

An abstract illustration featuring three women in business attire. One woman on the left is in a pink top and black skirt, gesturing towards a globe. A woman in the center wears a blue dress and pink shoes. On the right, a woman in a pink suit sits on a blue chair, holding a pink card. The background is a vibrant blue with various geometric shapes, arrows, a clock, and a shield with a checkmark.

ANO 1 | Nº1

Power Supply

powered by monkey

A REVOLUÇÃO FEMININA NOS
CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Democratizar
o mercado
de crédito
no Brasil e no
mundo é uma
revolução.

**E ela começa
aqui.**



Na Monkey, o propósito é dar
cada vez mais passos para melhorar
da saúde financeira das empresas
de pequeno, médio e grande porte.



< monkey >
< spike >
< exchange >

No nosso marketplace,
oferecemos soluções tecnológicas
completas e escaláveis que
proporcionem **inclusão, independência,
sustentabilidade e relacionamento
mais próximo** entre fornecedores
> compradores > financiadores.

monkey
monkey
monkey
monkey



2022: UM ANO DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O SUPPLY CHAIN

EDITORIAL



GUSTAVO MULLER MEDEIROS, CEO DA MONKEY E PUBLISHER DA POWER SUPPLY

Uma pandemia a caminho do fim, esperamos. E um conflito de grandes proporções apenas no começo. Os primeiros meses de 2022 nos trouxeram sentimentos antagônicos de otimismo e de preocupação. Ao mesmo tempo, mostraram que, seja em tempos de paz ou de guerra, temos total capacidade de nos adaptar às situações, transpor os obstáculos e seguir em frente ainda mais fortes.

Essa primeira edição da revista Power Supply foi cuidadosamente planejada e produzida para entregar aos nossos leitores um conteúdo de qualidade sobre economia, negócios, empresas, participação das mulheres em cargos de liderança, inovação, diversidade e tudo que envolve a indústria global da logística e da cadeia de suprimentos: o supply chain. Além, principalmente, de dar voz aos fornecedores, aqueles que fazem tudo acontecer. Estamos empolgados e honrados em poder levar mais informação a empresas de diversos setores e leitores interessados em aprofundar conhecimento sobre a engrenagem da economia brasileira e mundial.

Muitos podem se perguntar: por que é importante ampliar nosso conhecimento sobre o supply? Simplesmente porque tudo – absolutamente tudo que se produz e que se consome – depende diretamente de uma estratégia logística bem estruturada. Um supply eficiente é, na maioria das vezes, invisível. E se for invisível à maioria, é um bom sinal. Está dando certo. Isso porque a compra feita pela internet chegou dentro do prazo combinado, porque as gôndolas dos supermercados tinham tudo o que se procurava, porque o posto de combustível tinha gasolina, etanol e diesel para quem quisesse abastecer. Quando algo falta, aí o invisível revela sua força e importância.

Pare uns instantes e observe os produtos ao seu redor. O smartphone em sua mão, laptop na mesa, o carro na garagem, a televisão no rack da sala e tudo que está dentro e fora de sua geladeira passaram por vários processos de produção e logística para chegarem até você. Isso porque empresas, executivos, empresários de grande porte e pequenos fornecedores da vizinhança criaram caminhos para que os itens estivessem na sua casa de forma rápida, segura e eficiente.

Nesse contexto, podemos afirmar que o supply chain global atravessa um dos seus ciclos mais desafiadores. A escassez de semicondutores na indústria automobilística, o risco de faltar fertilizantes russos para o agronegócio brasileiro e a ameaça de desabastecimento em razão do descompasso da cadeia de suprimentos impõem a todos nós muita criatividade para encontrar alternativas eficazes. Felizmente, os stakeholders do supply brasileiro e mundial têm revelado uma impressionante força de superação e, principalmente, resiliência às turbulências.

Dia após dia, quase em tempo real, nós da Monkey acompanhamos essas extraordinárias habilidades. Agora, com a Power Supply (o Power não é à toa), queremos imprimir e expressar todas essas transformações em curso no setor. Temos absoluta convicção de que o supply chain viverá mudanças significativas nos próximos anos que aprenderemos a conviver e, com o tempo, seremos forçados a nos adaptar novamente... O ser humano é assim, um bicho adaptável que aprende e se fortalece a cada experiência.

Boa leitura a todos!

ÍNDICE

- 6 NOTAS
- 8 TUDO MUDOU, PRINCIPALMENTE O CONSUMIDOR
- 10 A FORÇA DO SUPPLY DO ST. MARCHE
- 14 A INFRAESTRUTURA POR TRÁS DO E-COMMERCE
- 16 A DIFÍCIL TAREFA DE EQUILIBRAR COMBUSTÍVEL E FRETE
- 20 O SHOW DAS PODEROSAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO
- 26 DINHEIRO VERDE VIVE UMA FOTOSSÍNTESE FINANCEIRA
- 30 A FANTÁSTICA FÁBRICA DE SUSTENTABILIDADE DA MALWEE
- 34 HELENA SILVEIRA TROPER: O QUE É E O QUE NÃO É ESG?
- 40 CRESCIMENTO NATURAL E ORGÂNICO
- 42 IMPORTÂNCIA DE SUPPLY CHAIN PARA OS BANCOS
- 44 POR QUE A INDÚSTRIA CHINESA É TÃO IMPORTANTE PARA O BRASIL?
- 48 COMO A GUERRA NA UCRÂNIA ESTÁ AFETANDO O BRASIL?
- 52 SCANIA VENDE PARA FORA, OLHANDO PARA DENTRO
- 56 A DIGITALIZAÇÃO DO CONSUMO E A POTENCIAL OTIMIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

EXPEDIENTE

Power Supply é uma publicação da Monkey

Monkey Serviços de Tecnologia Ltda.
Avenida Brigadeiro Faria
Lima, 2092, 14º andar
CNPJ 25.297.658/0001-38
Jardim Paulistano – CEP 01451-905
São Paulo (SP)

Fundadores

Gustavo Muller Medeiros (CEO)
Bruno Oliveira Gonçalves (COO)
Felipe Antonio Adorno (CTO)

Diretor editorial e publisher

Gustavo Muller Medeiros

Coordenação editorial e conteúdo

Rafaela Breviglieri
Dayane Ippoliti

Direção de arte

Rafaela Breviglieri

Diagramação & Projeto Gráfico:

Veridiana Piccinini

Fotografia

Kenzo Sanematsu
Lucas Aboudib

Departamento jurídico

Helena Silveira Troper
Luiza Campolina Marques

Conteúdo editorial

Mendes & Cilo Comunicação Ltda.
CNPJ 24.635.052/0001-00

Colaboradora

Paula Cruz – Ilustradora

Editor e jornalista responsável

Hugo Cilo

Departamento comercial e publicidade

Dayane Ippoliti
dayane.ippoliti@monkey.exchange

Gráfica

Hawaii Gráfica e Editora LTDA.
62.773.031/0001-32

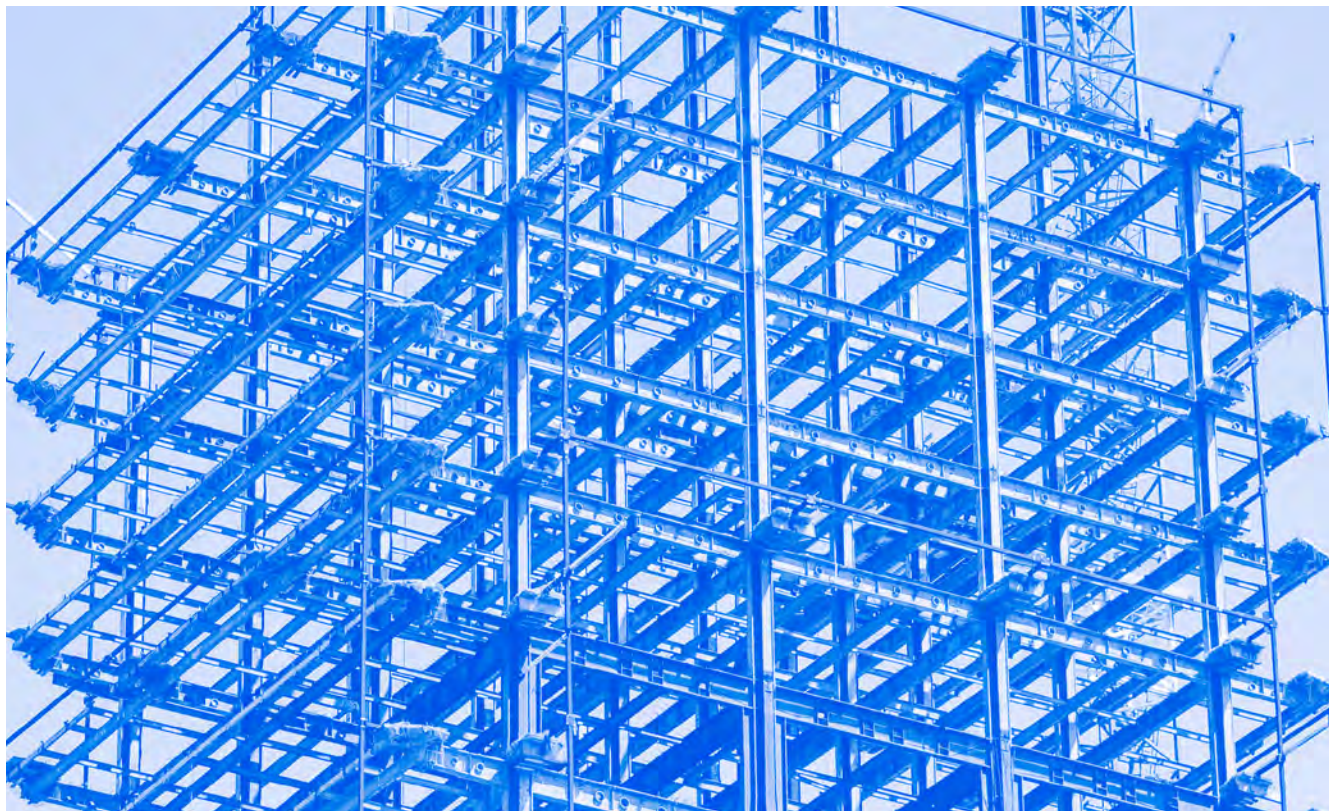


FOTO: SASHA PRASASTIKA / PEXELS

NEM PÚBLICO, NEM PRIVADO

Quando o assunto é desenvolvimento da infraestrutura e da logística brasileira, o debate se o investimento deve ser público ou privado começa a perder o sentido. A união de forças entre governo e empresas é, até aqui, o que mais tem mostrado resultados. Tanto é que empreendimentos já programados dentro do Programa de Parceria de Investimentos (PPI) deverão injetar R\$ 78 bilhões neste ano. A estimativa é da Secretaria de Política Econômica (SPE), do Ministério da Economia. O valor em 2022 está acima do ano passado, quando a projeção era de aportes no total de R\$ 40 bilhões. O órgão estima um montante de investimentos de R\$ 360 bilhões no período de 2019 a 2025. Sem espaço no orçamento público, o PPI é uma das principais apostas do governo brasileiro para alavancar o investimento privado. O programa é citado com

frequência pelo ministro da Economia, Paulo Guedes, como prova de que aportes milionários serão feitos no País nos próximos anos. A estimativa do governo é que os investimentos a serem contratados entre 2019 e 2025 levarão ao longo do tempo a aportes de R\$ 1,3 trilhão. O estudo da SPE foi feito para quantificar os recursos que deverão entrar no curto prazo. O valor a ser investido neste ano representa 1% do Produto Interno Bruto (PIB) e cerca de 5% de todo o investimento feito na economia brasileira em 2021 (medido pela formação bruta de capital fixo). Em dezembro, a carteira do PPI tinha 131 projetos e leilões entre 2019 e 2021 e mais 154 previstos para 2022. São obras como licitações de aeroportos e ferrovias, saneamento, o leilão de 5G e blocos de petróleo.

À ESPERA DAS PRIVATIZAÇÕES

Sem ou com Jair Bolsonaro, Lula da Silva, João Doria ou qualquer outro presidente, para voltar a crescer o Brasil precisará colocar a privatização no topo da lista de prioridades. Se for para leiloar, que se definam os prazos e as regras do jogo. Se for para manter estatal, que sejam feitos os ajustes necessários para que empresa pública não seja sinônimo de desperdício de dinheiro. Essa é a avaliação da economista Elena Landau, uma das mais respeitadas personagens no meio do liberalismo brasileiro. Ela comandou a diretoria de desestatização do Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico (BNDES) durante o governo Fernando Henrique Cardoso. Os números mostram que ela tem razão. A crise atual reduziu a taxa de investimento público e privado no País do pico de 21,5% antes da recessão de 2014, para 14,6% em 2017. Em 2021, voltou a 19,2%. Ainda assim, o Brasil está muito atrás dos percentuais registrados por outras economias emergentes no final de 2020, de acordo com os números do Fundo Monetário Internacional (FMI). No ano passado, entre 171 países, o Brasil esteve na posição 128 no ranking dos que mais investem, atrás de China (43% do PIB), Coreia do Sul (32%), Índia (30%) e Rússia (24%), entre outros emergentes.

FOTO: MACKENZIE MARCO / UNSPLASH



QUEM VAI FICAR COM OS AEROPORTOS?

Símbolo de evolução e modernidade na infraestrutura logística e de passageiros no Brasil, a privatização de alguns dos maiores aeroportos do País não saiu como planejado. Os terminais aéreos de Viracopos (em Campinas-SP), São Gonçalo do Amarante (em Natal-RN) e o carioca Galeão (Rio de Janeiro-RJ) estão sendo devolvidos para o governo. Por um erro de cálculo na época do leilão, o fluxo de passageiros e de cargas foi superestimado, gerando prejuízo aos consórcios vencedores. Culpa da privatização? Não. Todos esses aeroportos são incomparavelmente melhores hoje do que quando estavam sob gestão estatal. Mas ajustes nos contratos precisam ser feitos, segundo Antonio Coutinho, especialista em contratos de concessão em infraestrutura e sócio do escritório Piquet, Magaldi e Guedes Advogados. "Aqueles licitações se mostraram equivocadas e mal estruturadas porque partiram de premissas irreais de demanda de passageiros." Que a lição ajude a melhorar os próximos leilões.



TUDO MUDOU, PRINCIPALMENTE O CONSUMIDOR

TENDÊNCIAS

A pandemia acelerou o processo de mudança dos hábitos de consumo no Brasil. A forma de produzir, vender e entregar não é mais a mesma

TEXTO: HUGO CILO | ILUSTRAÇÃO: PAULA CRUZ

Mais digital, mais maduro, mais exigente. O consumidor brasileiro pós-pandemia – a Covid ainda não acabou, mas parece caminhar para seu fim – está bem diferente do que foi até 2019. A aquisição de um novo produto passou a dividir a mesma importância de se ter uma boa experiência de compra. “Não há dúvidas de que o novo perfil do consumidor impõe desafios às empresas, já que a forma de produzir, vender e entregar não é mais a mesma”, afirmou Felipe Mendes, general manager da empresa de estudos de mercado alemã GfK para a América Latina. “O uso de algoritmos por parte dos *marketplaces* e uma ótima estrutura logística, para gerar uma excelente experiência para os consumidores, se tornaram fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de um negócio.” Segundo ele, um estudo da GfK no ano passado identificou que 84% das empresas entrevistadas no varejo digital utilizam algoritmos e novas tecnologias para preservar a fidelidade dos clientes.

Um levantamento do instituto de pesquisas Opinion Box, autor do relatório Panorama da Experiência do Consumidor, constatou que 93% dos consumidores consideram a experiência um fator importante ou muito importante em um processo de compra. No entanto, apenas 38% relataram receber mais do que compraram e 77% dos entrevistados acreditam que a maioria das empresas precisam melhorar a experiência que oferecem para os seus clientes. Esse fator é tão importante para o consumidor que 82% dos entrevistados gastam

mais em empresas que oferecem uma boa experiência e 76% já deixaram de fazer uma compra por causa de uma experiência negativa.

O estudo conta que apesar de a maior parte das pessoas entrevistadas estarem dando preferência para as compras on-line, existe uma parcela significativa de 21% que continua consumindo predominantemente ou apenas em lojas físicas. “É hora dos diretores de fábrica e logística convidarem empresas de informação, varejistas e de mídia para uma conversa sobre inteligência preditiva de consumo. Essa pode ser a grande alavanca de produtividade dos próximos cinco anos”, disse Mendes.

Se por um lado o novo perfil do consumidor exige adaptação das empresas, por outro é uma oportunidade para que marcas se consolidem na preferência do brasileiro, segundo ele. Com menos poder de compra, mais inflação e com turbulência no cenário macroeconômico em 2022, os consumidores nunca pesquisaram tanto. “Curiosamente, essa maior busca por promoções não representou um rebaixamento na qualidade dos produtos consumidos, e sim uma procura por custo-benefício”, disse o executivo da GfK.

Seja qual for o rumo do varejo no Brasil a partir de 2022, o fato é que quase tudo está diferente, principalmente o consumidor. E as empresas vão ter de se adaptar a todas essas mudanças.



O CEO Bernardo
Ouro Preto (esq.),
a diretora de supply
chain Eliane de Souza
Nascimento e o
diretor financeiro
Caio Furlani (dir.)



A FORÇA DO SUPPLY DO ST. MARCHE

Rede de supermercados desenvolve uma sofisticada estratégia de logística para garantir o abastecimento de suas lojas com agilidade e eficiência

TEXTO: HUGO CILO | FOTOS: KENZO SANEMATSU

Aos olhos da imensa maioria dos consumidores, frutas selecionadas na seção de hortifruti, ampla variedade de vinhos importados na adega ou de carnes frescas no açougue são situações corriqueiras para quem frequenta os supermercados. As chamadas rupturas de gôndola – ou seja, quando uma determinada mercadoria se esgota e não é imediatamente repostada – são exceções, não as regras. Isso porque existe uma invisível e complexa engenharia que garante com que os produtos saiam dos fornecedores e estejam nas mãos dos compradores no tempo mais curto possível. E cada rede define sua própria estratégia de logística.

Nesse quesito, a rede varejista St. Marche tem se destacado. Depois de definir as cestas de produtos mais desejadas pelos clientes, não apenas com base na performance dos itens de maior giro, a empresa comandada pelo fundador e CEO Bernardo Ouro Preto tem conseguido aprimorar a

experiência de compra e a disponibilidade em todas as suas lojas. Com isso, a empresa conseguiu se antecipar, por exemplo, ao aumento do consumo de vinho durante a pandemia e ao crescimento da venda de pipoca em dias de chuva. "Todo o planejamento, a execução e o controle operacional visam garantir a disponibilidade total da linha em todos os canais, utilizando diversos modelos de abastecimento, como 'picking' unitário ou 'crossdocking' unitário, que permitem um equilíbrio do volume de estoque", afirmou o empresário.

As estratégias logísticas internas da rede se complementam à postura de bom relacionamento com seus mais de 1 mil fornecedores de 13 mil produtos, dentro de uma filosofia de que um negócio só é bom se for bom para todos. Apesar de ter fábricas fechadas na pandemia ou com baixa produção por causa do afastamento de funcionários com Covid, em 2021 a empresa teve o menor índice de ruptura da história, de apenas 8,4%, abaixo dos quase 9% da média do setor

supermercadista. "O Marche vem construindo um ótimo relacionamento com toda a cadeia de fornecimento, pautado pela parceria e reconhecimento da marca, com o objetivo de crescer junto", disse Ouro Preto.

Toda essa dinâmica de compra e venda do St. Marche, capitaneada pelo CEO junto com os executivos Caio Furlani (diretor financeiro) e Eliane de Souza Nascimento (diretora de supply chain), ganhou ainda mais importância nos últimos dois anos, com a pandemia e a guerra na Ucrânia, mais recentemente. Segundo Ouro Preto, a escassez de insumos e, conseqüentemente, a queda na produção industrial e agrícola exigem uma rápida adaptação e planejamento da demanda, a fim de manter a estabilidade do abastecimento dos clientes. "Os modelos construídos para previsão de vendas foram aprimorados ainda mais, com o objetivo de amortecer os impactos destes eventos."

Para contornar os desafios e ter maior controle dos processos, o St. Marche investe 5% do

faturamento – que atingiu R\$ 1 bilhão no ano passado, alta de 12% sobre 2020 – e opera sua própria estrutura logística, terceirizando 100% do transporte e utilizando parceiros logísticos somente em momentos chave, com o objetivo de garantir o melhor nível de serviço ao cliente.

A eficiência do supply do St. Marche depende da criatividade e planejamento dos times envolvidos, mas não seria possível sem a utilização de muita tecnologia. A empresa adotou um WMS da Sênior (software de gerenciamento do armazém) para as operações logísticas do Centro de Distribuição e uma plataforma de deep learning, que enriquece os dados de planejamento da demanda com informações externas, garantindo o menor risco à ruptura, além de redução nos investimentos em estoque.

Depois de conhecer mais sobre a jornada dos produtos, do fabricante até a despensa, ir às compras nos supermercados do St. Marche será uma nova experiência.

"O Marche vem construindo um ótimo relacionamento com toda a cadeia de fornecimento, pautado pela parceria e reconhecimento da marca, com o objetivo de crescer junto"

Bernardo Ouro Preto, CEO do St. Marche



A INFRAESTRUTURA POR TRÁS DO E-COMMERCE

O varejo digital cresce graças à expansão dos investimentos em tecnologia, qualificação profissional e, principalmente, galpões logísticos

TEXTO: HUGO CILO | ILUSTRAÇÃO: PAULA CRUZ | FOTO: SHUTTERSTOCK | FOTOMONTAGEM



Entre o instante que o cliente faz uma compra pela internet até o momento que o pacote chega às mãos dele existe uma complexa infraestrutura de tecnologia, de pessoas, de veículos e centros de distribuição. É nesse mercado de galpões logísticos que o Brasil vive um momen-

to único. Somente no ano passado, as empresas do setor investiram na aquisição ou aluguel de mais de 2,2 milhões de metros quadrados de novas áreas, segundo a Associação Brasileira de Logística (Abralog). Até dezembro, as projeções indicam que o ano fechará com alta de

"O Sudeste está relativamente bem estruturado em galpões, mas o espaço para crescimento de múltiplos dígitos no Norte, Nordeste e Centro-Oeste é imenso."

Sergio Fischer, CEO da LOG

12% a 15% sobre 2021, provando que o segmento continuará em alta apesar das oscilações econômicas no Brasil e no mundo.

Um estudo da consultoria SiilA, empresa especializada em pesquisa de mercado, reforça a perspectiva de recordes neste ano. A expectativa é de que 3,8 milhões de metros quadrados (m²) estejam disponíveis no mercado para locação em 2022. Deste total, mais da metade (54%) se concentra no Estado de São Paulo. Na sequência, estão os Estados de Minas Gerais (13,5%), Rio de Janeiro (9%), Pernambuco (7,6%), Bahia (4%), enquanto Santa Catarina, Espírito Santo, Pará, Ceará, Rio Grande do Sul e Goiás têm fatias abaixo de 2%.

A explicação para essa expansão está, principalmente, dentro das empresas. Uma das líderes desse mercado, a mineira LOG, controlada pela família Menin, vai construir 1,5 milhão de m² até 2024, dentro de um plano de investimento que deve superar R\$ 1 bilhão. "A demanda do e-commerce e a busca das empresas por eficiência na logística turbina o investimento em infraestrutura de armazenamento e distribuição", disse o CEO Sergio Fischer à Power Supply. "O Sudeste está relativamente bem estruturado em galpões, mas o espaço para crescimento de múltiplos dígitos no Norte, Nordeste e Centro-Oeste é imenso."

A empolgação de Fischer se justifica pelos investimentos faraônicos das gigantes do e-commerce. O Mercado Livre é um exemplo disso. A maior companhia de comércio eletrônico da América Latina vai investir R\$ 17 bilhões no Brasil

em 2022, valor 70% maior na comparação com o último ano. O alto investimento faz parte da estratégia de crescimento e consolidação da liderança da companhia, que anunciou no começo do ano a inauguração de quatro novos centros de distribuição no estado de São Paulo, aumentando para mais de 2 milhões de pacotes a sua capacidade diária de transação logística.

De acordo com o CEO Stello Tolda, a ampliação dos recursos é fundamental para preservar a liderança da empresa em um mercado cada vez mais concorrido por plataformas brasileiras e estrangeiras. "A concorrência é sempre um grande desafio. Além dos jogadores locais, existem outros de fora atuando de forma agressiva."

Mesmo em um ambiente de concorrência aquecida, no ano passado o Mercado Livre registrou resultados recordes, com forte crescimento, melhores margens e resultado operacional. Ao final do ano, o Mercado Livre contabilizava mais de 76 milhões de usuários, sendo mais de 9 milhões de vendedores únicos e grandes marcas, responsáveis pelas mais de 32 vendas por segundo na plataforma. Por isso, a expansão do quadro de funcionários, que deve se manter neste ano, representou parte importante dos investimentos, com destaque para os profissionais de logística, tecnologia e serviços financeiros.

A julgar por esse ritmo de expansão da LOG e do Mercado Livre, galpões e investimentos em infraestrutura para o supply brasileira não vão faltar.



A DIFÍCIL TAREFA DE EQUILIBRAR COMBUSTÍVEL E FRETE

O supply chain brasileiro e mundial sente os efeitos da disparada do petróleo e da alta dos combustíveis. Não tenha dúvidas de que o custo da guerra será pago por todos

TEXTO: HUGO CILO

A guerra entre Rússia e Ucrânia e todas as repercussões da invasão na economia global parecem temas distantes do Brasil. Não são. O aumento de quase 25% do preço do óleo diesel em março tem disseminado alta de preços em praticamente todos os setores da economia, desde o transporte de passageiros até o frete de produtos básicos do dia a dia, como os alimentos. Para o diretor técnico da Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Bruno Lucchi, o agronegócio brasileiro foi prejudicado como um todo. Os produtos com preços mais afetados são aqueles cujas cadeias são mais intensivas em mecanização, como cana-de-açúcar, soja, milho e café. "O frete vai encarecer e afeta diretamente o orçamento do produtor rural", disse Lucchi. "Quando há aumento dos preços dos combustíveis, há um repasse para todos os produtos e serviços da economia brasileira, uma vez que o principal modal que usamos é o rodoviário."

É nessa corda-bamba entre combustíveis e custo do frete que as empresas de logística tentam se equilibrar. O CEO da Frete.com, o argentino Federico Vega, afirma que não há alternativas a não ser repassar os aumentos dos custos para o valor do frete. "Profissionais autônomos e empresas de logística já não conseguem mais absor-

ver qualquer elevação de custos, já que há anos tem tentado buscar alternativas para evitar os repasses", disse Vega, que estima uma redução de 30% a 50% dos custos operacionais com a utilização de mais tecnologia no supply nacional.

Segundo ele, a busca por mais eficiência, com uso de tecnologia no vai-e-vem dos caminhões, tem sido o caminho buscado pelos profissionais do setor para evitar que a operação fique no vermelho. "Manter o caminhão carregado na ida e na volta ajuda a diluir os custos do setor, mas ainda há outras demandas, como a alta carga tributária, que precisam ser reavaliadas."

A situação é, de fato, preocupante. Desde 11 de março, o preço médio de venda da gasolina da Petrobras para as distribuidoras passou de R\$ 3,25 para R\$ 3,86 por litro, um aumento de 18,8%. Para o diesel, o preço médio passa de R\$ 3,61 para R\$ 4,51 por litro, uma alta de 24,9%. Como comparação, na semana encerrada em 19 de maio de 2018, às vésperas da greve dos caminhoneiros, o litro do diesel comum era vendido por R\$ 3,60.

O Conselho Nacional de Estudos em Transporte, Custos, Tarifas e Mercado da NTC&Logística (CONET), em sua última reunião, constatou a

FOTO: JARED MURPHY / UNISPLASH

"Quando há aumento dos preços dos combustíveis, há um repasse para todos os produtos e serviços da economia brasileira, uma vez que o principal modal que usamos é o rodoviário."

Bruno Lucchi, diretor técnico da Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)

necessidade da recomposição do preço do frete em razão dos aumentos dos insumos do transporte. Na ocasião, foram apurados os índices a serem aplicados no serviço de cargas fracionadas (18,58%) e de carga (27,65%). "O aumento do preço do diesel, de 24,9%, acarreta a necessidade de reajuste adicional no frete de, no mínimo, 8,75%, fator este que deve ser aplicado emergencialmente nos fretes, acumulando um reajuste total de 28,96% na carga fracionada e 38,82% na carga lotação", disse Ricardo Lerner, executivo do setor de logística de combustíveis da entidade.

Vale lembrar que o diesel é um dos maiores custos nos insumos da atividade de transporte, chegando à média de 35% para uma transportadora e podendo chegar a 50% entre os caminhoneiros independentes. Por isso, a inflação aumenta os riscos de uma nova paralisação do setor de transporte, com impacto em toda a estrutura da cadeia de suprimentos. "O que temos de ter em mente é que os reajustes não pararam por aí. Logo teremos novos reajustes", disse o presidente da Associação Brasileira de Condutores de Veículos Automotores (Abrava), Wallace Landim. Segundo ele, essa não é uma pauta apenas dos caminhoneiros, mas de toda a sociedade. "Assim como aconteceu em 2013, está na hora de toda população protestar e acabar com essa situação difícil. Ou os brasileiros acabam com os reajustes insuportáveis dos combustíveis, ou os combustíveis acabam com os orçamentos dos consumidores." Diante desse impasse, por aqui a guerra dos custos parece estar longe do fim.





O SHOW DAS PODEROSAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Claudia Sender, Camila Farani e Anitta lideram uma autêntica revolução no mundo corporativo assumindo como conselheiras de empresas e bancos o protagonismo nas decisões estratégicas. Mais do que conhecimentos baseados em estudos, elas levam às empresas uma nova forma de enxergar o mundo, os consumidores e os negócios

TEXTO: HUGO CILO | ILUSTRAÇÃO: PAULA CRUZ

A missão de qualquer empresa com ambição de crescimento e longevidade vai muito além de produzir, vender e entregar. Tão importante para o sucesso do negócio quanto o supply chain – que garante o produto certo para o cliente certo no prazo combinado – é a companhia conhecer o perfil do seu consumidor, ter a mente aberta para entender a realidade dos diversos grupos sociais e, principalmente, extirpar qualquer tipo de preconceito. Entregar ética, respeito e propósito é a logística mais importante para a sustentabilidade do negócio e para a reputação das marcas.



FOTO: KENZO SANEMATSU



FOTO: KENZO SANEMATSU

Da esquerda para a direita: Anitta, Claudia Sender e Camila Farani

"A transformação dos conselhos reflete a mudança que está acontecendo na sociedade, onde não há espaço para o pensamento único, para a exclusão social e para o preconceito"

Claudia Sender,
conselheira da Gerdau

Essa transformação já está em curso, dentro e fora das empresas. Basta olhar para a composição dos atuais Conselhos de Administração – onde as grandes decisões estratégicas são definidas. Estamos vendo uma movimentação que traz conselheiros com experiências reais, nascidos e criados em comunidades pobres ou mesmo cidadãos que pela cor da pele, gênero, orientação sexual ou condição financeira, experimentaram situações reais de discriminação e erros nas empresas no trato com os clientes.

Por isso, as mudanças estão ocorrendo de forma acelerada e com papel protagonista de mentes femininas. Claudia Sender (ex-CEO da companhia aérea Latam), Camila Farani (presidente da G2 Capital, investidora, empreendedora social e integrante do programa Shark Tank Brasil) e a popstar Larissa de Macedo

Machado, mundialmente conhecida pelo seu nome artístico Anitta, são exemplos dessa revolução liderada por mulheres no antes sisudo ambiente corporativo.

Atualmente, Claudia compõe no Brasil o conselho da Embraer e da Gerdau. No exterior, ela integra o board da Telefónica, na Espanha, e da cimenteira Holcim, na Suíça. Já a Camila é conselheira da fintech PicPay, da healthtech Tem Saúde, da plataforma de e-commerce Nuvemshop e da rede de investidores-anjo Gávea Angels. E a cantora Anitta está no conselho do banco Nubank.

Para Claudia Sender, a primeira mulher no conselho da Gerdau em 118 anos de história da empresa, o tempo da diversidade chegou. "A transformação dos conselhos reflete a mudança que está acontecendo na sociedade, onde não há

espaço para o pensamento único, para a exclusão social e para o preconceito", disse Claudia, em entrevista à Supply Chain. "A diversidade traz para as empresas um ponto de vista diferente e tira da gestão qualquer eventual ignorância da realidade que possa existir."

Ao que tudo indica, essa metamorfose na administração das empresas liderada pelas mulheres está, dia após dia, ganhando força mundo afora. A pesquisa *Women in the Boardroom*, da consultoria americana Deloitte, mostra que a proporção de mulheres em conselhos de administração de empresas aumentou 1,8% no Brasil nos últimos três anos, mas ainda é menor do que a média mundial – 10,4% no País, contra 19,7% no mundo. Do total de 165 empresas brasileiras pesquisadas, há 115 mulheres nos conselhos. No entanto, apenas 4,4% delas ocupam as cadeiras das presidências dos conselhos.

A pesquisa aponta ainda que houve queda nesse índice, que era de 6,5% na edição anterior. E, em 2016, esse número era ainda menor, com apenas 1,5%. "A conscientização que vem acontecendo nos últimos anos em relação à equidade de gênero levou a ações mais concretas dos governos e da iniciativa privada para vermos a participação feminina aumentar nos cargos de liderança", disse Venus Kennedy, sócia e líder do Delas, programa de diversidade de gênero da Deloitte no Brasil. "O aumento de 8,6% para 10,4% de mulheres ocupando posições em conselhos no Brasil é encorajador e um lembrete de que esse foco e esforço podem ter resultados tangíveis."

É em busca desses resultados tangíveis que a cantora Anitta está empenhada. No conselho do Nubank, ela quer expandir a visão do banco às necessidades dos cidadãos mais pobres e dos empreendedores e trabalhadores que atuam no mercado de trabalho informal. "É muito chato e constrangedor não conseguir ter acesso a produtos financeiros. Muita gente no Brasil e na América Latina sempre viveu do emprego informal, sem ter acesso a crédito", afirmou Anitta. "Fiquei impressionada ao ver o trabalho do Nubank em fazer com que milhões de pessoas se sintam incluídas, podendo ter uma vida financeira melhor", disse.

Assim como a Anitta, a empresária Camila Farani afirma que a diversidade e a maior participação das mulheres nas tomadas de decisões são fundamentais para o sucesso das empresas na nova economia. "As mulheres são líderes muito efetivas, com classificação melhor em 13 das 19 competências de uma avaliação feita em um estudo da Harvard Business Review", disse Camila. "As competências femininas que estão se sobressaindo são as relacionadas à capacidade de inspirar e motivar os talentos, valores de diversidade, resposta rápida às mudanças e habilidade de tomar decisões inovadoras", acrescentou.

Na visão dela, as empresas precisam se transformar, mudar a mentalidade e evoluir. "Pessoas com habilidades diferentes maximizam os resultados e a capacidade de inovação das organizações. Como desenvolver a melhor visão estratégica ou a melhor solução se todos tiverem o mesmo background? Não dá".

A julgar pela força que as mulheres vêm demonstrando no processo de transformação das empresas, o show das poderosas dos Conselhos de Administração vai resultar em um espetáculo épico no ambiente de negócios no Brasil e no mundo. Prepara, que agora é a hora delas.

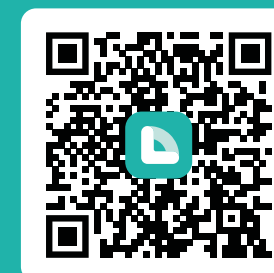
Um login e senha para todas as plataformas da escola

Tudo no mesmo ambiente digital



Um ecossistema digital que conecta e entrega resultados para o gestor da educação

link.layers.education/queroconhecer



 **Layers**



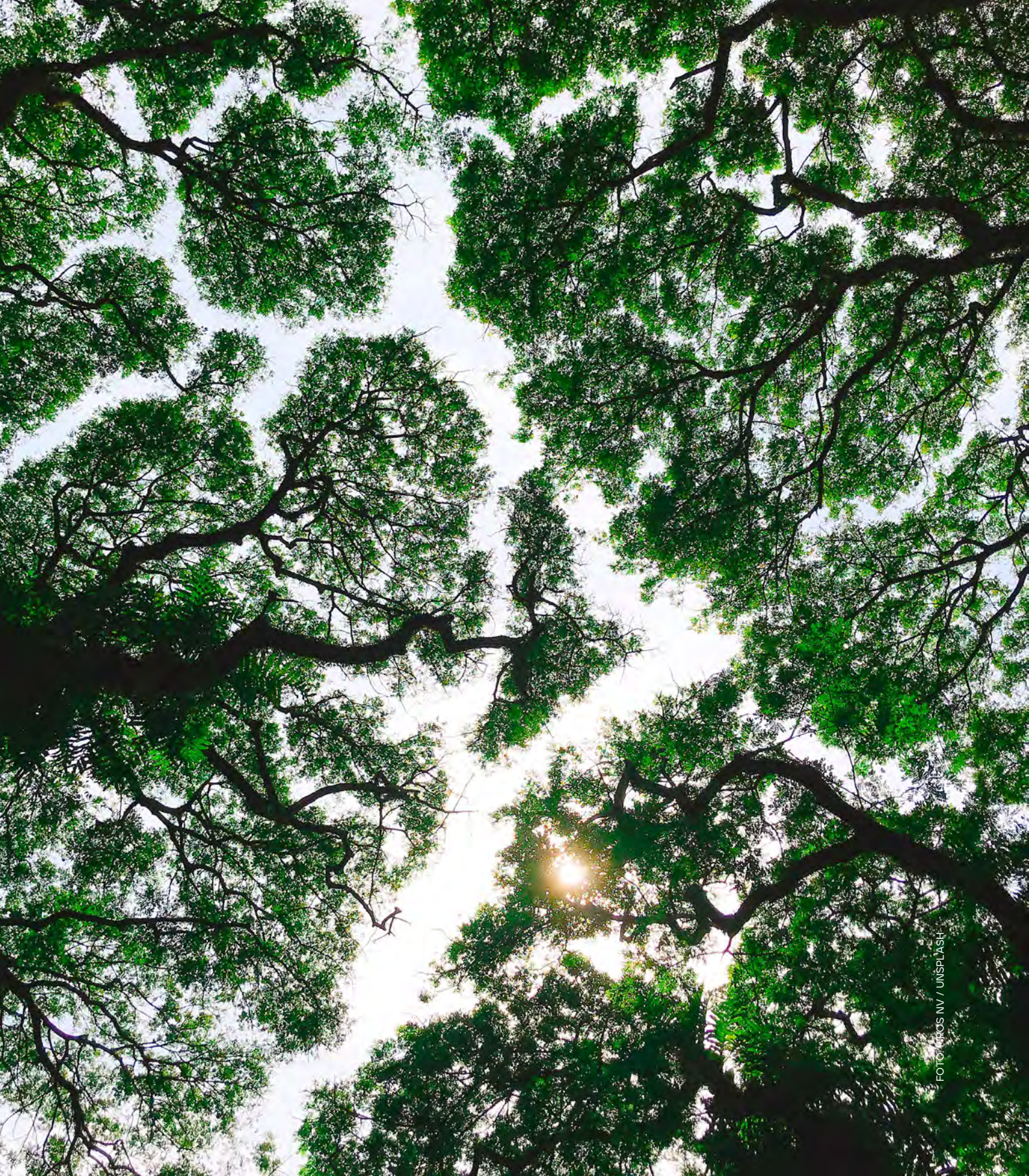


FOTO: GROS IV / UNSPLASH

DINHEIRO VERDE VIVE UMA FOTOSSÍNTESE FINANCEIRA

INOVAÇÃO

A nova ordem da economia mundial não tolera projetos e investimentos que ignoram as causas ambientais. Ao contrário do que muitos imaginam, floresta em pé vale muito mais do que pastos ou plantações

TEXTO: HUGO CILO

Dinheiro verde. O que décadas atrás era quase um sinônimo para o dólar americano, hoje tem um significado completamente diferente. A expressão é antagônica à riqueza acima do bem-estar social e do meio ambiente. O dinheiro verde é, na prática, um lucrativo negócio, dentro de um mindset voltado ao ESG (sigla para os termos Ambiental, Social e Governança). É algo que deveria estar na agenda de todos. Trata-se de uma poderosa ferramenta de fomento a novos negócios, de atração de investimentos e de alinhamento das estratégias de gestão às novas demandas do consumidor. "Sejam grandes ou pequenas, a nova ordem econômica nas empresas exige um planejamento de descarbonização", disse o chairman e CEO da Natura&Co., Roberto Marques. "Não há espaço para empresas que não tenham uma visão sustentável de futuro."

Embora tenha o ESG impregnado em sua imagem, a Natura não é a única gigante brasileira a olhar para além dos números do balanço e para as parrudas cifras dos dividendos dos acionistas. No ano passado, o próprio Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) realizou uma chamada pública para aquisição de até R\$ 10 milhões em créditos de carbono. A prioridade era para projetos voltados a títulos

de reflorestamento, energia e o chamado Redd+ (redução de emissões provenientes de desmatamento e degradação florestal). O objetivo, segundo o banco, é estimular o desenvolvimento de um mercado voluntário desse tipo de títulos no Brasil e, com isso, contribuir para a redução da emissão de gases do efeito estufa.

O que pode parecer complexo à primeira vista, é algo simples e lógico quando se compreende como o dinheiro verde circula. Também conhecido como crédito de carbono, esse é um instrumento que permite remunerar iniciativas de descarbonização da economia, como projetos de restauração florestal e uso de energia limpa entre outras medidas para reduzir emissões de gases do efeito estufa. Empresas e países que emitem mais carbono pagam o bônus a países capazes de sequestrar esse CO2 e neutralizar o impacto ambiental no planeta. E no quesito do superávit de dinheiro verde e crédito de carbono, o Brasil é imbatível.

Não por acaso, a centenária General Electric (GE) elegeu o Brasil como pilar de sua estratégia global de transição energética. A partir de 2019, o conglomerado industrial fundado por Thomas Edison, o inventor da lâmpada, iniciou um processo de venda de todos os ativos voltados a

petróleo, carvão e outras fontes de energia fósil. Até o final de 2024, todos os negócios da GE no mundo, especialmente no Brasil, terão energias renováveis, como eólica, solar e gás natural. A companhia, com quase US\$ 80 bilhões de receita no ano passado, será fatiada em três empresas independentes: aviação, saúde (*healthcare*) e energias renováveis. "Decidimos sair do petróleo porque não há mais sinergia entre os combustíveis poluentes e os planos de futuro da GE no Brasil e no mundo", disse a CEO da companhia no Brasil, a finlandesa Viveka Kaitila.

Embora a GE não esteja cobiçando os mais de US\$ 30 bilhões, segundo o Banco Mundial, disponíveis em dinheiro verde, a companhia quer estar alinhada ao compliance e às melhores práticas de ESG em todo o mundo. Com isso, haverá mais investidores e dinheiro verde (desta vez, referindo-se ao dólar) para financiar projetos da companhia em todas as suas frentes de negócios.

Mas por que o dinheiro verde é tão atraente? Esses créditos podem ser transformados em títulos que, posteriormente, podem ser vendidos para outros agentes que emitem mais gases poluentes do que o permitido. Agentes voluntários também podem comprar os créditos para ter acesso a fontes de financiamento verde ou por outra decisão estratégica.

Segundo o BNDES, a estimativa é que o mercado voluntário precise crescer mais de 15 vezes até 2030 para cumprir as metas do Acordo de Paris, que pretende atingir o equilíbrio entre emissão e remoção dos gases causadores do efeito estufa até o ano de 2050.

Isso mais do que explica porque banqueiros, historicamente pragmáticos e pouco propensos a modismos, estão aderindo ao dinheiro verde sem medo de errar. O BTG Pactual, maior banco de investimentos da América Latina, resolveu ajustar seu foco na hora de captar dinheiro. Anunciou, em janeiro do ano passado, a captação de US\$ 500 milhões (algo próximo a R\$ 2,5 bilhões) em bônus verde, ou green bond, com vencimento em janeiro de 2026.

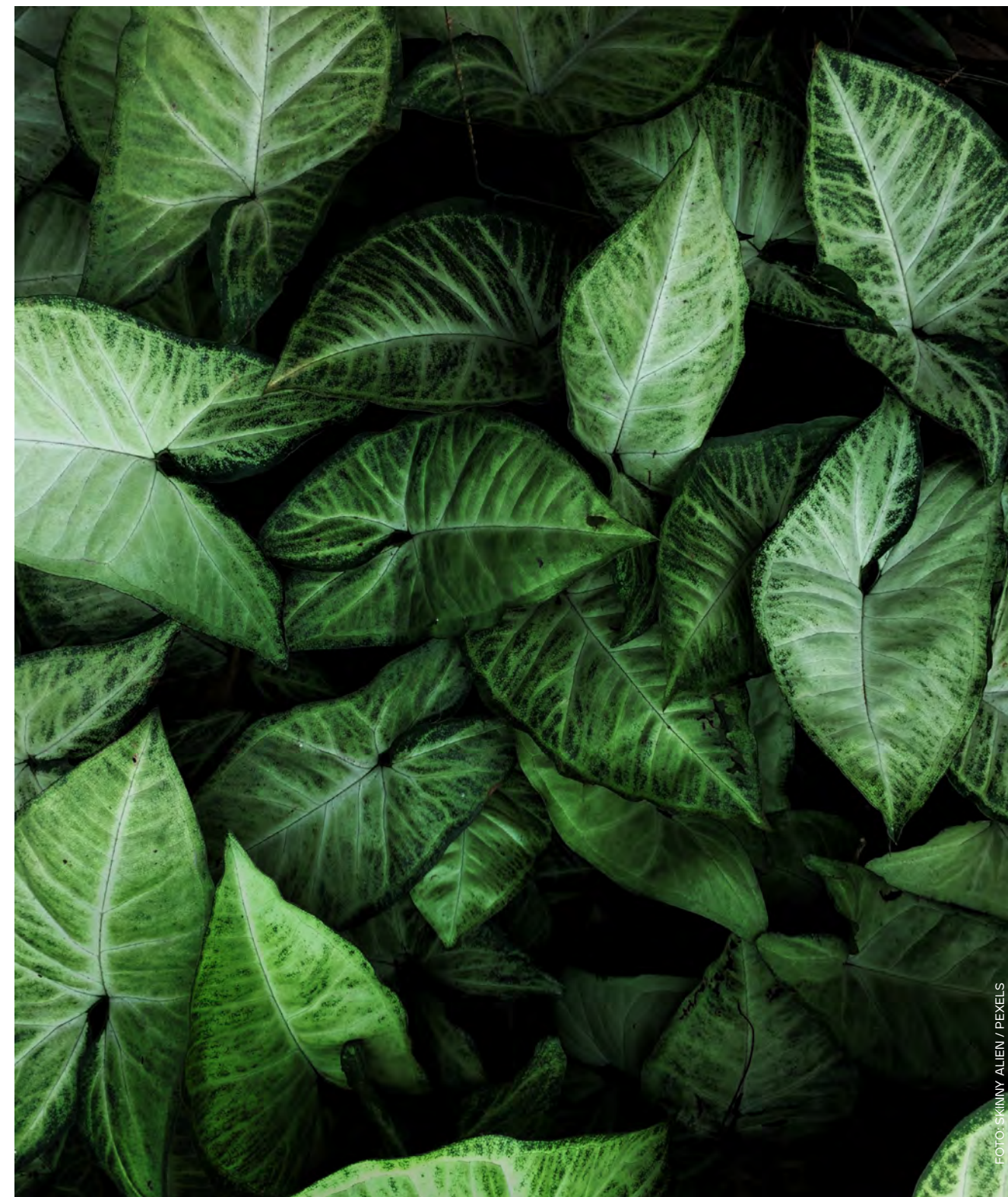
Apesar de o montante não ser dos maiores, o custo do dinheiro chama a atenção. A taxa de juros prefixada em 2,75% ao ano é o menor custo entre instituições financeiras brasileiras em captações realizadas em dólar desde 2003. As notas destinam-se a investidores institucionais qualificados e serão listadas em Luxemburgo. Os recursos vão financiar projetos verdes ou sociais.

Segundo o CFO do BTG Pactual, João Dantas, a sociedade mudou. Por isso, a partir de agora, o banco vai canalizar os recursos para beneficiar empresas que tenham uma agenda voltada para reduzir os impactos ambientais gerados por sua atividade. "O mundo está mais consciente da importância do meio ambiente. Só vamos direcionar os recursos de quem se preocupa com este ponto para empresas que têm maior controle ambiental", afirmou. Na avaliação do executivo, esse movimento deverá contaminar o setor financeiro e empresarial, já que as empresas precisam, cada vez mais, se adaptar aos temas ambientais para captar crédito no setor financeiro.

Atualmente, segundo Dantas, 10% da carteira corporativa do BTG Pactual já está enquadrado dentro dos critérios de sustentabilidade. "A fatia vai aumentar ainda mais em comparação a outras atividades, já que a tendência será cada vez mais seguida por bancos e empresas de todos os ramos nos próximos anos."

No Brasil, um dos bancos pioneiros na causa da sustentabilidade foi o Santander. Na avaliação da analista de ESG do banco, Maria Paula Cantusio, muitos fundos já absorvem os conceitos de governança socioambientais como pilares de negócios e novos projetos. "Já se estima que, globalmente, 30% deles já tenham essas regras, sendo que no Brasil a Anbima estima que só 0,12% esteja nesse escopo", afirmou a executiva.

Sejam dólares americanos ou títulos de crédito de carbono, o verde será cada vez mais a cor do dinheiro global. Bom para as empresas, excelente para os consumidores e essencial para o futuro do planeta das novas gerações.



A FANTÁSTICA FÁBRICA DE SUSTENTABILIDADE DA MALWEE

ESG CASE

Gigante têxtil intensifica seus processos de ESG para reduzir o impacto ambiental e gerar dividendos sociais para as futuras gerações. As iniciativas vão desde lavadeira 5.0 até produção de energia eólica

TEXTO: HUGO CILO | FOTOS: KENZO SANEMATSU



Quando o tema sustentabilidade ainda não fazia parte das prioridades das empresas, a catarinense Malwee, uma das mais tradicionais marcas do setor têxtil brasileiro, já tinha como parte da gestão o que hoje é conhecido como ESG (sigla em inglês para ambiental, social e governança). Desde a fundação, em 1968, a empresa tem como foco contribuir com a comunidade e preservar o meio ambiente. Prova disso foi a criação do Parque Malwee, em 1978, em Jaraguá do Sul (SC). Com 1,5 milhão de metros quadrados – mesmo tamanho do parque Ibirapuera, em São Paulo –, ele é símbolo do seu compromisso com a sociedade e o meio ambiente.

Para o Guilherme Weege, CEO da Malwee, o cuidado com o meio ambiente e a responsabilidade social estão no centro do negócio, algo que se consolidou na cultura da empresa. "Não sabemos fazer diferente", afirmou o empresário. "Tenho como lema que 'não adianta ser sustentável sozinho'. Por isso, acredito que é necessário compartilhar nossa experiência para encorajar e incentivar outras empresas a pensarem suas práticas de produção e também se engajarem nesta transformação."

Entre todas as iniciativas da companhia, a mais relevante é a implantação do Lab Malwee Jeans, onde a empresa produz o jeans mais sustentável do Brasil, com 98% de redução no

consumo de água e sem produtos químicos nocivos, como o permanganato (usado na lavanderia tradicional). O Lab Malwee Jeans é a única lavanderia 5.0 da América Latina que opera com tecnologia de ponta, desenvolvida pela empresa espanhola Jeanologia. No mundo, apenas quatro empresas contam com este processo completo de fabricação de jeans.

Foram investidos R\$ 9 milhões na sua implantação em 2019 e a produção das primeiras 127 mil peças já geraram uma economia de mais de 7,6 milhões de litros de água, quantidade suficiente para abastecer uma família de três pessoas por 63 anos. Isso é possível porque, ao contrário do modo tradicional de produzir o jeans, no qual muitos processos químicos usam água para obter os efeitos de lavagem, puídos e rasgos na peça, no Lab Malwee Jeans esses efeitos são produzidos com laser. Já no processo de clareamento das peças, a água é substituída por ozônio e a aplicação de amaciadores é feita através de uma tecnologia de nanobolhas, que em vez de utilizar o produto com água, o aplica diretamente na peça por meio de uma nuvem de nanopartículas.

Além disso, toda a água usada nesse processo é tratada internamente por um equipamento chamado H2Zero, para então voltar ao sistema. Essa água fica em um circuito fechado

"Somos movidos por relações duradouras com as pessoas, o negócio e o planeta e é exatamente esse posicionamento que nos diferencia nessa jornada socioambiental, pois nos possibilita construir um ecossistema no qual todos podem crescer juntos"

Guilherme Weege, CEO da Malwee

e é reaproveitada na produção de novas peças. A reposição necessária é feita apenas pela perda em evaporação. Recentemente, o jeans da marca ganhou um novo aditivo de sustentabilidade com o fio elastano Lycra EcoMade, lançado como coleção-cápsula em parceria com a Lycra.

Outro caso inovador na indústria da moda é o investimento na redução de emissões de gases de efeito estufa e investimento em energia renovável. Hoje, a matriz energética da Malwee tem 83% da energia total consumida de fonte renovável. A empresa também investiu em energia eólica, certificada para abastecer 100% da eletricidade da matriz, e substituiu a iluminação das unidades de produção, Parque Malwee e lojas por tecnologia LED (que emite menos CO²). "Somos movidos por relações duradouras com as pessoas, o negócio e o planeta e é exatamente esse posicionamento que nos diferencia nessa jornada socioambiental, pois nos possibilita construir um ecossistema no qual todos podem crescer juntos", afirmou Weege. Mais do que produzir roupas, a Malwee se especializou em fabricar sustentabilidade.





CRÉDITO: KENZO SANEMATSU

HELENA SILVEIRA TROPER: O QUE É E O QUE NÃO É ESG?

ENTREVISTA

Helena Silveira Troper, head de Jurídico, Compliance e ESG da Monkey

POR: HUGO CILO

Nos últimos anos, o ESG (sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança) ganhou importância no meio corporativo. Algumas empresas incorporam as iniciativas como um propósito para os negócios, outras nem tanto. Mas as que estão se destacando são aquelas que entenderam que temas como a inclusão são bons para a empresa assim como são bons para a sociedade, segundo Helena Silveira Troper, head de Jurídico, Compliance e ESG da Monkey, analisa em que estágio está o ESG no meio empresarial brasileiro.

O que diferencia o atual ESG das antigas práticas tradicionais das empresas, que também tinham iniciativas de proteção do meio ambiente, de ajudas sociais e de transparência na gestão?

Atualmente, as práticas de ESG se tornaram mais concretas e mensuráveis, com o surgimento de metas claras e divulgadas internacionalmente, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) publicado pela ONU, e as métricas trazidas pelo Global Reporting Initiative (GRI), o International Integrated Reporting Council (IIRC) e o Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Além disso, na última década o ESG deixou de ser visto como uma questão menor e sem importância, e se consolidou como um importante critério, tanto para demons-

trar a responsabilidade da empresa perante a sociedade, como gerar de valor perante investidores, momento no qual o ESG deixa de ser um custo e passa a ser uma necessidade para atrair investimentos. A área de "sustentabilidade" que antes era tratada de uma forma separada nas empresas já é considerada um pilar presente nos mais diversos processos internos e os temas de ESG são fundamentais na tomada de decisões.

Sob o ponto de vista econômico, o ESG vale a pena ou é um custo que as empresas precisam absorver para não perder mercado, agradar parceiros e preservar clientes?

Sob um ponto de vista mais amplo, o ESG não só vale a pena, como é, em certa medida, necessário para a manutenção do nosso modelo atual de produção, uma vez que é cada vez mais insustentável manter um modelo de negócio que não esteja alinhado com a preservação do meio ambiente e a promoção da ética e justiça social. Economicamente, o ESG também tem grande importância para as empresas, uma vez que é considerado como critério importante pela maioria dos investidores e clientes atualmente e tem como resultado a longo prazo a criação de valor compartilhado com todos esses stakeholders.



"É cada vez mais insustentável manter um modelo de negócio que não esteja alinhado com a preservação do meio ambiente e a promoção da ética e justiça social"

Helena Silveira Troper, head de Jurídico, Compliance e ESG da Monkey

Em geral, até que ponto o ESG é, de fato, uma mudança de mentalidade das empresas, em vez de apenas uma jogada de marketing?

O ESG pode ser visto como uma real mudança da mentalidade e busca de propósito mais coerente em termos de contribuições à sociedade. Através desse movimento, as empresas deixam de promover ações isoladas para marketing e o ESG passa a fazer parte de toda a estrutura gerencial das empresas em tomadas de decisões, com a implementação de metas e métricas relacionadas às boas práticas ambientais, sociais e de governança. Todavia, com ou sem mudança da mentalidade da empresa, o ESG poderá ser utilizado também como marketing e é inevitável que as empresas façam isso, o mais importante é o comprometimento com objetivos e métricas alinhados ao propósito da empresa.

Quais são as empresas brasileiras mais avançadas no ESG?

Há muitas empresas que adotam práticas sustentáveis historicamente, e muitas recentemente adotaram genuinamente tais práticas. Cada empresa com um foco, e com compromissos diferentes. Nos mais diversos setores existem empresas em momentos e estágios diferentes de amadurecimento. O mais importante é que estamos cada vez mais nos aproximando de padrões que permitem comparar essas empresas de forma mais criteriosa e assertiva.

Entre essas empresas citadas, quais são as iniciativas que merecem destaque? Por quê?

A Natura é uma das empresas brasileiras que primeiro adotou as práticas ESG e que possui diversas iniciativas interessantes como por exem-

plo: Amazônia Viva; Mais Beleza, Menos Lixo e Cada Pessoa Importa.

Além de responder pelas práticas internas, as grandes corporações vêm sendo pressionadas por governos e clientes a fiscalizar e cobrar sua cadeia de fornecedores. Como as grandes empresas precisam estar atentas a isso, evitando ser acusadas de compra de madeira ilegal, produtos de área de desmatamento, abuso de mão de obra infantil e exploração de trabalho análogo à escravidão?

Atualmente, é essencial que as empresas estejam muito atentas a sua cadeia de fornecedores, nesse sentido é extremamente importante realizar uma análise de compliance do fornecedor, e criar uma relação de parceria com esse fornecedor. Dentro do seu propósito de inclusão financeira, a Monkey é uma ferramenta aos seus clientes

no fortalecimento da parceria com seus fornecedores por meio dos programas de Supply Chain Finance, que permite aos fornecedores tenham acesso a crédito de forma mais fácil e barata.

Quais são os objetivos e metas da Monkey Exchange no ESG?

Temos o compromisso de trazer acessibilidade a produtos financeiros oferecidos pelo mercado financeiro àqueles que, por razões sociais, econômicas ou geográficas, não têm acesso, ou se têm, o têm em condições menos favoráveis. A Monkey tem como uma de suas prioridades promover a diversidade e inclusão, e desburocratização do acesso aos serviços financeiros. Contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) está na nossa essência. Por conta da nossa atividade junto a pequenas e médias empresas, contribuimos para condições de Trabalho Decente e Desenvolvimento Econômico (ODS 8), expandindo o acesso a produtos financeiros oferecidos pelo mercado financeiro, construindo um ambiente tecnológico em que credores e instituições financeiras possam fechar negócios, e para o desenvolvimento da Indústria, Inovação e Infraestrutura (ODS 9), em razão do acesso mais amplo.

A definição de metas deve ser política pública dos governos ou precisa partir, independentemente do governo, das empresas privadas?

O governo tem o dever de estabelecer metas gerais e parâmetros que precisam ser atingidos

pelas empresas de forma proteger o meio ambiente e a sociedade, mas é ideal que as empresas, por sua vez, tentem aprimorar as práticas ESG, e criem soluções inovadoras e metas mais desafiadoras. Através desta mobilização o caminho natural é que regras mais robustas sejam impostas. Um exemplo disto é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que publicou em dezembro a alteração das regras do formulário de referência das companhias. Existe agora uma exigência de divulgação de informações sobre os aspectos ambientais, sociais e de governança de tais companhias.

Em quanto tempo, na sua opinião, os obstáculos para o ESG ficarão, em definitivo, para trás?

Acredito que sempre vão existir desafios nas áreas ambientais, sociais e de governança, que vão exigir cada vez mais a implementação de novas metas e práticas ESG. Por outro lado, considero que os obstáculos para conscientização da necessidade do ESG estarão em grande parte superados até 2030, e as práticas ESG serão, em certo grau, mandatórias. Além disso, tais práticas estarão tão presentes na cultura das empresas e na tomada de quaisquer decisões tais fatores serão levados em consideração de forma mais natural. No final, o consumidor é quem vai decidir quais empresas adotaram de forma mais eficiente essa nova dinâmica ESG e isso terá reflexo nos padrões de exigência do mercado.

(Luiza Campolina Marques advogada da Monkey, contribuiu com as respostas da entrevista)



CRESCIMENTO NATURAL E ORGÂNICO

PEQUENAS
CADEIAS

A capixaba Raiz Foods planeja expandir sua operação de marketplace de produtos saudáveis para todo o Brasil, em um negócio alimentado por rodadas de investimento

TEXTO: HUGO CILO | FOTO: LUCAS ABOUDIB



"Vamos dar o primeiro passo para fora do Espírito Santo indo para Minas Gerais e, em 2023, vamos estrear no mercado de São Paulo"

Danilo Miglio, cofundador e CEO da Raiz Foods

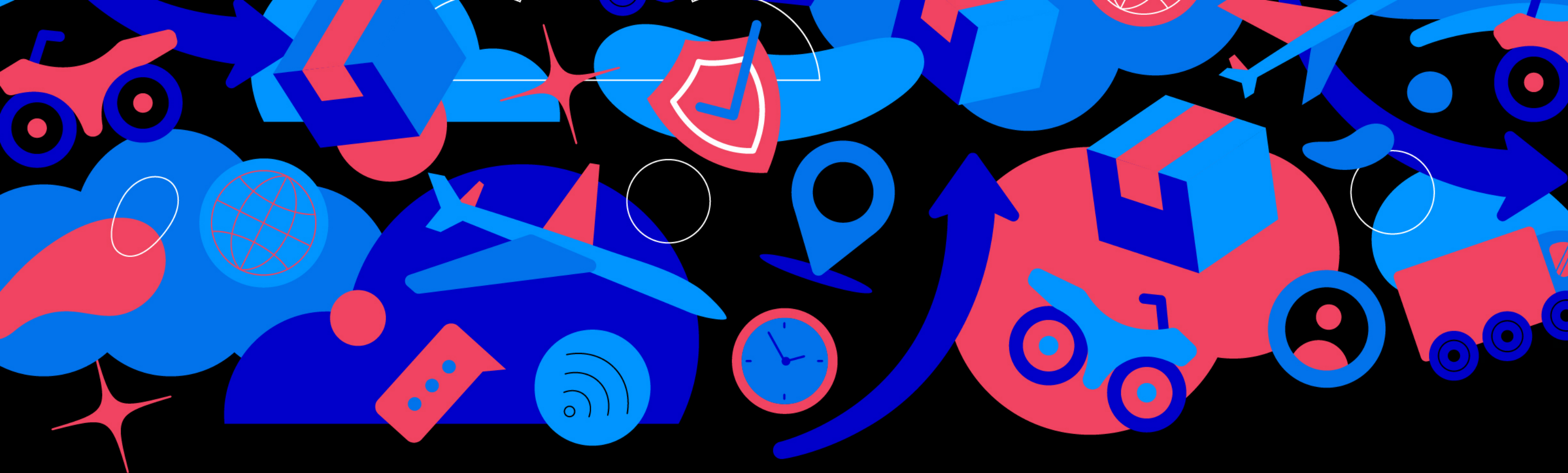
Unir pequenos produtores locais a consumidores ávidos por alimentos naturais, orgânicos e veganos. Essa é a proposta da startup capixaba Raiz Foods, do empresário Danilo Miglio, cofundador e CEO da empresa. Com um modelo de negócio focado, em um primeiro momento, em alimentos secos e não perecíveis, Miglio está prestes a captar cerca de R\$ 1,5 milhão em uma rodada de investimentos. Numa segunda rodada, mais uns R\$ 10 milhões. "Com um novo sócio, vamos levantar dinheiro para aprimorar a plataforma, turbinar a nossa máquina de vendas e ampliar time", afirmou.

O modelo de negócio funciona como um marketplace de itens saudáveis. O produtor envia para a Raiz Foods, que fica responsável por todo processo de armazenamento, logística e entrega dos produtos, com equipes parceiras, dentro de cada região. "Vamos dar o primeiro passo para fora do Espírito Santo indo para Minas Gerais e, em 2023, vamos estrear no mercado de São Paulo", garantiu Miglio.

O objetivo da Raiz Food é escalar a empresa para todo o País. Em cinco anos, Miglio quer multiplicar por três os negócios, com faturamento de R\$ 150 milhões por ano. Em dez anos, o plano é ter lojas físicas para criar o chamado "figital", se unir a um grande varejista do mercado nacional ou até abrir capital. "Teremos um modelo Amazon, com pequenas lojas e em condomínios", disse o CEO.

O potencial de expansão é gigantesco. O mercado de alimentos naturais e saudáveis já vem crescendo no Brasil. De acordo com a Euromonitor International, em 2020 as vendas do setor atingiram R\$ 100 bilhões no País. Não só vegetarianos. O segmento vegano está em franca expansão. Segundo dados preliminares da Associação de Promoção dos Orgânicos (Organis), esse mercado movimentou R\$ 6,3 bilhões no ano passado, contra R\$ 5,8 bilhões em 2020, ano que já havia registrado crescimento.

Pesquisa da entidade com a consultoria Brain e com a iniciativa UnirOrgânicos mostrou que, em 2021, o número de consumidores orgânicos no país cresceu 63%. O diretor executivo da Organix, Cobi Cruz, associa o aumento da procura por esses produtos à preocupação dos consumidores com questões relacionadas à saúde individual e ao meio ambiente, que cresceu durante a pandemia. Ele também destaca que o segmento sentiu menos o peso da inflação em 2021, que castigou os alimentos convencionais, por não usar insumos à base de petróleo. Para 2022, a estimativa é de um crescimento entre 10% e 15%. "A perspectiva ainda é de crescimento, porque esse pico de procura por alimentos saudáveis, e consequentemente por orgânicos, vem acompanhado de uma mudança de mentalidade."



A IMPORTÂNCIA DO SUPPLY CHAIN PARA OS BANCOS

Sejam fintechs ou bancos tradicionais, a gestão financeira da cadeia de suprimentos ganha cada vez mais relevância e espaço nas estratégias

TEXTO: HUGO CILO | ILUSTRAÇÃO: PAULA CRUZ

Quando se pensa em supply chain, logo se imagina grandes centros de distribuição, esteiras que movimentam caixas e pacotes, VUCs, vans e caminhões indo e vindo freneticamente. Sim, o supply é tudo isso, mas é muito mais. O setor tem se despontado como uma importante frente de negócios para os bancos. Prova disso é que o Banco Inter, com 16,3

milhões de clientes e R\$ 36,5 bilhões de ativos totais, introduziu à rotina dos executivos da companhia o termo Supply Chain Finance (SCF). Trata-se do processo de gestão financeira desta cadeia, que permite que o fluxo produtivo transcorra de forma otimizada desde a aquisição de insumos até a distribuição do produto para o consumidor final.

Algumas fintechs, como é o caso da Monkey ou do próprio Inter, disponibilizam para empresas e clientes soluções em Supply Chain Finance. A Monkey atua como elo entre grandes empresas e fornecedores, enquanto os bancos buscam oferecer alternativas por meio da antecipação de recebíveis para seus clientes que possuem contas empresariais. "A SCF propõe resolver questões de fluxo de caixa que atendam tanto o fornecedor, que quer ser pago em dia, quanto o comprador que precisa flexibilizar as condições de pagamento para manter sua produção", disse o CEO do Inter, João Vitor Menin.

O SCF se apresenta também como uma alternativa mais barata para fornecedores e empresas, já que não empurra o pequeno empresário a empréstimos para suprir eventuais demandas de capital. O SCF também pode entrar em prática para negociar prazos de pagamento maiores, permitindo que o empreendedor tenha mais fôlego para pagar os fornecedores que, por sua vez, são recompensados com

taxas mais atrativas. "Ter uma gestão eficiente na cadeia produtiva é fundamental para a rentabilidade e a competitividade do negócio", afirmou Menin.

Pelos cálculos do Banco Central, o Brasil deve movimentar mais de R\$ 1,9 trilhão em antecipação de recebíveis até 2025, um mercado atraente para grandes bancos que estão perdendo clientes e receita para as fintechs nos últimos anos. Um estudo global da McKinsey sobre produto de Supply Chain Finance mostra que no período de 2005 a 2015, as fintechs tomaram 10% do mercado do produto dos bancos.

Não por acaso, grandes bancos como Itaú, Bradesco, Santander e Banco do Brasil, cada um à sua estratégia, buscam opções para oferecer a seus clientes. Não há dúvidas de que a concorrência vai se acirrar, mas é inegável que o tamanho do mercado e potencial de crescimento têm espaço para uma concorrência justa e saudável – para o bem de clientes, empresas e de seus fornecedores.



FOTO: ZYDEAOSIKA N / PEXELS

POR QUE A INDÚSTRIA CHINESA É TÃO IMPORTANTE PARA O BRASIL?

Maior provedora de produtos industriais do mundo, a China é atualmente o maior parceiro comercial do Brasil. É quem mais vende para cá e o principal destino das exportações brasileiras

TEXTO: HUGO CILO

O empresário paranaense Hélio Bruck Rotenberg, fundador e CEO do Grupo Positivo, a maior fabricante nacional de computadores e smartphones, se impressionou ao fechar o balanço da companhia no ano passado. As vendas de R\$ 2,5 bilhões, em 2020, ultrapassaram R\$ 4 bilhões em 2021, o melhor resultado da história da empresa, fundada em 1989 como um grupo de ensino. "A pandemia, o home office e o trabalho híbrido geraram uma imensa demanda por computadores pessoais, laptops e smartphones, o que puxou para cima todas as nossas frentes de negócios", afirmou Rotenberg à Power Supply. "Nossas fábricas em Manaus, Ilhéus e Curitiba operaram em capacidade quase máxima", disse.

O “quase” não é uma força de expressão. A Positivo só não vendeu mais porque os fornecedores chineses de componentes não conseguiram entregar mais. Durante a pandemia, o fechamento de fábricas na China e Taiwan – a maior fabricante de telas e displays do mundo – gerou um descompasso global entre a oferta e a demanda. “Eu só não vendi mais porque não tinha como produzir. Fizemos o possível para garantir o fornecimento, mas tínhamos um limite”, disse Rotenberg.

As dificuldades chinesas em suprir a cadeia global de suprimentos não representam o fim da importância do país para o supply chain mundial. A indústria chinesa é – e continuará sendo ainda por muitas décadas – a grande provedora mundial. “A China está para o mundo na área industrial assim como o Brasil está para planeta no agronegócio”, comparou o cientista político Renato Veloni, professor de economia do Ibmec.

Segunda maior economia do mundo, a China é o país com a maior população, com 1,4 bilhão de pessoas. Tendo em vista que a população do planeta é de 7,7 bilhões segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), mais do que um em cada sete pessoas no mundo são chinesas. O tamanho da população implica em um mercado consumidor pujante e um elevado número de pessoas para produzir.

E essa produção vai muito além das marcas chinesas. A gigante sueca Ericsson, do setor de telecom, tem a China como um de seus maiores hubs de produção e exportação, inclusive para o 5G. Segundo Rodrigo Dienstmann, presidente da Ericsson para o Cone Sul da América Latina, a empresa conta com 94 operações comerciais ativas e 144 contratos em 45 países em todo o mundo, incluindo Estados Unidos e vários países na Europa e China. Possui ainda

quatro fábricas espalhadas pelo mundo, uma delas localizada em São José dos Campos, no interior de São Paulo.

PLANO ESTRATÉGICO

A importância da China não é um fenômeno recente. A abertura econômica do país asiático aconteceu em 1978. O principal responsável por começar esse processo foi Deng Xiaoping, que recebeu a missão de transformar a economia chinesa de majoritariamente agrária para potencialmente industrial. O trabalho do sucessor de Mao Tsé-Tung, que morreu em 1976, foi manter a centralização da economia chinesa ao mesmo tempo em que promovia a abertura da economia local para a iniciativa privada. Deng promoveu o fim da estatização total da terra, que havia sido implementada por Mao nos primeiros anos da revolução. Sob Deng, os agricultores voltaram a ser donos das terras.

Com a abertura para vendas de produtos agrícolas, um imenso mercado interno para bens industrializados foi criado a partir do acúmulo dos camponeses, o que deu um impulso para a acumulação de riqueza no interior chinês e, consequentemente, para a criação das primeiras empresas locais de capital privado, lideradas por empreendedores com pouca ou nenhuma educação formal. E que também não tinham experiência em negócios.

Hoje, ninguém duvida da capacidade de produção e da força de competitividade chinesa. Ter a China como fornecedora é garantia de escala e, mais recentemente, de tecnologia. Nunca como hoje fazer negócios com os chineses representou tanto ser um bom negócio.



FOTO: ROAD TRIP WITH RA3 / UNSPLASH



COMO A GUERRA NA UCRÂNIA ESTÁ AFETANDO O BRASIL?

MUNDO

Alta do petróleo, falta de fertilizantes e incertezas na economia global devem prejudicar alguns setores. A conta do conflito será paga por todos

TEXTO: HUGO CILO

Exatos 11.144 quilômetros separam São Paulo da Kiev, a capital da Ucrânia. O que parece longe no mapa, é perto sob o ponto de vista econômico. A invasão do território ucraniano pelos russos tem gerado problemas para diversos setores produtivos do Brasil, desde o ramo de transporte e logística até o agronegócio e a indústria. A montadora japonesa Toyota, assim como ocorreu em setembro de 2021, precisou interromper momentaneamente a produção do Corolla sedan no Brasil por falta de peças. A fábrica de Indaiatuba, no interior de São Paulo, ficou sem atividades entre os dias 14 e 18 de março. "Apesar de todos os esforços que temos realizado ao longo do tempo para gerenciar a falta de insumos que afeta a cadeia de suprimentos global, uma parada neste momento é inevitável", justificou a empresa, em nota. Os grandes produtores de alimentos também temem queda na produção de alimentos por falta de insumos. E no final da cadeia de consumo, os clientes já estão pagando mais caro pela compra de supermercado e pelos combustíveis. Os custos do frete marítimo e do transporte rodoviário nunca estiveram tão altos.

Para o economista Marcio Sette Fortes, professor de Relações Internacionais do Ibmec, o Brasil vai continuar "importando inflação" pelos próxi-

mos meses. "A alta do petróleo, o encarecimento do frete marítimo, o dólar ainda em patamar elevado e a restrição na importação de fertilizantes vai, inevitavelmente, empurrar os preços para cima", afirmou. "A tendência é de piora das condições sociais e agravamento da situação das contas públicas."

O petróleo é, sem dúvida, um fator decisivo na alta de custos do supply global. Com o agravamento do conflito entre Rússia e Ucrânia, a cotação do petróleo encostou em US\$ 140 no início de março, muito próximo do maior valor de todos os tempos, de US\$ 147,50, em julho de 2008. Os preços dispararam com a intensificação das ameaças de boicote ao gás e ao petróleo russo pelos Estados Unidos e União Europeia. Desde a invasão da Ucrânia, em 24 de fevereiro, até a primeira quinzena de março, o barril já havia subido 30%. A Ucrânia vende 17% do milho do mercado mundial, um peso relevante, embora fique atrás de EUA, Brasil e Argentina. Ucrânia e Rússia exportam 30% do trigo comprado pelo resto do planeta.

O ambiente econômico incerto exigirá dos governos de todos os países, especialmente o Brasil, planos para reduzir os efeitos negativos em suas economias. Petróleo em alta significa combustí-

veis mais caros, fretes mais caros e queda no poder de compra. A inflação vai disparar. Os alimentos ficarão mais caros e a fome, inevitavelmente, vai crescer. No caso brasileiro, a suspensão das vendas de fertilizantes da Rússia será um fator agravante. Uma provável queda da produção agrícola tende a gerar um descontrole nas cadeias globais de abastecimento e, por consequência, ainda mais inflação.

A tempestade perfeita exige a definição imediata de uma estratégia local. O primeiro passo é a desoneração dos combustíveis. Gasolina a R\$ 9 e diesel a R\$ 7, em um ano de crescimen-

to próximo a zero, vão empurrar o Brasil para dificuldades. No agronegócio, a substituição da Rússia por outros fornecedores de fertilizantes e a nacionalização da produção ao maior índice possível, são medidas que precisam ser adotadas para ontem.

Na área energética, a guerra tende a acelerar os projetos de descarbonização. Quanto menos o mundo precisar de petróleo, menos conflitos serão financiados em países produtores. Evidentemente, não será possível substituir gás e petróleo da noite para o dia, mas há consenso de que a energia limpa é também uma energia pacífica.

Antes de passar o bastão para o próximo governo, Jair Bolsonaro e Paulo Guedes precisarão criar um plano de contingenciamento para tempos de guerra.

"A tendência é de piora das condições sociais e agravamento da situação das contas públicas."

Marcio Sette Fortes, economista e professor de Relações Internacionais do Ibmecc



NÓS SOMOS O MERCADO ELETRÔNICO

Há 28 anos desenvolvemos soluções tecnológicas de **gestão de compras B2B** para oferecer mais agilidade, economia, compliance e colaboração às empresas.

- 🌐 Empresa **global**
- ➡ **Maior Marketplace B2B** da América Latina
- 💰 **+ de R\$ 150 bi transacionados** por ano na plataforma
- 👤 **+ de 10 mil compradores**
- ⚙️ **+ de 1 milhão** de fornecedores
- ★ Única empresa latino-americana a fazer parte do **Quadrante Mágico P2P do Gartner**
- 🏆 **Prêmio Inbrasc** de Melhor Sistema de Compras e Melhor Marketplace

Conheça as nossas soluções de compras. Acesse: www.me.com.br.



SCANIA VENDE PARA FORA, OLHANDO PARA DENTRO

CASE

Montadora sueca de caminhões tem buscado alternativas para preservar a saúde financeira de seus fornecedores na América Latina, em um ambiente de desafios crescentes na cadeia global de suprimentos

TEXTO: HUGO CILO | FOTOS: KENZO SANEMATSU

O executivo Adolpho Bastos, vice-presidente de Logística da Scania na América Latina, tem dividido sua atenção entre o noticiário internacional e o da economia brasileira. Lá fora, pandemia, guerra e inflação ditam os rumos dos negócios. Por aqui, fatores como dólar, alta da taxa básica de juros (Selic) e desempenho desigual de atividades importantes dominam a pauta. "Como nossa fábrica em São Bernardo do Campo integra um sistema global de produção e exporta para mais de 120 países, as tomadas de decisão estão sempre alinhadas ao ambiente do mercado interno e externo", disse o executivo. "Temos de acompanhar o que acontece lá fora, sem deixar de olhar para dentro."

Olhar para dentro, segundo Bastos, vai além de zelar pela operação da própria companhia. Inclui contribuir com a cadeia de fornecedores. Para receber os 6,5 mil componentes (*part numbers*) necessários para a montagem de um caminhão, a Scania conta com o suporte de 900 fornecedores em todo o mundo, sendo 300 deles na América Latina. "Quando um fornecedor é selecionado, criamos uma parceria. Como a vida útil de um caminhão pode ter mais de 20 anos, nosso ciclo de desenvolvimento é longo. Por isso, estabelecemos um relacionamento que vai além

de produtos e preços", afirmou. "Se identificamos alguma dificuldade, buscamos alternativas para ajudar e encontrar solução. Não apontar culpas. Tem que ser uma relação ganha-ganha."

Nos últimos dois anos, durante o isolamento social, muitas empresas tiveram de fechar as portas para cumprir regras de contenção do vírus e preservar a saúde dos funcionários. Antes mesmo do fim da pandemia, a invasão da Ucrânia pela Rússia também gerou descompassos no supply da indústria automobilística – que hoje sofre com a falta de itens como semicondutores. "Tivemos dificuldades com fornecedores de pneus no ano passado, mas trouxemos de fora algumas alternativas, principalmente da Ásia, de produtos homologados pelo Inmetro. Isso nos garantiu entregar 100% dos caminhões vendidos", disse Bastos, lembrando também de outros problemas recentes, como o terremoto no Japão, nevasca no sul dos Estados Unidos e pressão do Ocidente contra a Rússia.

Como pequenos fornecedores podem não ter a mesma solidez financeira de uma multinacional como a Scania, a companhia tentou ajudar a contornar dificuldades temporárias, com a antecipação de pagamentos, em alguns casos,

"Se identificamos alguma dificuldade, buscamos alternativas para ajudar e encontrar solução. Não apontar culpados. Tem que ser uma relação ganha-ganha."

Adolpho Bastos, vice-presidente de Logística da Scania na América Latina

até que o fornecedor retomasse a normalidade da produção e das vendas. "Trago 30 contêineres da Europa por dia. Mas temos fornecedores que só trazem 1 metro cúbico por mês. A gente sabe que os menores têm um fluxo financeiro diferente e, por isso, estamos sempre atentos a como podemos suportá-los da melhor forma."

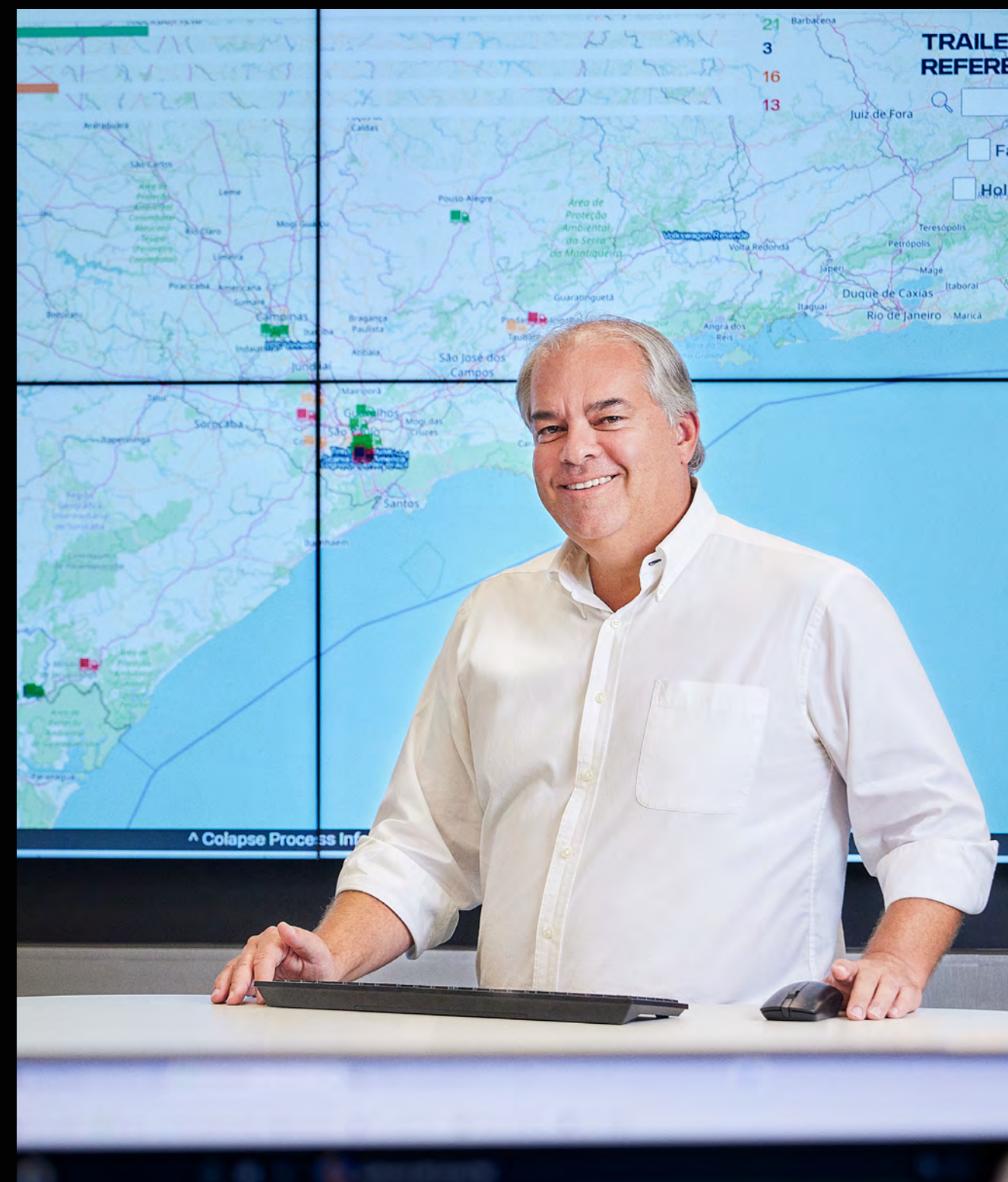
No ano passado, essa relação de interdependência entre as grandes empresas e seus fornecedores ficou ainda mais evidente. No Brasil, a maioria das montadoras teve de estender férias coletivas e suspender linhas de produção para ajustar a oferta à demanda. Empresas como Toyota, Volkswagen e GM ficaram alguns dias – ou até semanas – fechadas. "Os obstáculos não são apenas de agora, já que o problema é que desde 2015 as montadoras vinham com dificuldades e com queda considerável de produção", disse Cláudia Perdigão, pesquisadora do Instituto Brasileiro de Economia da FGV. "A pandemia veio como agravante e mudou ainda mais o comportamento de consumo, com mais cautela para compra de bens duráveis", acrescentou a economista.

MERCADO

Apesar dos problemas como a pandemia e a falta de semicondutores, a Scania aposta em forte alta nas vendas deste ano. A montadora espera crescimento de 10% no mercado total

e de até 9% só nos caminhões. Pelos dados da Anfavea, a associação que representa as montadoras, o mercado de caminhões vendeu 128,7 mil unidades em 2021, alta de 43,5% sobre as 89.700 unidades de 2020. Em relação aos pesados, foram 66.144 modelos ante os 44.293 de 2020, elevação de 49,3%. Já a Scania emplacou 15.702 unidades na categoria de pesados, totalizando um crescimento de 80,7% se comparado a 2020. Houve aumento de quatro pontos percentuais na participação (de 19,6% para 23,6%). A marca, em 2021, teve três modelos no ranking dos dez caminhões mais vendidos (R450, com 6.772 unidades, o R540, com 3.501 modelos e o R500, que obteve 1.898 unidades comercializadas).

Um fator que alimenta o otimismo é a inserção do Euro 6 – a fase P8 do Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (Proconve) – que entrará em vigor em 1º de janeiro de 2023 e vai alinhar o Brasil aos mais modernos requisitos ambientais da Europa. De acordo com informações da própria Scania, a montadora já se prepara há bastante tempo para a adoção do programa, buscando acelerar os processos de homologações de produtos. "Acredito que o pior ficou para trás e o mercado, junto com a cadeia global de fornecedores, voltará a crescer", afirmou Bastos. "Para a cadeia logística, quanto mais estável for as relações, menos rupturas e mais estável se torna. E torçemos por essa estabilidade daqui para frente."



A DIGITALIZAÇÃO DO CONSUMO E A POTENCIAL OTIMIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS



POR FELIPE MENDES*

Não podemos negar que a pandemia do Covid trouxe avanços importantes para a sociedade. O repensar das cadeias globais de suprimento, privilegiando a resiliência à eficiência, é uma delas, porém a digitalização da sociedade global, em relação ao consumo de informação, educação, entretenimento e serviços, bem como a aquisição de produtos, merece destaque.

A explosão do e-commerce trouxe consigo uma revolução na bancarização e na logística de última milha, bem como na configuração do varejo eletrônico e da mídia. As vantagens competitivas e as regras de mercado foram transformadas. Bancos digitais cresceram e rivalizaram pela primeira vez com os incumbentes, já empresas de entrega cresceram tanto a ponto de se tornarem concorrentes de varejistas tradicionais. Os marketplaces se tornaram verdadeiros shoppings virtuais, onde empresas que antes concorriam, se uniram para gerar tráfego de potenciais compradores. Com este crescimento de tráfego digital, os marketplaces se tornaram máquinas de publicidade: a Amazon é hoje o maior investidor em publicidade no mundo, superando a P&G, e ao mesmo tempo a 3ª empresa que mais recebe investimento de outras marcas, ficando atrás apenas de Google e Facebook/Meta.

Essa é uma notícia fantástica para a cadeia de suprimentos, já que a digitalização do consumo implica em geração de dados de maneira constante, de fontes variadas, mas bastante estruturada e crível, o que configura os 4 preceitos do "Big Data". Sobre essa base, a inteligência artificial encontra terreno fértil para sua capacidade

de gerar recomendações preditivas, antecipando ações corretivas e apontando caminhos para o crescimento, que trazem um enorme potencial de otimização da cadeia de suprimentos.

Talvez o melhor exemplo seja o ecossistema do Alibaba, empresa que declarou querer transformar a cadeia de suprimento baseada em insights de consumidores, sendo o "Uni-Marketing" sua plataforma de insights. O Alibaba identifica, por exemplo, fotos que as pessoas postam nas redes sociais, de maneira geolocalizada, e pode identificar que existe um uso crescente de tecidos floridos na capital de um estado, sendo, portanto, um potencial iminente de vendas para as regiões do interior. Da mesma forma, pode aproveitar essas estampas para oferecer a potenciais consumidores uma prova de roupa virtual, informando aos fabricantes quais estão sendo mais utilizadas e em que tipo de roupa (vestido, blusas, calças etc). O mesmo ocorre com o consumo digital de entretenimento e mídias sociais, que influenciam a cultura popular e podem impactar não apenas a moda, mas também o consumo de alimentos saudáveis e outros hábitos, como o caso do "copo Stanley" no Brasil.

É hora dos diretores de fábrica e logística convidarem empresas de informação, varejistas e empresas de mídia, para uma conversa sobre inteligência preditiva de consumo. Essa pode ser a grande alavanca de produtividade dos próximos 5 anos.

**Felipe Mendes é general manager da empresa de estudos de mercado alemã GfK para a América Latina*

O Monkey App leva a antecipação de recebíveis para a palma da sua mão

Ei, fornecedor!

Já pensou se você pudesse solicitar antecipação de notas fiscais e acompanhar o status de todas essas operações da sua empresa pelo celular?

Com o Monkey App você pode.

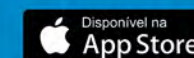


Nele, você encontra as principais funcionalidades da nossa plataforma que te ajudam a **garantir mais controle sobre as suas operações financeiras.**

A modernização do processo de antecipação de recebíveis está acontecendo aqui e agora!



Baixe agora e encontre a melhor taxa para as suas antecipações.





ABRA A SUA
CONTA PJ NO
BANCO
CREFISA
E APROVEITE
NOSSAS SOLUÇÕES*



Antecipação dos seus recebíveis de forma rápida e prática.



Crefisapay, a maquininha que irá te ajudar a impulsionar os seus negócios.



Capital de Giro.



Desconto de duplicatas.

Não perca essa oportunidade! Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e abra agora a sua conta corrente.



Peça já a sua!



Baixe o aplicativo Crefisa Mais



@crefisa



/crefisa



@crefisa

www.crefisa.com.br

TELEFONE: 4004-4001 opção 2 ou 3

SAC: 0800-727-4884

OUVIDORIA: 0800-703-8891

*Todas as operações estão sujeitas a análise. Condições sujeitas a alterações sem aviso prévio. Contrate com responsabilidade.

