ser **CENTRADA NO CLIENTE**, **VALORIZAR AS PESSOAS**, ter **FOCO NOS RESULTADOS** e ter uma **ESTRUTURA ATUALIZADA**.

CENTRADA NO CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelência no atendimento: atender bem com agilidade em todas as etapas da venda e pós-vendas. 2. Encantamento: É ter empatia (se colocar no lugar do outro) com o cliente, tentando sempre surpreender suas expectativas.
VALORIZAR AS PESSOAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atenção aos nossos colaboradores, com acompanhamento próximo dos gestores. 2. Equipe capacitada, motivada (com vontade de fazer), focada, resiliente e reconhecida.
FOCO NOS RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestores comprometidos e exigentes com nossos parceiros, colegas e equipes. 2. Estratégia bem definida com metas claras e objetivas.
ESTRUTURA ATUALIZADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lojas bem cuidadas, equipamentos atuais. 2. TI atual – <i>hardware</i> e <i>software</i> com capacidade de sustentar o crescimento da empresa.

As competências empresariais necessárias eram bastante diferentes daquelas que trouxeram a empresa até aqui. A gestão do endividamento precisou dar lugar à gestão do investimento. Sua expertise em “apagar incêndios” precisou se transformar na expertise em “gestão de projetos”. Uma das primeiras iniciativas foi o restabelecimento dos departamentos de Marketing e Recursos Humanos, que haviam sido praticamente extintos nos anos anteriores. Em paralelo, uma agenda de encontros com gestores, rodas de conversa com colaboradores e pesquisas com clientes ajudavam a guiar as ações táticas que suportavam essa estratégia.

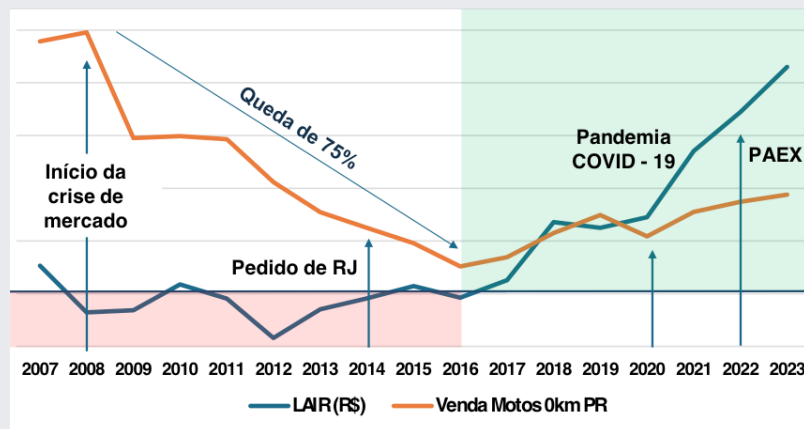
“FAZER MAIS COM O MESMO” Foi nesse momento que a Blokton estabeleceu a parceria com a FDC através da J. Valerio – associado regional da FDC –, entrando no programa PAEX (Parceiros para a Excelência). A empresa ainda estava em recuperação judicial e seguir atingindo suas metas era imprescindível. Com a ajuda da FDC, a revisão do Plano Estratégico ganhou profundidade e consistência. A visão “Blokton do Futuro” deu lugar a um novo **Mapa Estratégico** (Figura 5), com objetivos ligados a Indicadores de Performance e Metas, acompanhados mensalmente em assembleias específicas. A Blokton conseguiu estabelecer um sistema de gestão próprio com mais autonomia e agilidade. Deu início a um trabalho estruturado, principalmente nas áreas de recursos humanos e tecnologia. As ações voltadas aos seus colaboradores proporcionaram a Blokton a certificação GPTW – Great Place to Work® em 2023 e 2024. Tecnologia passou a ser um tema central, com a introdução de políticas de governança, novas ferramentas e otimização de processos.

FIGURA 5 | MAPA ESTRATÉGICO DA HONDA BLOKTON



Em 2023, a Blokton levanta a recuperação judicial e atinge importantes marcos do Plano de Crescimento. Deixa de ser uma empresa de risco para a marca Honda, tornando-se uma protagonista do crescimento da marca no estado do Paraná e um modelo de inovação em processos internos, vendas e gestão de pessoas, gerando Resultado Operacional acima da média do setor e crescendo acima dos principais concorrentes. Dentre outros, sobressaem os resultados obtidos no aumento de produtividade, de capital de giro, liquidez geral e lucratividade.

FIGURA 6 | PERÍODO DE RECUPERAÇÃO



Olhando para trás, dois aprendizados destacam-se como pontos fundamentais: primeiro, a importância de um plano bem estruturado que consiga desenvolver as competências empresariais necessárias para que a articulação dos recursos da empresa de fato gere valor

aos clientes. Em seguida, a relevância de conseguir comunicar esse plano para todas as pessoas da organização de forma efetiva, clara e constante para com efeito engajá-las na sua execução. Todos os resultados alcançados só foram possíveis graças ao valioso trabalho em equipe e dedicação de todos os colaboradores da Blokton.

MARCELLO MACEDO é Graduado em Administração de Empresas pela FGV-SP e MBA pela London Business School. Atualmente Diretor Geral no grupo de concessionárias paranaense Honda Blokton.

CELSO FRANCISCO é diretor financeiro no grupo de concessionárias paranaense Honda Blokton.

Inteligência de dados para prevenção e resposta a desastres climáticos

POR **VENICIOS SANTOS**

A Codex é uma empresa que oferece soluções com inteligência de dados para uma tomada de decisão ágil e eficiente nas áreas de clima, cidades, governança de dados, meio ambiente e infraestrutura. Com clientes tanto no âmbito governamental quanto privado (IBAMA, Ifood, Vale e IMASUL), a empresa desempenhou um papel central na resposta ao evento climático extremo que impactou o Rio Grande do Sul no início de 2024.

Ao longo dos últimos anos, a Codex faz parte do programa PAEX – Parceiros para a Excelência, que reúne empresas de médio porte em busca da implementação de um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade. Nesses quase 5 anos de PAEX, a Codex realizou monitorias sobre os temas: gestão financeira, inteligência de mercado, gestão de processos, gestão de projetos, entre outros. Além disso, fez parte do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD. Com essa parceria em conjunto com a Fundação Dom Cabral, a Codex conseguiu otimizar e organizar seus processos aumentando em 300% o seu faturamento anual e está se tornando a referência em governança de dados para o clima.

Em um mundo cada vez mais impactado pelas mudanças climáticas, a capacidade de resposta rápida e eficiente a desastres naturais se torna uma prioridade absoluta. Em abril e maio de 2024, o estado do Rio Grande do Sul enfrentou inundações sem precedentes: 471 cidades foram atingidas, mais de 600 mil pessoas foram deslocadas, e a infraestrutura essencial, como escolas, hospitais e serviços públicos, foi gravemente comprometida. A perda econômica foi estimada em 300 milhões de dólares, um duro golpe para a região.

Além dos impactos imediatos, a falta de preparo prévio e a fragilidade na infraestrutura de dados dificultaram a comunicação e a coordenação das ações de emergência. As enchentes expuseram a falta de planos de contingência, em algumas cidades, estratégias

fundamentais que envolvem a realização de estudos demográficos, mapeamentos de áreas de risco e definição de ações para situações de desastre, que garantem que a resposta seja rápida, coordenada e eficaz, minimizando os impactos sobre a população e a infraestrutura.

A implementação desses planos pode ser facilitada com o uso de tecnologias, tornando as informações acessíveis em tempo real para autoridades e cidadãos. No entanto, sem o planejamento prévio dessas ações, tornou-se urgente a adoção de soluções tecnológicas que pudessem ser implementadas rapidamente para apoiar as autoridades na gestão da crise e na proteção das populações vulneráveis. Nesse cenário caótico, a tecnologia e a inteligência de dados emergiram como ferramentas cruciais para mitigar os impactos da catástrofe e auxiliar na recuperação das áreas afetadas.

A Codex, em parceria com a Esri, líder mundial em sistemas de informação geográfica, disponibilizou sua expertise e estrutura tecnológica em ArcGIS e *cloud* para auxiliar na restauração rápida das operações tecnológicas do governo estadual e municipal, permitindo uma tomada de decisão ágil e precisa, crucial em momentos de crise.

Em 30 dias, foram desenvolvidas e implementadas 17 aplicações de monitoramento e análise de dados, possibilitando que as autoridades locais tivessem acesso a informações atualizadas da situação. Para construir essas aplicações, foram utilizadas ferramentas que permitiram o desenvolvimento de painéis interativos com dados em tempo real, visualizações em 2D e 3D para uma melhor compreensão do terreno e das edificações, além da combinação de mapas com narrativas interativas. Essas tecnologias facilitaram a rápida implementação das soluções, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões e a comunicação durante a crise.

A situação das cheias foi crítica, impactando a população de várias maneiras. Os riscos não se limitavam às áreas urbanas, mas abrangiam todo o ecossistema ao redor dessas comunidades. Durante dias, a população gaúcha enfrentou inundações, desabamentos, bloqueios nas estradas, além da falta de luz e água, que assolaram a região.

Com a criação de mapas e painéis interativos para centralizar dados, foi possível ter uma visão abrangente sobre os impactos sociais, econômicos e estruturais, permitindo identificar as áreas mais afetadas, populações vulneráveis, edificações públicas e privadas prejudicadas. Esses painéis facilitaram tanto a coordenação das operações de resgate quanto a definição de estratégias de reconstrução, assegurando que a resposta fosse ágil e direcionada às áreas mais necessitadas.

Uma grande preocupação durante as cheias foram as barragens, que ameaçavam milhares de pessoas nos municípios próximos. Com isso, aplicações de monitoramento foram desenvolvidas, fornecendo às autoridades informações em tempo real sobre as estruturas. Também foram feitas simulações em 3D de inundação, para dimensionar as áreas que poderiam ser afetadas por possíveis rompimentos, ajudando autoridades a prever os impactos e organizar ações para mitigar os riscos e garantir a segurança da população.

Além disso, as rodovias foram gravemente afetadas pelo desastre em todo o estado e monitoradas por um painel que disponibilizou dados sobre trechos bloqueados por buracos, danos no asfalto, queda de árvores e deslizamentos, ajudando no planejamento de rotas alternativas e na coordenação dos esforços de resgate tanto terrestre quanto aéreo.

Um dos principais aprendizados da catástrofe no Rio Grande do Sul foi a importância da prevenção e da organização prévia da governança de dados. As soluções tecnológicas da Codex só foram plenamente eficazes graças à existência de uma estrutura de dados organizada, que permitiu uma resposta rápida e coordenada por parte das autoridades.

Essas soluções tecnológicas não apenas forneceram respostas imediatas, mas também contribuíram para a preparação e a mitigação de futuros desastres, destacando a importância de uma infraestrutura digital robusta e bem planejada em momentos de crise.

Em um cenário de mudanças climáticas aceleradas, onde 90% dos municípios brasileiros têm áreas sob risco climático, é crucial que governos e empresas invistam em soluções que garantam uma gestão eficiente e segura dos recursos, especialmente em momentos de crise.

A crescente incidência de eventos climáticos extremos deixou claro que a adaptação às mudanças climáticas não é uma questão exclusiva do setor público. As empresas do setor privado, independentemente do ramo de atuação, também precisam considerar os riscos climáticos em suas operações e planejar ações para mitigar esses impactos. A criação de planos de adaptação climática se torna, portanto, uma prioridade estratégica para garantir a sustentabilidade e a resiliência dos negócios.

Para todas as empresas, uma medida prática inicial é realizar uma avaliação de vulnerabilidade climática. Esse processo envolve identificar os principais riscos que mudanças climáticas podem representar para suas operações, como inundações, secas ou tempestades. Com essas informações, as empresas podem desenvolver planos de ação para mitigar esses riscos, como melhorar a infraestrutura para resistir a desastres naturais ou diversificar a cadeia de suprimentos para reduzir a dependência de regiões vulneráveis.

Empresas também podem adotar a tecnologia para monitorar riscos, utilizando dados históricos e em tempo real para antecipar eventos extremos e, assim, ajustar operações conforme necessário. No contexto de desastres naturais, a governança de dados não é apenas uma questão técnica, mas um componente estratégico que determina a qualidade e a velocidade da resposta a esse tipo de situação.

A regulamentação para o setor privado ainda está em desenvolvimento, mas é certo que surgirão normativas específicas para adaptação às mudanças climáticas. Algumas iniciativas já estão em andamento, como a regulamentação em aeroportos para integrar dados de gases de efeito estufa em seus planos climáticos.

O impacto financeiro das mudanças climáticas é inegável, e as empresas que se anteciparem a esses desafios, criando e implementando planos de adaptação climática, estarão mais preparadas para lidar com os riscos e aproveitar as oportunidades que surgirem nesse novo cenário.

A experiência adquirida durante as enchentes de 2024 reforça a mensagem de que a preparação e o uso estratégico da tecnologia são fundamentais para enfrentar os desafios do futuro. E ressalta a necessidade de investir continuamente em tecnologia e em sistemas de dados robustos capazes de oferecer suporte em situações de emergência.

A prevenção, apoiada por ferramentas tecnológicas avançadas, é essencial para salvar vidas e minimizar os impactos de desastres naturais cada vez mais frequentes. Continuaremos a trabalhar para oferecer soluções inovadoras que ajudem a proteger comunidades e a preservar vidas por meio da inteligência de dados.

VENICIOS SANTOS é especialista em engenharia de *software* pela PUCMINAS e MBA em Vendas e Negociação pela PUCRS. Atualmente é Diretor de Negócios responsável pela expansão de negócios da Codex.

Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados (FIUS): a jornada para construir um crescimento acelerado e sustentável através das pessoas, modelo de gestão e inovação

POR *JOSÉ FINOCCHIO E OTÁVIO USTRA*

Em um mercado competitivo e saturado como o de serviços jurídicos, a ideia de que um escritório de pequeno porte, em uma década, ter se tornado um dos mais respeitados do Brasil sem ser fruto da cisão de sócios de uma grande banca, muito comum no segmento, é algo especial.

DESAFIOS E PRIMEIROS PASSOS Em 2002, dois jovens advogados recém-formados decidiram abrir um escritório em uma sala comercial emprestada localizada em Campinas, interior de São Paulo, sem nenhum cliente e recursos financeiros limitados, mas com o sonho de construir um escritório diferente.

Desde o início dos anos 2000, o mercado jurídico brasileiro estava em uma fase de consolidação de grandes escritórios, especialmente os localizados nas capitais paulista e carioca. Já no interior de São Paulo, existiam ótimos escritórios de médio porte e que tinham décadas de ótima reputação. Neste cenário, para um recém-nascido escritório de advocacia, fundado por dois jovens, as barreiras de entrada eram bastante desafiadoras.

Entretanto, mesmo em águas revoltas, sempre há espaço para criatividade e inovação, e assim o Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados (FIUS) nasceu com alguns importantes diferenciais:

- **Visão estratégica do serviço:** A atuação no direito consultivo, identificando causas raízes de riscos e auxiliando os clientes a evitarem problemas jurídicos antes mesmo que eles surgissem, foi um dos grandes diferenciais do escritório, especialmente em

um mercado onde a maioria dos concorrentes, à época, estava focado quase que exclusivamente no direito contencioso.

- **Conhecer melhor o cliente:** Muito se fala na falha de comunicação com os clientes, e o escritório percebeu que grande parte disso se dava pelo fato de os profissionais jurídicos terem dificuldade em conhecer o negócio dos clientes. Assim, entender a fundo o negócio dos clientes permitiu entregar soluções jurídicas mais eficazes focadas em resultados.
- **Foco no relacionamento com o cliente:** O FIUS percebeu que, muitos clientes, especialmente executivos, não gostavam de tratar com advogado porque segundo eles, “advogados gostam muito de explicar sobre leis, tendem a ouvir pouco e criam obstáculos para os negócios”. Surge então, uma abordagem menos formal, inclusive com uma linguagem mais simples, mais objetiva e sem tanto “juríduques”.
- **Ambiente de trabalho diferenciado:** Até os dias de hoje não é novidade que muitos escritórios de advocacia ainda tem um ambiente bastante formal, até por vezes pesado e extremamente hierarquizado, e isso contribui para um clima de trabalho muito aquém do desejado pelos colaboradores. Desde sua concepção o FIUS conseguiu criar um ambiente leve e respeitoso, o que contribuiu para a manutenção de talentos.

Passados 10 anos, o FIUS havia ganhado um bom reconhecimento em sua cidade natal, tinha cerca de 25 profissionais, entre advogados e estagiários. Todavia, o que chamava a atenção era o fato de apesar do escritório ter uma estrutura organizacional quase que inexistente, a fidelização dos clientes era extremamente alta. Naquele momento a reflexão era: vale a pena crescer ou deve-se manter o escritório na atual estrutura que é a semelhante a maioria dos concorrentes regionais? Será que a melhora da estrutura organizacional não permitiria um crescimento mais ousado do negócio?

PRIMEIROS PASSOS PARA A TRANSFORMAÇÃO Em 2013, o FIUS aderiu ao Programa Parceiros para Excelência (PAEX) da FDC com o objetivo de: ter uma estratégia!

Havia a percepção de que o escritório tinha alguns diferenciais perante a concorrência, entretanto, a própria limitação de formação dos profissionais da área jurídica, sob a ótica de estratégia e gestão, impedia a organização do negócio e limitava a criação de uma visão clara de futuro. Assim ao ingressar no PAEX o FIUS elaborou seu primeiro planejamento estratégico (PE).

O diagnóstico inicial identificou diversas fraquezas, especialmente em função da falta de uma estrutura organizacional adequada, como por exemplo, ausência de qualquer estrutura na área financeira, recursos humanos; marketing, TI etc... Por outro lado, fatores como alta fidelização de cliente e uma retenção de profissionais muito além da média de mercado, emergiram como uma grande surpresa.

Assim, ao fim do PE chegou-se a conclusão que **o crescimento era essencial, inclusive, para garantir a perenidade, já que em um negócio onde se presta serviço através de profissionais, o crescimento é inevitável**, sob pena de ao estagnar, limita-se o espaço para crescimento dos talentos e aumenta o risco de perdê-los, o que implica em colocar em risco o próprio negócio. Mas como crescer de forma sustentável?

- 1. Definição clara da ideologia** – A ideologia do FIUS, a qual apesar de já ter passado por revisões, mantém sua essência até hoje, orientou não apenas como e onde o negócio deveria chegar, mas criou um mapa referencial que serviu como um mantra para o comportamento e desenvolvimento de todos os seus profissionais.
- 2. Ampliar o portfólio de serviços** – O escritório contava com algumas poucas áreas de atuação no direito (tributária, cível, trabalhista e societária) e para crescer, precisava rapidamente desenvolver novas áreas de atuação, para isso seria necessária a contratação de profissionais mais experientes, sendo que um plano de marketing robusto e bem executado, era vital para o crescimento, sem descuidar do eventual conflito cultural que poderia existir quando da chegada de novos profissionais mais experientes que viriam para ampliar as áreas de atuação.
- 3. Transformação das pessoas** – A nova visão de longo prazo do escritório visando, crescimento, expansão dos serviços e perenidade era muito diferente das práticas adotadas nos últimos 10 anos. Para isso, seria fundamental um trabalho focado na mudança comportamental dos profissionais, pois se eles não incorporassem genuinamente a nova visão, o plano teria grandes chances de fracassar.

Portanto, sabendo que mudar não é fácil, era necessário fazer com que as pessoas acreditassem que a construção desse novo modelo seria valiosa para todos no longo prazo, pessoal e profissionalmente, e para isso seria fundamental compartilhar a prosperidade.

BALANÇO DO PRIMEIRO PE – LIÇÕES E ERROS Passados 5 anos do primeiro Planejamento Estratégico, realizado em 2013, a visão desenhada se concretizou e o escritório havia au-

mentado seu quadro de 25 para 120 profissionais, o número de clientes tinha aumentado seis vezes, porém, concomitantemente a esse sucesso, chegaram as famosas dores do crescimento.

O crescimento muito rápido, sem processos claros, induz a desorganização, e em um negócio no qual se presta serviços através de profissionais, a falta de produtividade implica significativamente em stress, desengajamento e redução de margens.

Mas, como melhorar? Como gerir o negócio se precisa advogar, como advogar se precisa gerir? Se crescer mais aumenta o stress, mas se parar de crescer, perde-se os talentos.

Então, foi necessário fazer uma nova revisão do PE para os próximos 5 anos, e para manter o crescimento ousado foram definidos os seguintes focos:

- i. **Melhorar a produtividade:** com crescimento exponencial e a vontade de continuar a crescer, é fundamental focar em uma melhoria da produtividade, sob pena do stress e da desorganização não permitir o desenvolvimento da liderança e dos seus liderados. Clareza das atividades e otimização dos processos críticos se fazia fundamental;
- ii. **Tecnologia & Inovação:** o mundo jurídico é notório pelo seu conservadorismo, mas se o foco é crescer cada vez mais atuando no mundo corporativo, é necessário que o negócio use as mesmas ferramentas tecnológicas que o mundo corporativo. Portanto, mude ou morra, então, cria-se uma área de inovação;
- iii. **Nova transformação da liderança:** ser um bom advogado e atender bem os clientes tinha sido muito importante, mas agora para continuar a crescer, precisava ir além, se faz necessário que esses profissionais se tornem líderes de negócios que inspirem e formem pessoas. Além do mais, importante todos da organização terem clareza dos seus entregáveis, sempre levando em consideração o impacto na experiência do cliente e sem perder de vista a qualidade de vida do time;
- iv. **Manutenção e aprimoramento da cultura organizacional:** não é raro em empresas com crescimento acelerado, que a busca por resultados esmague a cultura, porém, em uma empresa de serviço, isso pode ser fatal. Assim, é essencial que as iniciativas e projetos estratégicos, bem como a forma de condução pela liderança, esteja sempre alinhada com os valores, e para isso cria-se um comitê de cultura.
- v. **Melhorar a experiência do cliente:** no mundo corporativo é comum que o crescimento e busca acelerada por novos clientes enseje na perda de qualidade dos serviços prestados. Assim, além de crescer e atender bem novos clientes,

é crucial melhor atender os clientes da base, e para isso cria-se um comitê de *customer experience*.

RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO Para explicar o resultado de toda essa transformação talvez seja mais fácil olhar os números que falam por si. Hoje o FIUS:

- Conta com mais de 260 profissionais;
- Tem mais de 700 clientes nacionais e internacionais;
- Foi eleito pela Revista Análise Advocacia o escritório mais admirado do interior do estado de São Paulo e está entre os 15 escritórios mais admirados do Brasil;
- Está ranqueado nos principais anuários globais de advocacia (Chambers & Partners, TTR, Legal 500, ITR, etc.)
- Integra do GLA – Global Legal Association – que conta com mais de 50 escritórios localizados em mais de 30 países;
- Em sua pesquisa de clima realizada no ano de 2024, orientada pelo Prof. Marcelo de Elias, teve participação de 95% de toda a equipe e extraordinário engajamento, 97% das pessoas indicaria o escritório para um profissional concorrer a uma oportunidade de trabalho.

LÍÇÕES APRENDIDAS AO LONGO DESTA JORNADA:

1. Não há planejamento estratégico bem executado sem disciplina;
2. É possível crescer sempre e muito, sem perder os valores;
3. A transformação do negócio começa com a mudança nas pessoas e não no negócio em si;
4. Criar objetivos desafiadores, mantém a fome, porque se perder a fome, perde a caça;
5. É possível sonhar e chegar lá, mas exige integridade, entrega, comprometimento, esforço e paixão no que se faz.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

MAISTER, D. H.; GREEN, C. H.; GALFORD, R. M. *Conselheiro Confiável*. Alta Books, novembro, 2022

BECKWITH, H. *Vendendo o invisível*. Best Seller, janeiro, 2009

SINEK, S. *Líderes se Servem por último: Como Construir Equipes Seguras e Confiantes*. Alta Books, fevereiro, 2019

José Finocchio é professor e advogado, LLM em International Business Law pela Boston University e é sócio fundador do Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados.

Otávio Ustra é advogado especializado em Direito Tributário nas áreas consultiva e contenciosa pela PUC-Campinas e mestre em Direito Tributário pela FGV-SP. Vice-Presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF) Campinas e Interior Paulista. Sócio-fundador do Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados.

MarGirius Ltda: a execução da estratégia através do Plano Green

POR **ALBERTO LIGABÓ**

A competitividade e o dinamismo do mercado têm exigido das empresas o uso de métodos de gestão corporativa capazes de apoiar a busca pelo atendimento às exigências das estratégias do negócio definidas com o propósito de atender aos requisitos inerentes a esse cenário. Com base neste ambiente em constante transformação é fato que o sucesso de uma organização depende de como sua estratégia foi delineada, assim como o plano de execução.

De acordo com Kaplan e Norton, menos de 10% das estratégias das empresas são de fato executadas. Para uma organização executar sua estratégia com sucesso, deve haver uma clara ligação entre os objetivos estratégicos e as operações do dia a dia da organização. Segundo os autores, esse alinhamento é fundamental para garantir que todos na organização estejam trabalhando na mesma direção.

MARGIRIUS: 75 ANOS DE INOVAÇÃO E EXCELÊNCIA Consolidada como líder na fabricação de interruptores elétricos e eletrônicos no Brasil, atendendo tanto o segmento industrial (Linha Branca, Linha Marrom e Ferramentas) quanto o de material de construção (MATCON). Com uma trajetória marcada pela inovação e pela valorização de suas pessoas, a empresa continua a evoluir, adaptando-se às novas demandas do mercado, mantendo sua posição de destaque.

Atualmente, a MarGirius está presente em 25 países, disponibilizando mais de 19 mil modelos de produtos, para 20 mil clientes. Com uma equipe de 2 mil colaboradores espalhados por 45 mil m² de área fabril, sendo uma das poucas em seu segmento com praticamente 90% climatizada, a empresa comercializa anualmente mais de 2 bilhões de reais em soluções, o que reforça sua posição como um dos principais players do mercado de dispositivos elétricos e eletrônicos.

PLANO GREEN Em 2019, em um dos eventos da empresa foi questionado quantos colaboradores conheciam a estratégia da empresa e apenas uma pequena parte se manifestou. A partir de então, utilizando a simbologia da “Pedra no Lago”, o Plano Green começou a ser idealizado com o objetivo de disseminar a estratégia, envolvendo e engajando sempre o maior número de colaboradores.

A implementação do Plano Green, em meados de 2020, marca um ponto fundamental na trajetória de inovação da MarGirius. Inspirado nos conceitos de Execução Premium (Kaplan e Norton, 2008), o Plano Green incorporou ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) que já era utilizado pela empresa e Objectives and Key Results (OKRs) suportado pela FDC, promovendo eficiência operacional e alinhamento estratégico.

Inicialmente, o Plano Green contava com poucos colaboradores participantes. No entanto, devido ao seu impacto na organização, ele se expandiu significativamente e, em 2024, já envolve cerca de 280 pessoas. Para garantir o sucesso estratégico da organização, é importante que os colaboradores, em todos os níveis, sejam envolvidos no processo de execução, compreendendo como suas ações individuais contribuem para o resultado final (Kaplan e Norton, 2008). O crescimento do número de indivíduos que integram o Plano Green reflete o compromisso da MarGirius com a inovação e a eficiência em suas operações.



OS FATORES-CHAVE DE SUCESSO Os trabalhos realizados pelos grupos Green são norteados por fatores-chave de sucesso, que incluem:

- **Times Diferenciados:** Equipes multidepartamentais formadas por colaboradores previamente selecionados por sua relevância para os temas abordados, criando uma pluralidade de ideias e forte sinergia.
- **Visão Participativa e Autonomia:** Cada membro tem autonomia para contribuir e é estimulado a tomar decisões dentro dos projetos.
- **Execução Premium:** Foco em atividades fim, com menos tempo dedicado a atividades meio, para garantir que os recursos sejam melhor utilizados e objetivos estratégicos sejam atingidos.
- **Alinhamento com Processos de Excelência:** Todas as ações são alinhadas aos processos de excelência da MarGirius, assegurando qualidade e eficiência.
- **Alto Nível de Engajamento:** O compromisso e a motivação dos colaboradores são considerados fundamentais para o sucesso dos projetos.

Um dos aspectos inovadores do Plano Green é a criação da Sala Green, um ambiente dedicado onde os colaboradores se reúnem para elaborar planos e debater alternativas para a resolução dos desafios mais diversos. As reuniões na Sala Green são conduzidas de maneira a estimular e maximizar a criatividade, com disciplina semanal de agenda, duração limitada a uma hora e a recomendação de não utilizar dispositivos eletrônicos.

Trimestralmente é realizado o Green Day, momento em que as equipes podem apresentar os resultados obtidos, compartilhar dificuldades e lições aprendidas.

JORNADA 5.0: PLANO BLUE E AMBIDESTRIA CORPORATIVA O sucesso do Plano Green levou à concepção do Plano Blue, que se concentra em preparar a MarGirius para o futuro, em um movimento consoante a ambidestria corporativa contextual. Este novo plano é dividido em cinco pilares estratégicos: Branding, HTS (High Tech Solutions), Indústria 4.0, Inteligência Artificial (IA) e ESG (Environmental, Social, and Governance).

Nesse novo modelo de gestão, conforme discorrem Birkinshaw e Gibson (2004), os indivíduos têm a liberdade e o suporte para explorar novas ideias e, ao mesmo tempo, manter o foco na eficiência e na execução das operações diárias. Ainda segundo os autores, ao contrário da ambidestria estrutural, que pode criar silos dentro da organização, a ambidestria

contextual promove uma cultura de inovação contínua e melhoria dentro de todas as partes da organização, resultando em maior agilidade e capacidade de resposta.

A combinação de uma administração profissionalizada, com uma estratégia sólida baseada na Execução Premium e a prática da ambidestria corporativa, faz da MarGirius um modelo na indústria nacional, preservando seus valores (Pertencimento, Perenidade, Ambiência, Sustentabilidade e Facilidade) e reforçando o compromisso construído pelo belo legado da Mentalidade dos Fundadores.

ALBERTO LIGABÓ é engenheiro pela EESC-USP São Carlos. Mestre em Engenharia de Produção na área de Estratégia Corporativa. pela UNIARA - SP. Atualmente é CEO da MarGirius.

Nova organização comercial e maior produtividade do time de vendas: o caso da distribuidora Rio Quality

POR **MARCELLO MARINHO**

A Rio Quality é um distribuidor especializado no mercado de Food Service. Por meio de sua estrutura comercial e logística, oferece uma solução completa de abastecimento para os setores de gastronomia (*Restaurantes, Bares, Lanchonetes, Cafeterias*), padaria e confeitaria, catering e cozinha industrial, hotelaria e eventos, fábricas de alimentos e pequenos empreendedores. No período de 2017 a 2022, alcançou um expressivo crescimento em sua receita operacional e base de clientes atendidos. Este artigo explora a reestruturação comercial adotada pela empresa para lidar com desafios e melhorar a produtividade do time de vendas, destacando as estratégias implementadas e os resultados alcançados.

CONTEXTO E DESAFIOS A Rio Quality está localizada no Rio de Janeiro e faz atendimento em todo o Estado, alcançando mais de 20 mil clientes, anualmente. Em geral, a jornada de compras do operador de *food service* ainda é muito dependente da atuação do vendedor. A digitalização do processo ainda é muito tímida (*< 10% da venda total*), fazendo com que o atendimento pelo time comercial, presencial ou remoto, seja preponderante.

Considerando os dados dos principais distribuidores do país, publicados no ranking Abad/Nilsen, observa-se um nível médio de produtividade por vendedor de 68 clientes atendidos e receita mensal de R\$172mil. Logo, para escalar o resultado da operação, é necessário aumentar a força comercial na mesma proporção, o que torna a estrutura comercial uma “pirâmide de vendedores”, com pouca organização e eficiência.

Para o período de 2018 a 2022, a empresa estipulou metas desafiadoras, visando um aumento de 172% na base de clientes e 142% na Receita Operacional. Dado o contexto, a

transformação do modelo comercial, com foco no aumento da produtividade dos vendedores, tornou-se uma ação crucial para o sucesso do plano.

ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS Para enfrentar esses desafios, a empresa adotou uma série de estratégias baseadas na metodologia PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), com foco na reorganização comercial e na melhoria da produtividade.

- 1. Diagnóstico e Revisão do Modelo Comercial:** A análise inicial revelou que os vendedores não estavam gerenciando suas carteiras de clientes de forma eficiente e falhavam na construção de relacionamentos duradouros. A solução foi criar uma ferramenta para suportar o time na gestão do seu resultado individual e reorganizar o modelo numa estrutura formada por especialistas em cada etapa do funil de venda, integrada ao digital e com o vendedor focado na recorrência de compra do cliente.
- 2. Piloto e Validação da Solução:** Um teste piloto com dois vendedores ajudou a validar o novo modelo de gestão de carteira antes da implementação completa.
- 3. Revisão da Política Comercial:** A autonomia dos vendedores para alterar os preços durante o atendimento foi reduzida. Centralizou-se na área de *Pricing* a definição dos preços para cada perfil de cliente. O objetivo era melhorar a consistência e transparência nos preços, garantindo que o cliente encontraria a mesma condição comercial em todos os canais de atendimento (*on e offline*), além de facilitar a execução da estratégia comercial da empresa.
- 4. Novo Processo de Vendas e Contratação:** Foi criado um processo de vendas baseado em indicadores estratégicos com maior correlação com a geração do resultado, e a contratação dos vendedores foi alterada para o regime CLT (antes Representante Comercial). A remuneração passou a ser baseada no desempenho individual em relação às metas, promovendo um modelo mais justo e alinhado com a estratégia da empresa. Adicionalmente, foi definida uma trilha de desenvolvimento padrão para cada agente de vendas, tornando toda a estrutura comercial mais previsível e escalável.
- 5. Treinamento e Desenvolvimento:** Implementou-se um plano de treinamento e desenvolvimento contínuo para os vendedores, com foco na nova metodologia. E para garantir a sustentação do plano estratégico e crescimento da equipe, criou-se uma área especializada na formação e preparação de novos vendedores.

6. **Preparação da Liderança Comercial para Sustentação do Processo:** Foram criadas rotinas específicas para supervisores, coordenadores e gerentes da área para suportar a implementação e sustentação da nova organização, destacando-se: construção do plano de metas anual da equipe; avaliação mensal do resultado individual; avaliação em campo dos vendedores; desenvolvimento de PDIs (plano de desenvolvimento individual) e leitura diária da ferramenta de gestão de carteira com foco na construção de planos de ação específicos para cada agente de vendas.
7. **Rituais de Reconhecimento:** Foram criados eventos de reconhecimento e premiação para cada vendedor à medida que fosse alcançado um novo marco na sua trilha de desenvolvimento.

RESULTADOS ALCANÇADOS A implementação dessas estratégias resultou em melhorias significativas:

- **Produtividade dos Vendedores:** Houve um aumento de 33% no número de clientes atendidos e um crescimento de 87% na receita nominal gerada por cada vendedor. (Quadro 1 e Gráficos 1 e 2)

Quadro 1 Ganho Produtividade	Ranking Abad 2017/18	Rio Quality 2017	Rio Quality Novo Processo	Ganho Produtividade
Clientes Atendidos/mês	68	75	100	33,3%
Receita Mensal	R\$ 172.000	R\$ 203.000	R\$ 380.000	87,2%

GRÁFICO 1 | RECEITA BRUTA MENSAL ANTES E DEPOIS NOVO MODELO – VENDEDOR PILOTO

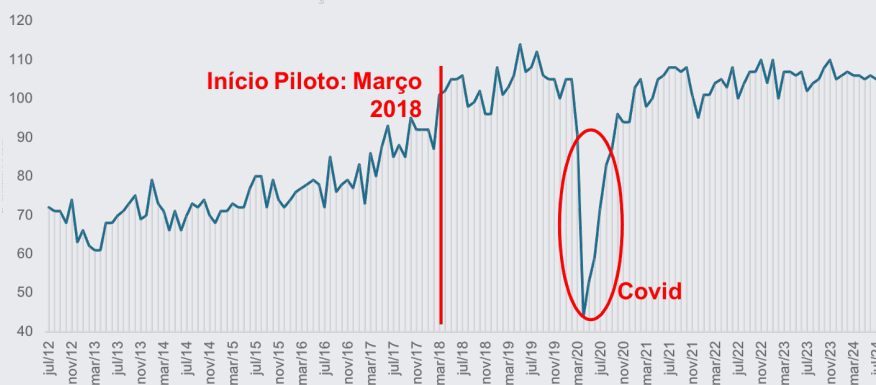
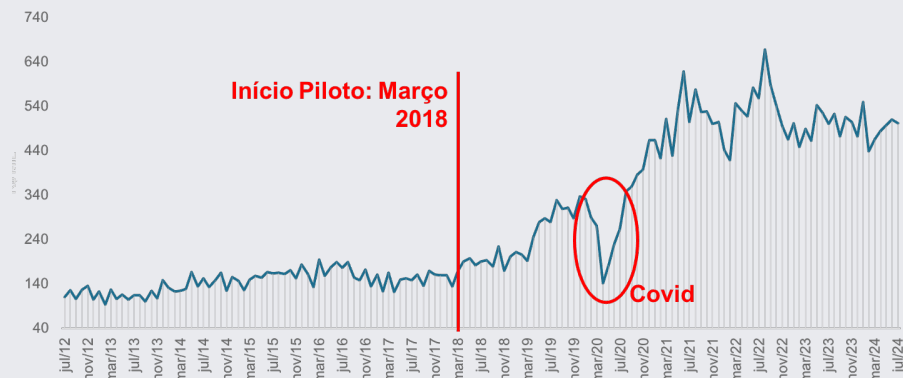
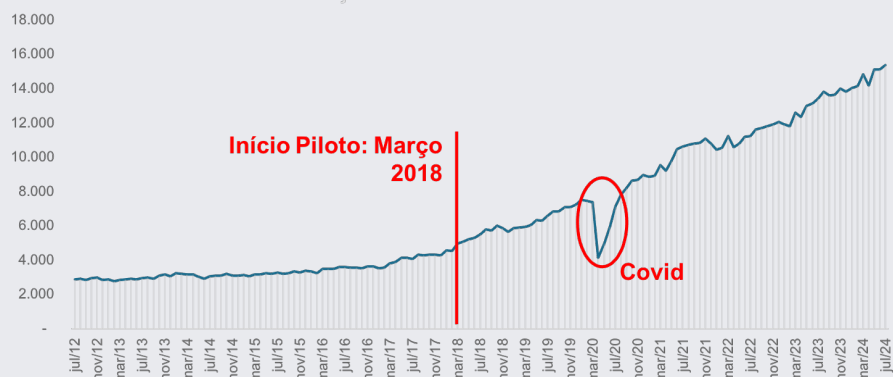


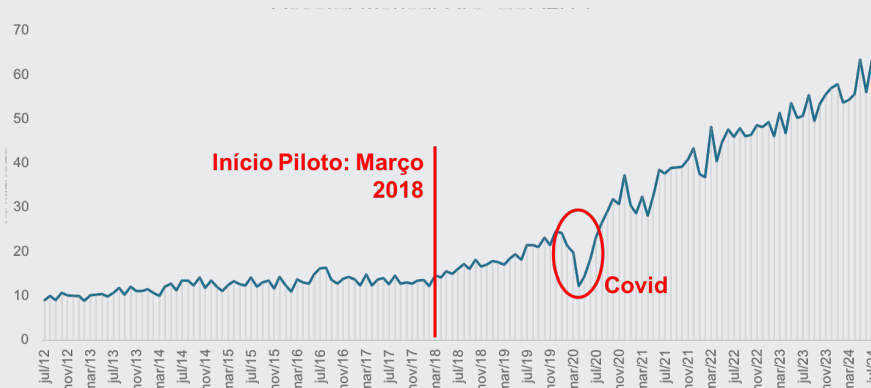
GRÁFICO 2 | POSITIVAÇÃO MENSAL ANTES E DEPOIS NOVO MODELO – VENDEDOR PILOTO

- **Expansão da Base de Clientes:** O número de clientes mensais cresceu 178%, passando de 4.055 em 2017 para 11.262 em 2022 (Gráfico 3).

GRÁFICO 3 | POSITIVAÇÃO MENSAL (Nº CLIENTES ATENDIDOS) – RIO QUALITY

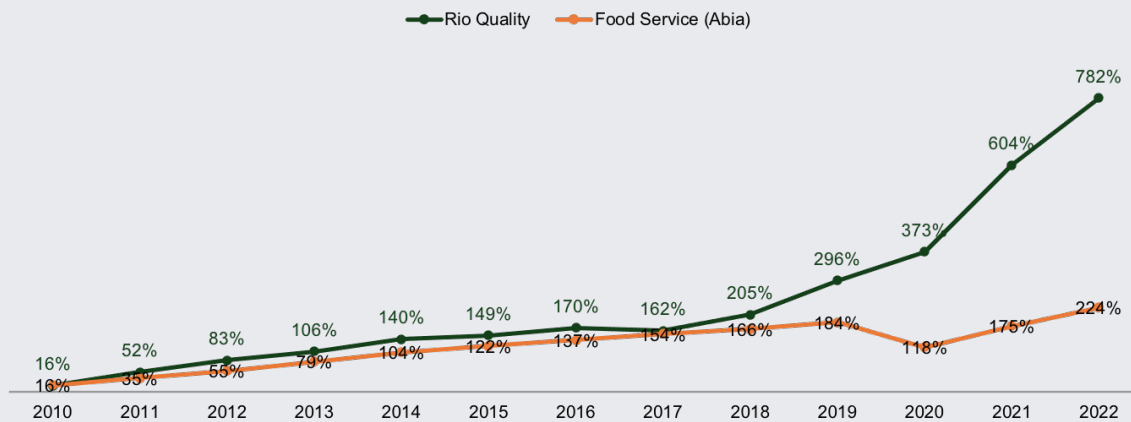
- **Receita Geral:** Incremento de 269% na receita mensal, de R\$13 milhões, em dez/17, para R\$48 milhões em dez/22 e 238% na Receita Anual no mesmo período; de R\$159 milhões, em 2017, para R\$538 milhões em 2022 (Gráfico 4).

GRÁFICO 4 | RECEITA BRUTA MENSAL – RIO QUALITY



- **Recuperação Pós-Pandemia:** A empresa conseguiu retomar a base de clientes e o faturamento perdido durante a pandemia em tempo recorde (4 meses) e cresceu muito acima do mercado durante o período de 2020 a 2022 (Gráfico 5).

GRÁFICO 5 | CRESCIMENTO ACUMULADO 2009 A 2022 – RIO QUALITY E MERCADO DE FOOD SERVICE (REF. ABIA – ASSOC. BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO)



LIÇÕES APRENDIDAS A experiência da Rio Quality oferece várias lições valiosas:

1. **Alinhamento entre Incentivos e Estratégia:** O comportamento dos vendedores está diretamente ligado aos incentivos, processos e capacitação oferecidos, sendo essencial que estejam alinhados com a estratégia comercial da empresa.
2. **Digitalização e Papel do Vendedor:** A digitalização da jornada de compras exige que o papel do vendedor se mova de um mero “tirador de pedidos” para construção de relacionamento com sua base de clientes e uma abordagem mais consultiva. O

vendedor precisará entender do negócio do cliente para ser capaz de propor novas soluções e aproveitar mais oportunidades.

3. **Integração de Tecnologia:** A tecnologia deve ser vista como um meio para aumentar a produtividade e potencializar o atendimento do vendedor, e não o substituir. A integração de todo o modelo comercial possibilitará uma melhor experiência de compra ao cliente.
4. **Adaptação e Escalabilidade:** testar pequeno, corrigir rápido e escalar com segurança são cruciais para a implementação bem-sucedida de novos modelos.
5. **Ciclo Contínuo de Melhoria:** A aplicação do ciclo PDCA deve ser contínua para garantir que a empresa se adapte às mudanças e continue a melhorar sua experiência e atendimento. Focar nas dores do cliente torna o processo mais assertivo.

CONCLUSÃO A reestruturação comercial da Rio Quality exemplifica como uma abordagem sistemática e adaptada às necessidades específicas da empresa pode levar a melhorias significativas na produtividade e no crescimento. A transformação não só otimizou a gestão de vendas, mas também fortaleceu a capacidade da empresa de atender uma base de clientes em expansão e diversificada. Com um foco contínuo na inovação e na adaptação às novas realidades do mercado, a Rio Quality está bem posicionada para enfrentar futuros desafios e aproveitar novas oportunidades.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Aaron, Ross.; Marylou Tyler. **“Receita previsível”**, como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. Autêntica business, 2017.

Breno Lopes, Adriano. **“Venda Recorrente”**, um método de vendas prático pra sobreviver à indústria 4.0. Literare Books, 2019.

Collins, Jim; Porras I., Jerry. **“Feitas para Durar”**, práticas bem-sucedidas de empresas visionárias, Alta Books, 2020.



A Revista DOM vem se consolidando como uma publicação que valoriza o conhecimento, alinhando o conteúdo científico e prático traduzido numa linguagem mais objetiva.

A FDC HOJE EDITA DUAS PUBLICAÇÕES:

DOM

- Temas de Gestão Geral.
- Editorial - publicação de artigos atemporais sobre questões relacionadas à gestão, podendo ser resultados de P&D, opiniões de executivos, produções exclusivas, estudo de casos e outros.
- Periodicidade: Semestral.
- Classificação Qualis/Capes – B3.

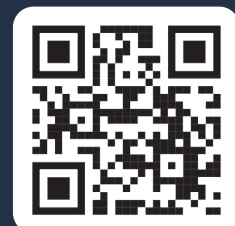
DOM CONTEXTO

- Temas setoriais.
- Editorial - publicação de artigos curtos, linguagem executiva, podem ser inéditos ou curados acerca dos temas relevantes para a sociedade.
- Periodicidade: Livre.

Conheça o site

Revista DOM.

Nele você terá acesso às edições mais atuais e pode fazer buscas de artigos publicados na revista deste 2006.



**ESCANEE O QR CODE
E ACESSE O SITE.**

PAEX

PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA

PARCERIA EM GESTÃO
E GOVERNANÇA QUE
AMPLIA OS HORIZONTES
DA SUA EMPRESA.

VOCÊ PRECISA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE E A RENTABILIDADE DA SUA EMPRESA?

Nós ajudamos você a construir
os horizontes do seu negócio.

O **PAEX** promove a construção de um
modelo de gestão e governança corporativa
que alinha propósito, estratégia, inovação e
resultados no curto, médio e longo prazos.

Escaneie
o QR Code e
saiba mais:



FDC MÉDIAS
EMPRESAS