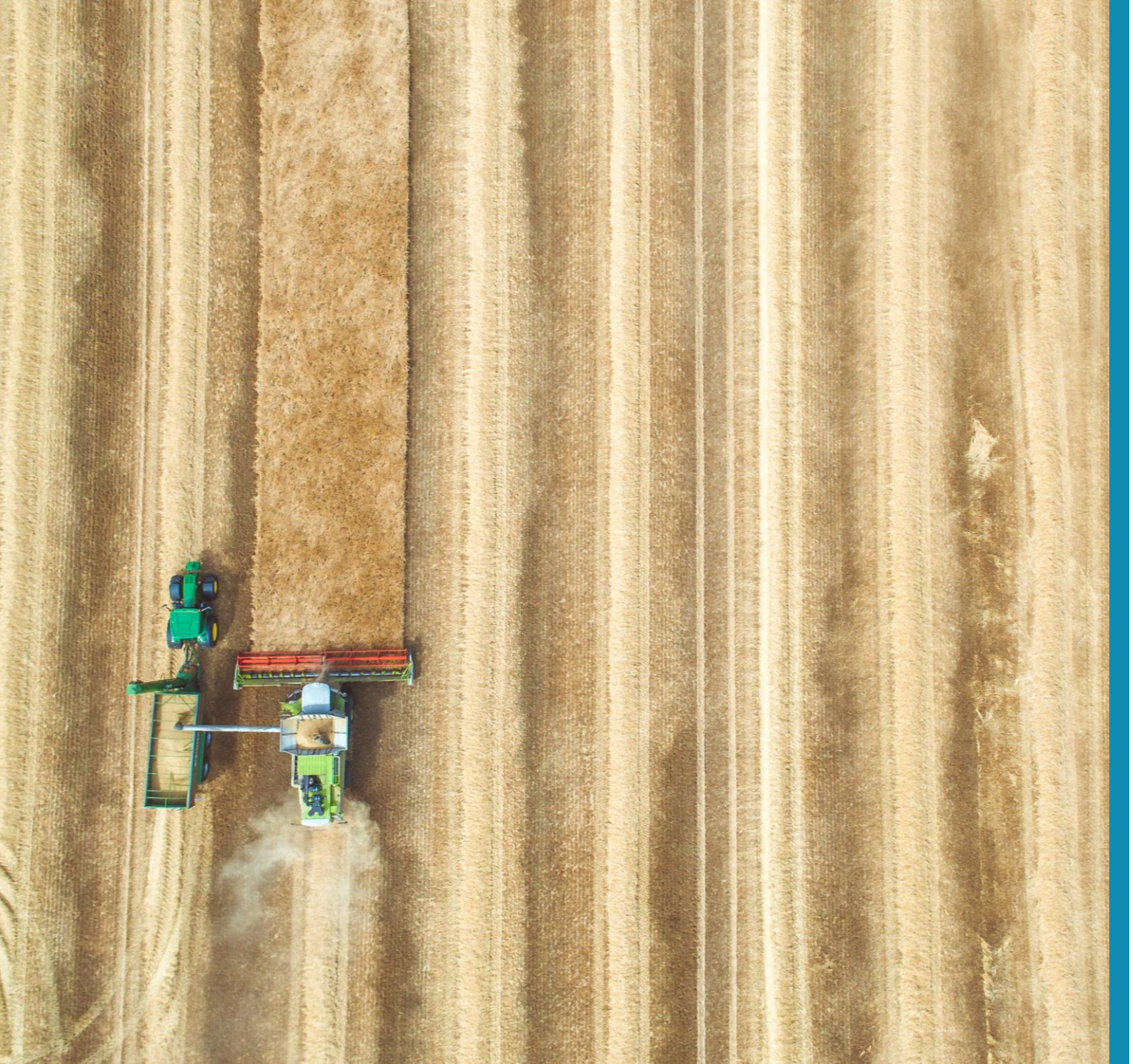


QUAL O ESTÁGIO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA SLC AGRÍCOLA?

Practical Community in Business Model

18th February, 2019

Observações: As informações apresentadas a seguir representam as análises de dados da transformação digital, com base no estudo do Digital Transformation Index HPE. As interpretações da equipe PCBM independem de qualquer viés pré-determinado por alguma empresa e/ou instituição.

Copyright © – Todos os direitos reservados

A PCBM

A Practical Community in Business Model (PCBM) é uma iniciativa criada em 2017 e vinculada ao Centro de Referência em Estratégia (CREST) da Fundação Dom Cabral. É formada por executivos *C-Level*, empresários e acadêmicos, do Brasil e exterior, interessados em construir, discutir e acessar o que há de mais relevante nas pautas de negócios sobre o tema: Modelos de Negócios e Transformação Digital.

A PCBM atua em duas frentes geradoras de conhecimento. A primeira compreende a realização de eventos periódicos com membros e convidados do grupo, abordando temas e assuntos de fronteira com palestrantes nacionais e internacionais. Nestes dois anos de existência, cerca de 300 presentes e mais de 60 empresas e instituições participaram dos encontros.

A segunda frente é sustentada pela geração de relatórios executivos, vídeos, análises setoriais e *reports* sobre assuntos-chave de pesquisa. Estes temas definidos em conjunto com os executivos e acadêmicos que fazem parte da comunidade.

Copyright © – Todos os direitos reservados

A HPE

A Hewlett Packard Enterprise (HPE) é uma organização focada em fornecer soluções tecnológicas orientadas a otimizar a tecnologia da informação (TI) tradicional e, ao mesmo tempo, auxiliar os clientes na construção de um futuro seguro na área. Oferece serviços e produtos em servidores, armazenamento, rede, sistemas convergentes, software e serviços, combinados com suas soluções de financiamento. Ela opera por meio dos seguintes segmentos: Grupo Empresarial, Software, Serviços Corporativos, Serviços Financeiros e Investimentos Corporativos.

A empresa promove estudos frequentes, abertos ao público, com objetivo de identificar tendências, sobretudo relacionadas à Transformação Digital. Por meio de testes e questionários online, a HP Enterprise coleta dados de diversas empresas e executivos, o que contribui para o desenvolvimento de suas soluções e, indiretamente, atua como base para estudos de mercado. Os pesquisadores da PCBM tiveram acesso ao questionário online da HPE e, a seguir, um breve relato das análises do estudo será apresentado.

Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

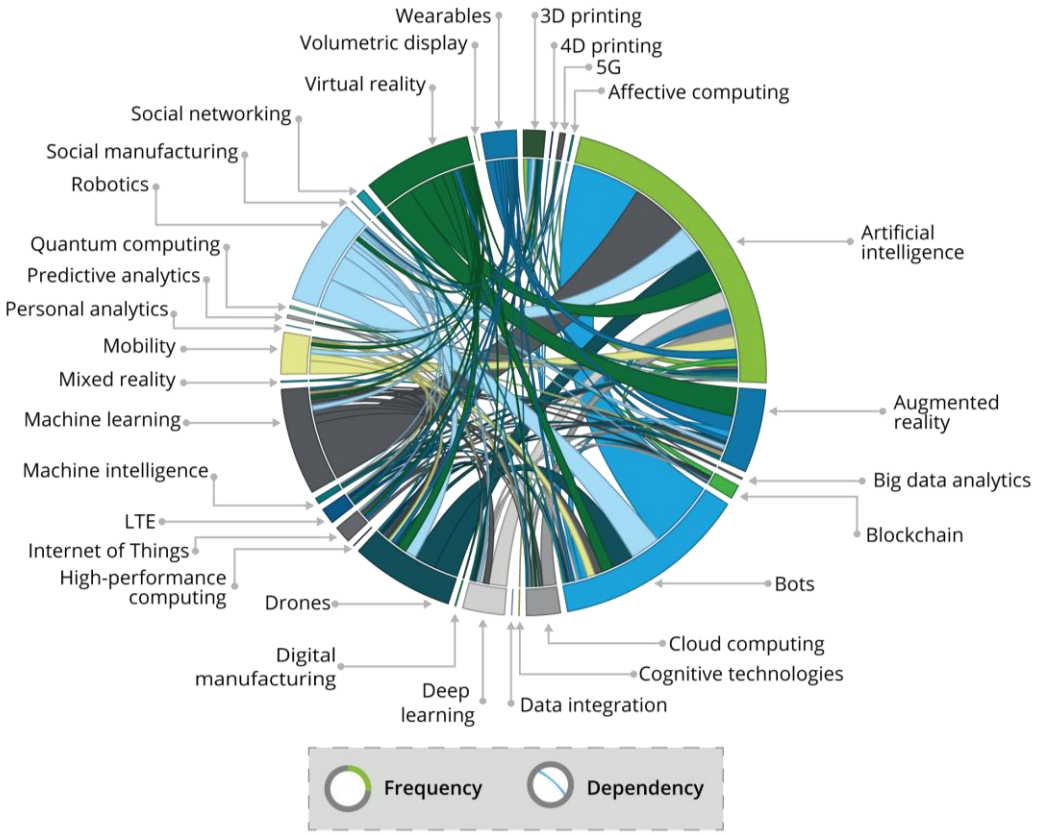
1. **Introdução**
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

Introdução

A transformação digital é o processo de integração da tecnologia digital em todos os aspectos de um negócio, exigindo mudanças fundamentais em tecnologia, cultura, operações e entrega de valor. Para melhor aproveitar as tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, um negócio deve se reinventar, transformando radicalmente todos os seus processos e modelos.

Com base em estudo elaborado pela **Delloite[1] em 2017**, utilizando mais de 5.000 *papers* das cinco maiores revistas especializadas em tecnologia, um dilúvio digital está em andamento, conforme ilustrado na figura ao lado. Para exemplificar, **a Gartner[2] apontou em seu levantamento que entre 2010 e 2016**, mais de 200 novas tecnologias já foram mapeadas, e em um único ano, surgiram cerca de 50 novas soluções tecnológicas individuais. Entretanto, as rápidas mudanças no mundo digital, a complexa rede de interdependências entre tecnologias e até mesmo várias nomenclaturas para uma mesma tecnologia são fatores que podem dificultar a transformação digital para as indústrias.



Notes: The figure is based on text analytics performed on over 5,000 technology articles from the top five technology journals (January 1, 2016 to July 30, 2017). "Frequency" indicates the aggregate number of articles in which a particular technology appeared with some other technology. "Dependency" refers to the number of times a specific pair of technology is cited together.

Fonte: Deloitte Insights | 2017

[1] From Bytes to Barrels | Deloitte (2017)
[2] Gartner Identifies Six Barries To Becoming a Digital Business | Gartner (2018)

Copyright © – Todos os direitos reservados

Introdução

Diante da importância do tema para as empresas e a busca constante de respostas e *benchmarkings* que possam direcionar as discussões sobre a assunto, a Practical Community in Business Model aborda em seu 2º Ciclo, o debate sobre a Transformação Digital nos negócios, desde os impactos desse movimento na cultura e processos das organizações até as mais modernas tecnologias disponíveis para os diversos segmentos de atuação das empresas.

Uma das atividades realizadas no 1º encontro do 2º Ciclo da Practical Community in Business Model, realizado em 19 de setembro de 2018 no campus Fundação Dom Cabral em São Paulo, possibilitou a interação de *C-Levels* e convidados das empresas da PCBM junto ao Simulador da HPE.

Essa ferramenta, utilizada via *toten* no local do evento conforme ilustrada na imagem a seguir, analisa o grau de desenvolvimento e maturidade das empresas em termos de práticas compatíveis com a transformação digital de seus negócios.

Fonte: PCBM | Setembro 2018

Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. **O Estudo | Digital Transformation Index HPE**
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

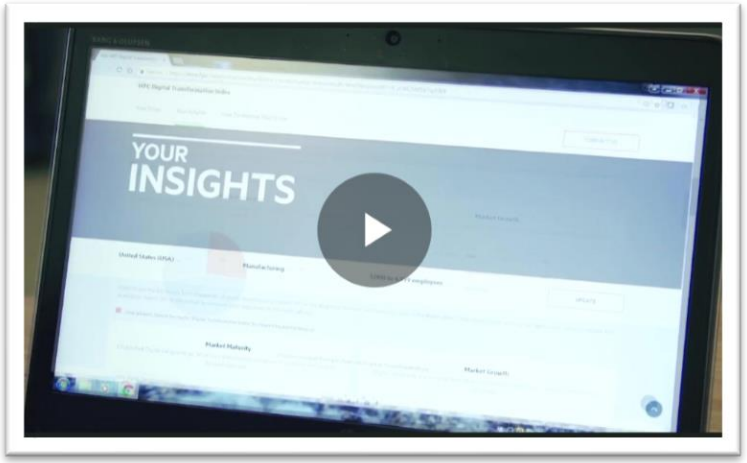
O Estudo | Digital Transformation Index HPE

A ferramenta desenvolvida pela HP, em sua divisão para empresas (HPE), analisa o grau de desenvolvimento e maturidade das empresas em termos de práticas compatíveis com a transformação digital de seus negócios. Por meio de *scores* (*index*), o Simulador aponta o estágio atual da transformação digital das empresas, classificando-as em categorias. A ferramenta também aponta o desempenho de cada empresa em relação ao seu segmento de atuação, considerando mais de 2.000 respostas, de 12 tipos de negócios de todo o mundo, referentes a 35 países já armazenados no banco de dados da HP desde 2017.

O Simulador da HP analisa a maturidade das empresas que passam pela transformação digital, levando em consideração a *IT Transformation*, *Business Operation* e *Business Model*. Além de avaliar a maturidade das empresas em relação a esses três pilares, o Simulador também possibilita a identificação das três principais áreas de suporte para o processo de transformação digital, além de sinalizar as principais barreiras ou obstáculos a serem vencidos para estabelecimento da transformação digital.

O Simulador também fornece, por meio de *scores*, medidas relacionadas à disposição interna da empresa em planejar e implementar iniciativas relacionadas à transformação digital. Juntos, tais *scores* compõem uma nota média para categorização da empresa em relação às demais da base.

Confira a dinâmica de elaboração do Digital Transformation Index no vídeo abaixo:



Fonte: Hewlett Packard Enterprise | Agosto 2017

Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. **Empresa Foco | SLC Agrícola**
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

A SLC AGRÍCOLA

A SLC Agrícola, fundada em 1977 pelo Grupo SLC, é uma empresa produtora de commodities agrícolas, focada na produção de algodão, soja e milho. Foi uma das primeiras empresas do setor a ter ações negociadas em Bolsa de Valores no mundo, tornando-se uma referência no seu segmento. São 16 Unidades de Produção estrategicamente localizadas em 6 estados brasileiros que totalizaram 404.479 hectares no ano-safra 2017/18 – sendo 230.164 de soja, 95.124 de algodão, 76.839 de milho e 2.352 de outras culturas, tais como trigo, milho 1ª safra, milho semente e cana-de-açúcar.

O modelo de negócio é baseado em um sistema de produção moderno, com alta escala, padronização das unidades de produção, tecnologia de ponta, controle rigoroso dos custos e responsabilidade socioambiental.

Fonte: Institucional Site SLC Agrícola

Practical Community in Business Model

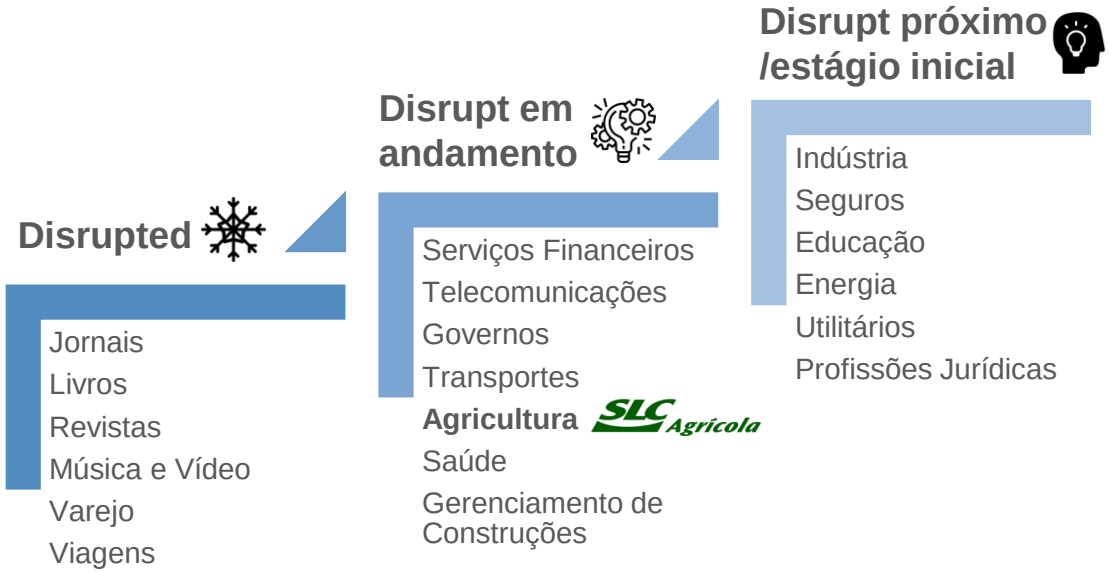
Copyright © – Todos os direitos reservados

A SLC Agrícola

A SLC Agrícola está inserida na indústria da Agricultura, e segundo apontamento da HPE, essa indústria vivencia atualmente etapas latentes de transformação digital, como exibido na ilustração ao lado.

De acordo com matéria da **Revista Forbes[1] (maio de 2018)**, os investimentos em **AgTech**, como também são conhecidas as tecnologias em agricultura, superaram 4,6 bilhões de dólares em 2015. A expectativa é de que até 2030, a produção da indústria agrícola aumentará até 60%, impulsionada pelo uso da tecnologia como um recurso sustentável e escalável, e também pelo crescimento populacional.

Diante desse cenário, a Forbes destaca algumas tendências para a transformação digital na Agricultura: *IoT* e sensores no campo e em equipamentos agrícolas, *drones* e monitoramento de safra, robótica, sensores RFID (mapeamento do trajeto dos alimentos do campo até o consumidor), *machine learning* e *analytics* (monitoramento de produtos mais comprados e disponíveis nos mercados para previsão das safras futuras).



Fonte: *Wining Digital* HPE.

A tendência da Indústria 4.0 inspirou a Agricultura 4.0, em que a transformação impacta diretamente as estruturas de produção: fazendas conectadas, novos equipamentos, tratores e máquinas conectadas. A transformação também possibilitará o aumento da produtividade, da qualidade dos produtos e da proteção ambiental, como aponta o ***Digital Transformation Monitor***, da **European Comission[2]**, de 2017.

[1] Top Six Digital Transformation Trends in Agriculture | Revista Forbes (2018)
[2] Industry 4.0 in agriculture: Focus on IoT aspects | European Comission (2017)

Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

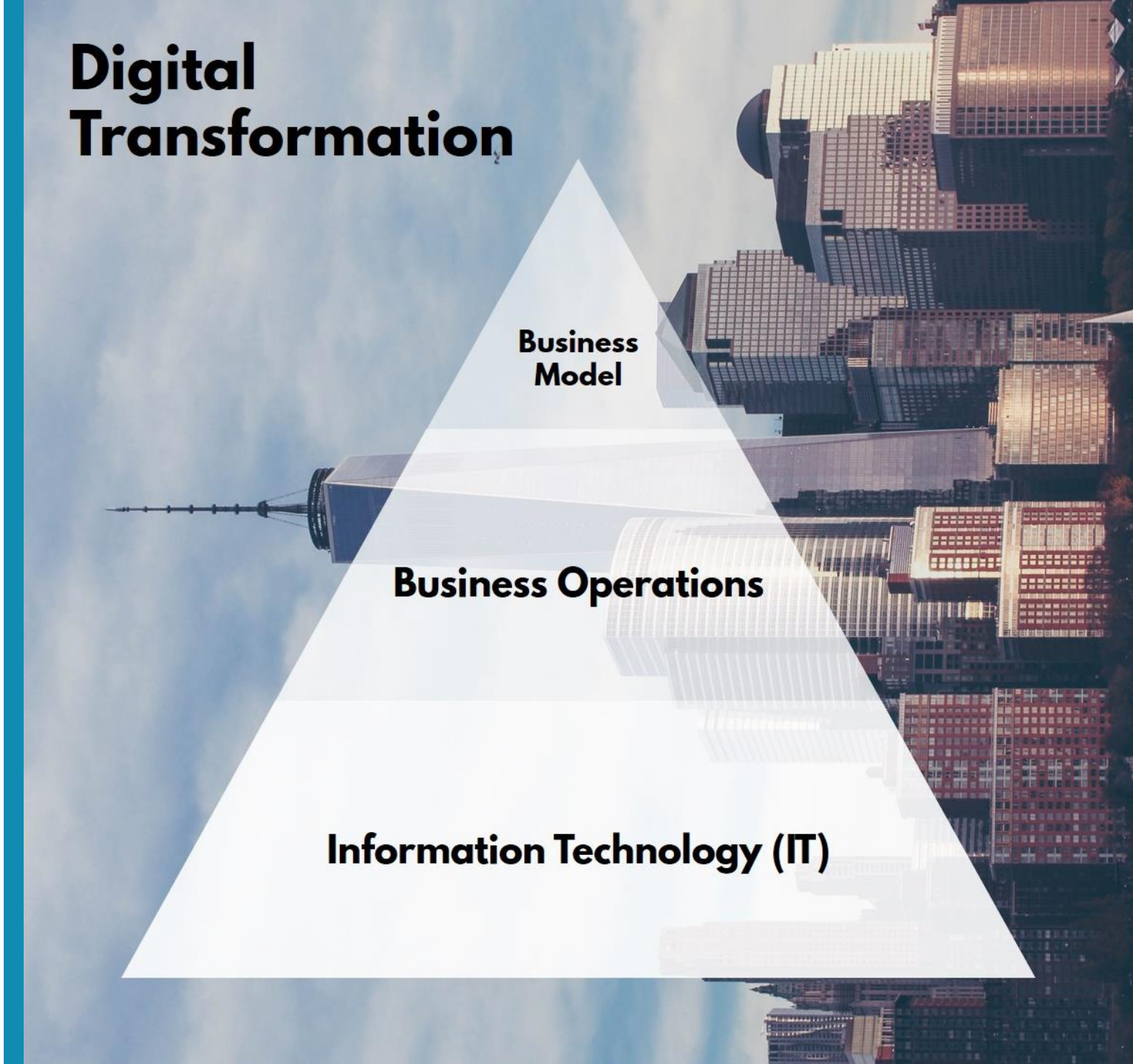
1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. **Pirâmide da Transformação Digital**
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

PIRÂMIDE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A análise de maturidade das empresas quanto à transformação digital foi baseada em uma lógica que compreende três categorias, explicitadas na figura ao lado: *Information Technology (IT)*, *Business Operations (BO)* e *Business Model (BM)*.

A disposição da lógica em pirâmide, materializa as abordagens da transformação digital nas organizações seguindo uma ordem que representa a interface entre os níveis, bem como seus graus de importância. Na base, o *IT* salienta a necessidade de recursos tecnológicos para possibilitar a condução do *BO*. No topo, a transformação do *BM* só é possível quando as outras categorias estão alinhadas e, dessa forma, dão suporte às transformações do ponto de vista estratégico da organização.



Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - **4.1 IT Transformation**
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

IT TRANSFORMATION

O nível *IT Transformation* compreende as ações que visam à transformação interna da tecnologia da empresa, tornando-a mais eficiente e efetiva. É a seção responsável por promover a execução do negócio por meio de soluções tecnológicas, como *Internet of Things* (*IoT*) e Sensores; *Smart Machines*; *Big Data Analytics*; *Artificial Intelligence* (*AI*) e *Machine Learning*; *Robotic Process Automation* (*RPA*), entre outros.

Vale ressaltar que a tecnologia não é o *core* da transformação digital, mas sim o alicerce para o alcance das metas da organização neste campo de análise. Além disso, é considerada a facilitadora da evolução do *Operating Model (OM)*, próximo nível da pirâmide, já que contribui para a otimização da performance do negócio.

Practical Community in Business Model

Copyright © – Todos os direitos reservados

IT Transformation

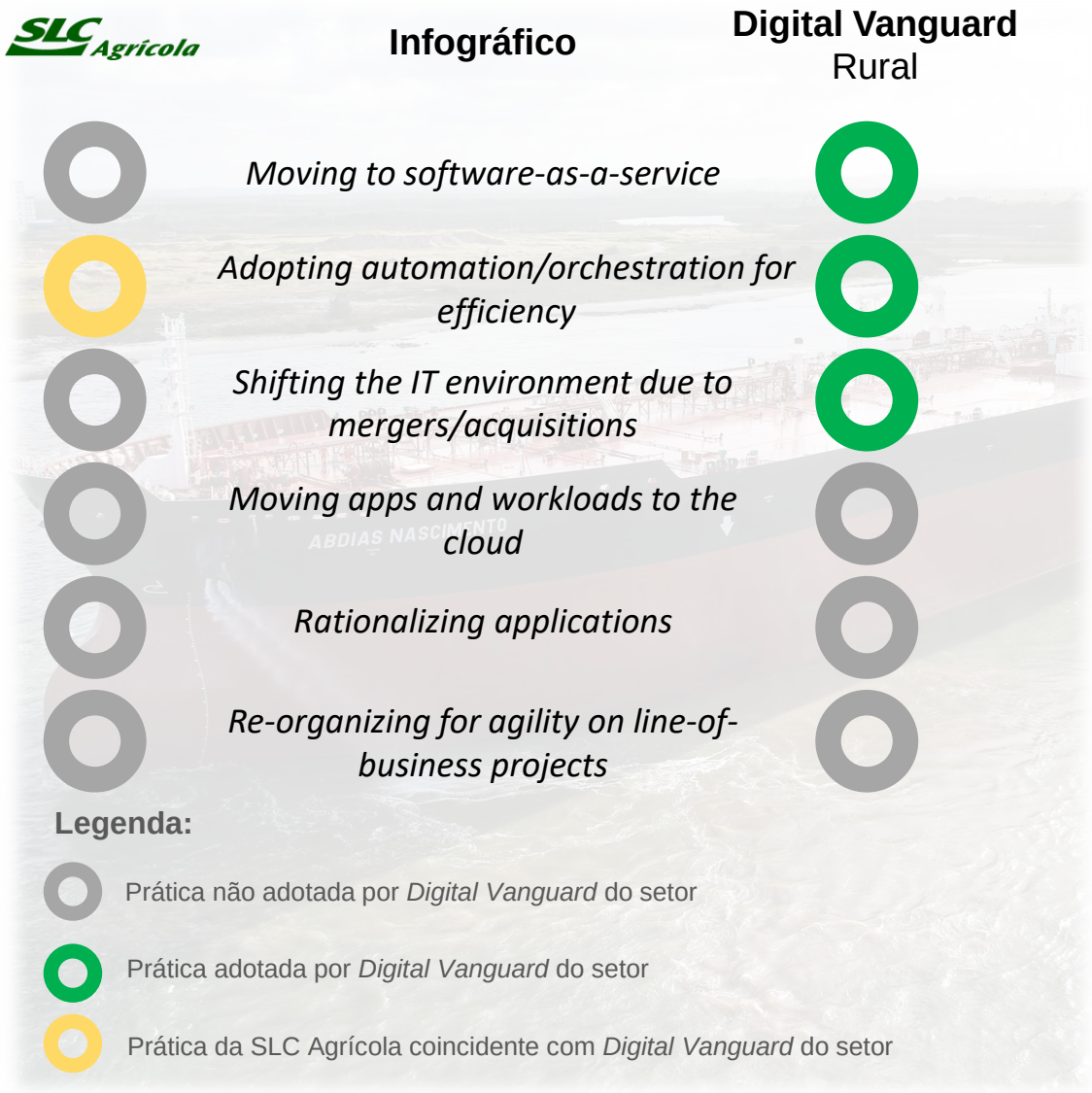
Resultados SLC Agrícola

A primeira etapa do Simulador compreende a análise de práticas relacionadas à perspectiva de *IT Transformation* nas organizações. As empresas respondentes podiam escolher no máximo 3 das 6 opções dispostas na figura ao lado.

Após a coleta e tratamento dos dados de pesquisa, a HPE apresentou os resultados em duas frentes de análise:

1) *Digital Vanguard*: Foram apresentadas as 3 práticas mais relevantes, em termos de *IT Transformation*, dos *Digital Vanguards* do setor de *Rural,* conforme identificado na cor verde na figura ao lado. Empresas *Digital Vanguards* são aquelas que apresentam nível máximo de maturidade digital, utilizando como embasamento o Digital Transformation Index da HPE.

2) SLC Agrícola: Foi apresentada a prática que a SLC Agrícola executa, em termos de *IT Transformation*, coincidente com os *Digital Vanguards* do setor em questão, conforme identificado na cor amarela na figura ao lado.



Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - **4.2 Business Operations Transformation**
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

BUSINESS OPERATIONS TRANSFORMATION

O nível *Business Operations Transformation* compreende as iniciativas que promovem a transformação da experiência do cliente, produtos, serviços e principais operações, sem alterar a configuração do modelo de negócios.

Trata-se da seção responsável pela execução da estratégia de negócio definida no nível superior (*business model*), embasada nos recursos provenientes do *IT*, dispostos no nível inferior da pirâmide. Normalmente, as iniciativas do *BO* são distribuídas em três pilares: *Customer Experience; Products and Services;* e *Core Operations.*

Practical Community in Business Model

Copyright © – Todos os direitos reservados

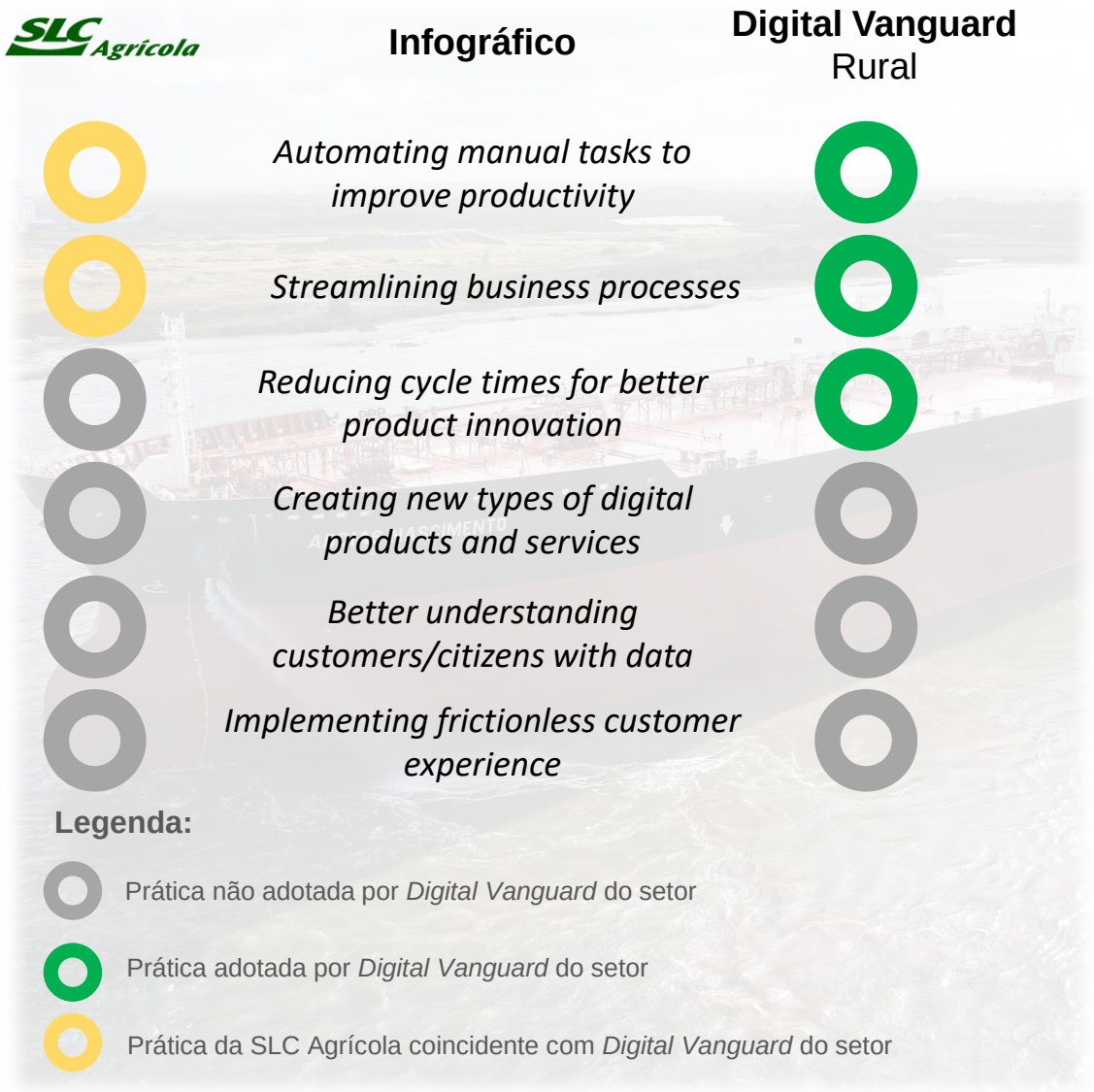
Business Operations Transformation
Resultados SLC Agrícola

A segunda etapa do Simulador compreende a análise de práticas relacionadas à perspectiva de *Business Operations Transformation* nas organizações. As empresas respondentes podiam escolher no máximo 3 das 6 opções dispostas na figura ao lado.

Após a coleta e tratamento dos dados de pesquisa, a HPE apresentou os resultados em duas frentes de análise:

1) *Digital Vanguard*: Foram apresentadas as 3 práticas mais relevantes, em termos de *Business Operations Transformation*, dos *Digital Vanguards* do setor de *Rural,* conforme identificado na cor verde na figura ao lado. Empresas *Digital Vanguards* são aquelas que apresentam nível máximo de maturidade digital, utilizando como embasamento o Digital Transformation Index da HPE.

2) SLC Agrícola: Foi apresentada a prática que a SLC Agrícola executa, em termos de *Business Operations Transformation*, coincidente com os *Digital Vanguards* do setor em questão, conforme identificado na cor amarela na figura ao lado.



Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - **4.3 Business Model Transformation**
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

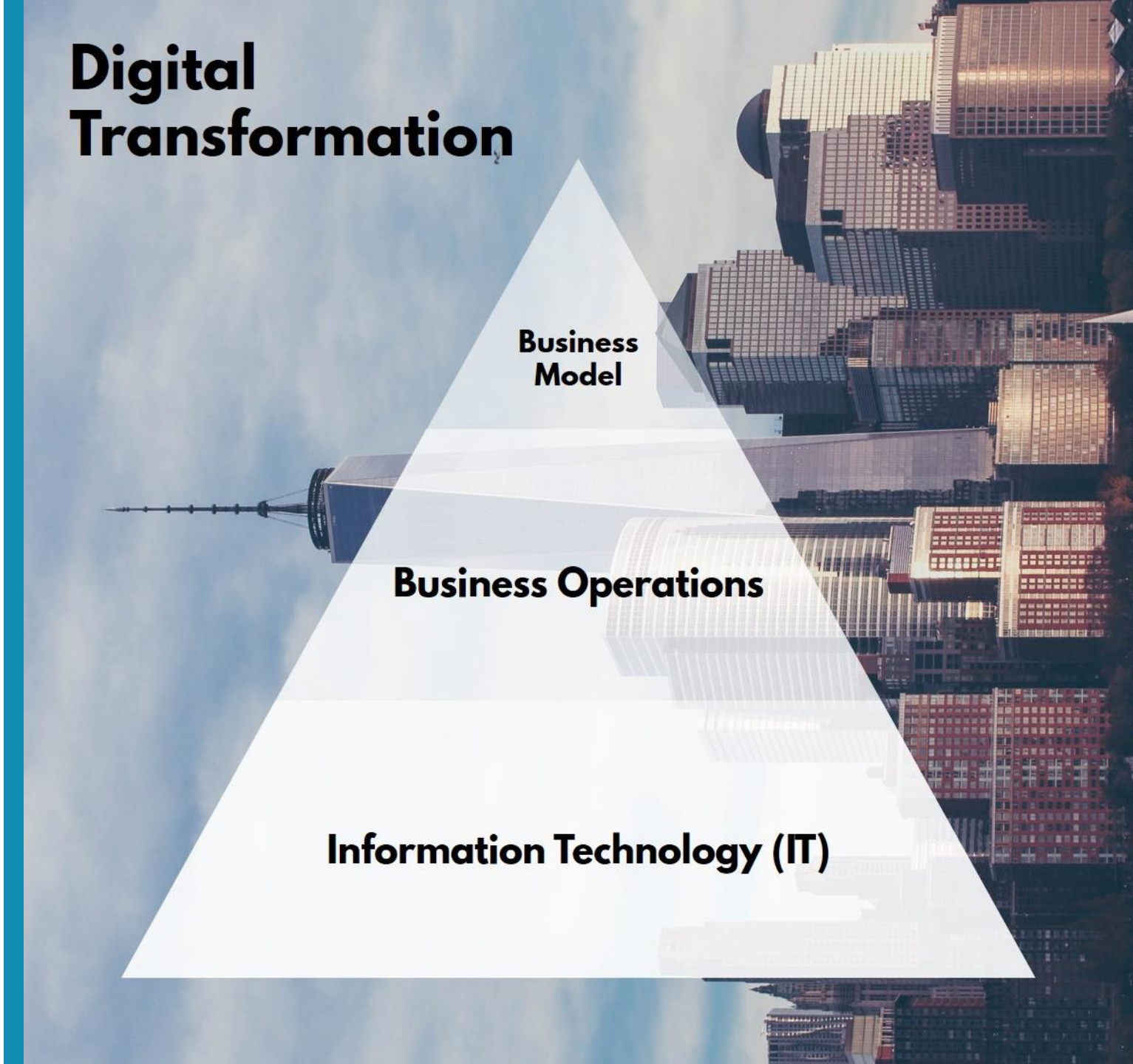
Copyright © – Todos os direitos reservados

BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

O nível *Business Model Transformation* compreende as iniciativas que promovem a transformação do modelo de negócios da organização. Tratam-se de ações mais raras e menos previsíveis, podendo levar à disrupções no *business model*.

Além disso, é a seção responsável por definir os objetivos corporativos e das unidades de negócio, servindo como norteadora aos níveis inferiores da pirâmide.

As transformações neste nível podem ser de diversas naturezas, mas geralmente envolvem a mudança de parte da cadeia de suprimentos. Tais alterações são propulsoras da agilidade e sustentabilidade do negócio no mercado.



Practical Community in Business Model

Copyright © – Todos os direitos reservados

Business Model Transformation

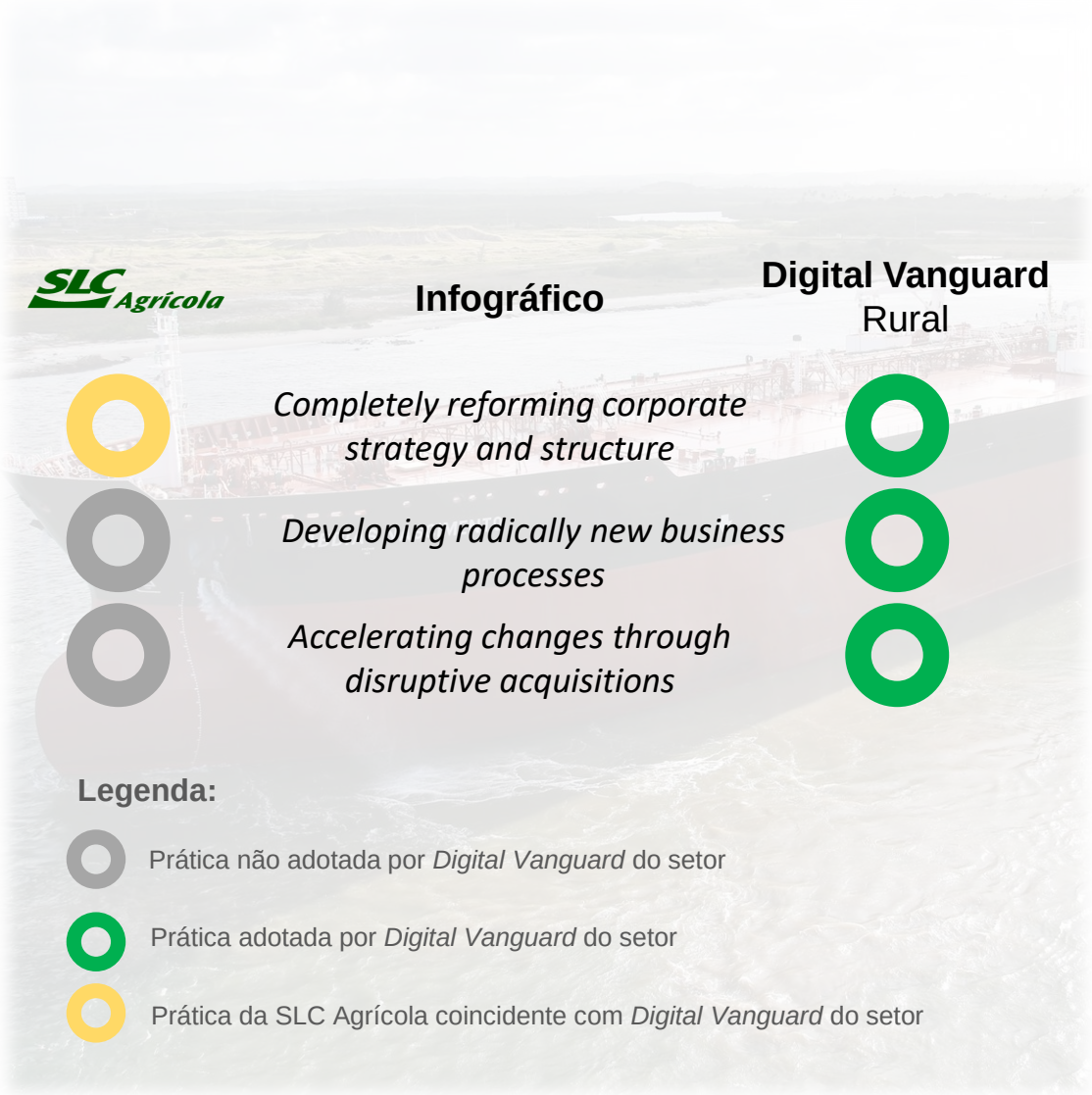
Resultados SLC Agrícola

A segunda etapa do Simulador compreende a análise de práticas relacionadas à perspectiva de *Business Model Transformation* nas organizações. As empresas respondentes podiam escolher ao mínimo 1 das 3 opções dispostas na figura ao lado.

Após a coleta e tratamento dos dados de pesquisa, a HPE apresentou os resultados em duas frentes de análise:

1) ***Digital Vanguard***: Foram apresentadas as 3 práticas, em termos de *Business Model Transformation*, dos *Digital Vanguards* do setor de *Rural,* conforme identificado na cor verde na figura ao lado. Empresas *Digital Vanguards* são aquelas que apresentam nível máximo de maturidade digital, utilizando como embasamento o Digital Transformation Index da HPE.

2) **SLC Agrícola:** Foi apresentada a prática que a SLC Agrícola executa, em termos de *Business Model Transformation*, coincidente com os *Digital Vanguards* do setor em questão, conforme identificado na cor amarela na figura ao lado.



Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. **Áreas Estratégicas para suportar a Transformação**
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview SLC Agrícola

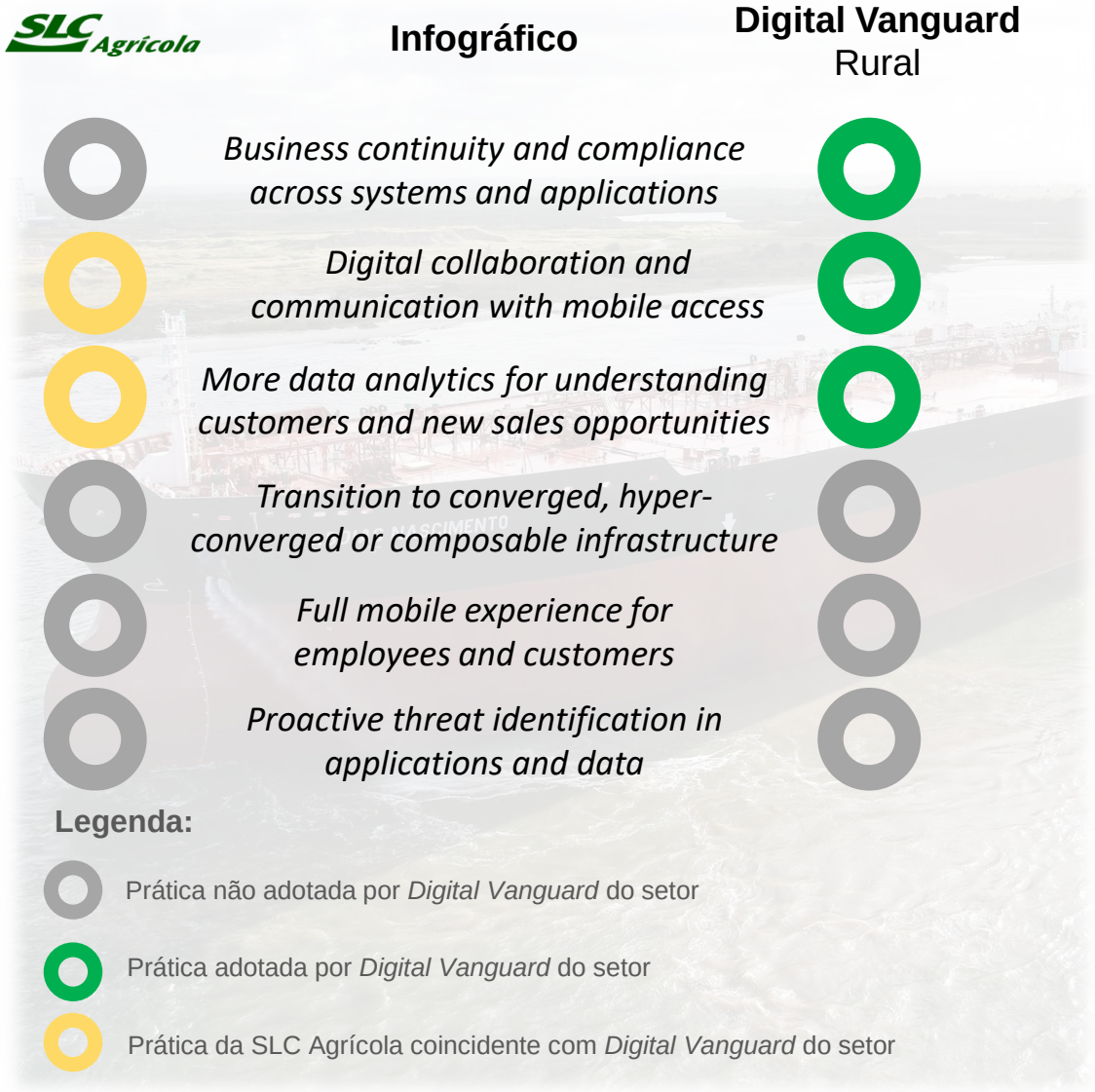
Copyright © – Todos os direitos reservados

Áreas Estratégicas para suportar a Transformação

Resultados SLC Agrícola

Após a análise dos níveis da pirâmide da transformação digital, o estudo também compreendeu áreas ou questões que merecem destaque e desempenham papéis estratégicos para alavancar os ganhos oriundos das práticas digitais. Além das áreas sinalizadas pelo Simulador HPE, estudos recentes apontam outras questões que devem ser conduzidas de forma estratégica no esforço de transformação digital das empresas. Um estudo da **Consultancy UK[1] de 2018 apontou quatro áreas** que devem ser consideradas para o desenvolvimento de estratégias de transformação digital, considerando diferentes níveis de desenvolvimento digital:

- ✓ A adaptação das estruturas organizacionais para tornar a organização digitalmente madura, por meio da discussão de modelos organizacionais para nortear a transformação.
- ✓ A garantia de investimentos e governança para iniciativas digitais.
- ✓ O mapeamento de habilidades, competências e papéis requeridos para um modelo de negócios digital.
- ✓ A análise das mudanças culturais necessárias para construir uma vantagem fundamental frente aos competidores digitais.



[1] Four areas to consider for developing digital transformation strategies | Consultancy UK (2018)

Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. **Principais Barreiras para a Transformação**
7. Overview SLC Agrícola

Copyright © – Todos os direitos reservados

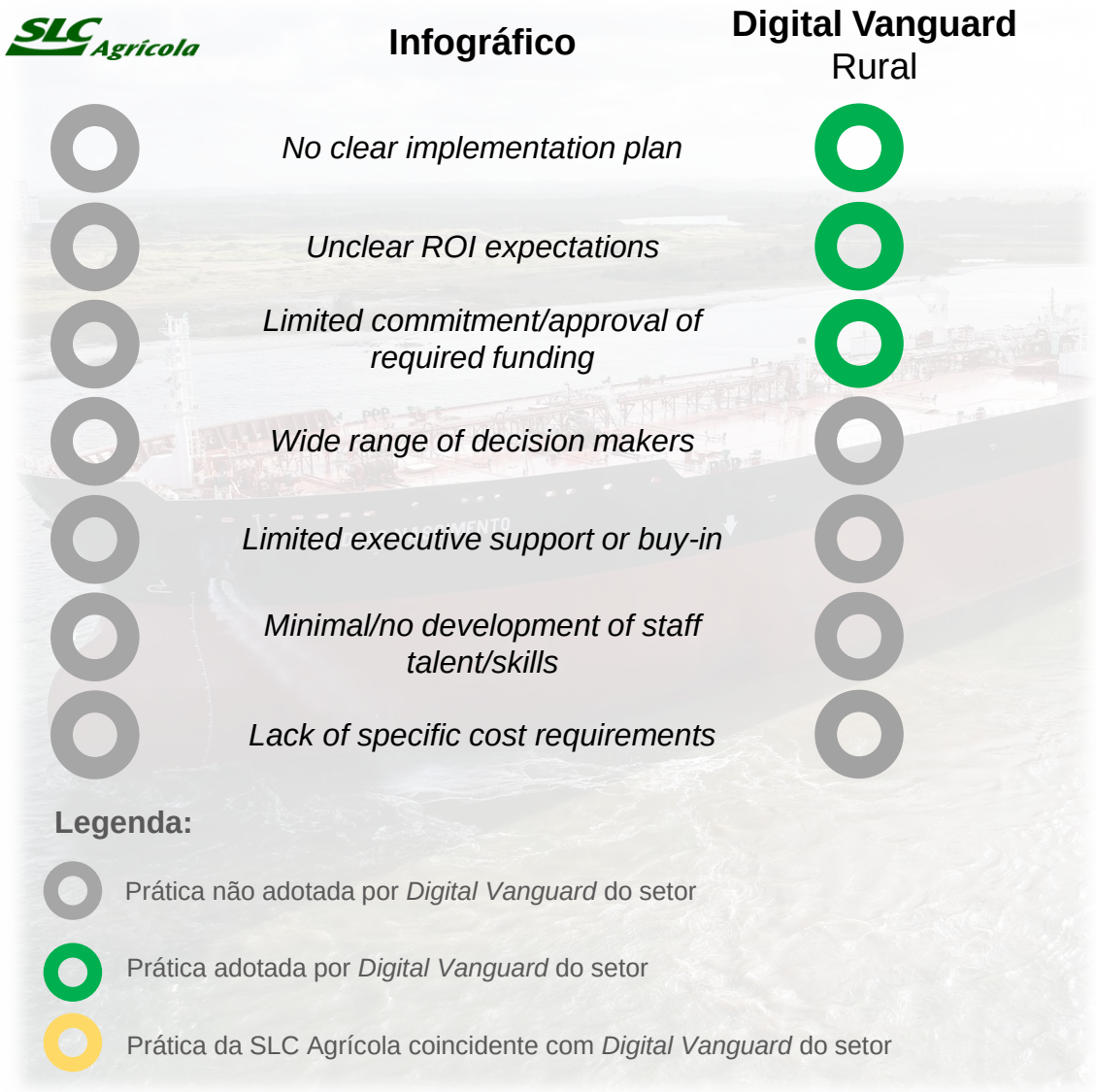
Principais Barreiras para Transformação

Resultados SLC Agrícola

Após a análise dos níveis da pirâmide da transformação digital, o estudo também compreendeu a análise dos principais obstáculos citados pelas empresas participantes ao implementar iniciativas inerentes à transformação digital. Além das principais barreiras abordadas pela HPE em seu simulador, estudos recentes ao redor do mundo identificaram outras barreiras observadas no ambiente corporativo.

Um **estudo conduzido pela Gartner[1] em 2018** aponta que a presença de uma cultura de resistência à mudança, a falta de disposição para colaborar e compartilhar, a falta de recursos e competências, são alguns exemplos de obstáculos internos à organização observados na implementação da transformação digital.

O aspecto humano, presente em algumas barreiras representadas no infográfico ao lado, influencia significativamente na forma como as empresas executam a transformação digital. Segundo **reportagem da Revista Forbes (09/2018)[2]**, a inércia, a dúvida e a desconfiança natural das pessoas são fatores que dificultam o processo de transformação. Ainda segundo a revista, a transformação digital pode ser mais difícil em organizações tradicionais, com uma longa história de sucesso e baixo *turnover* de funcionários.



[1] Gartner Identifies Six Barries To Becoming a Digital Business | Gartner (2018)
[2] The Three Human Barriers To Digital Transformation | Forbes (2018)

Copyright © – Todos os direitos reservados

SUMÁRIO

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Empresa Foco | SLC Agrícola
4. Pirâmide da Transformação Digital
   - 4.1 IT Transformation
   - 4.2 Business Operations Transformation
   - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. **Overview SLC Agrícola**

Copyright © – Todos os direitos reservados

Overview SLC Agrícola

Após a coleta e análise de dados, o Simulador HPE fornece um *score* (1 a 100) do índice de Transformação Digital da empresa participante da PCBM SLC Agrícola, em comparação com a base do setor, de acordo com os seguintes critérios:

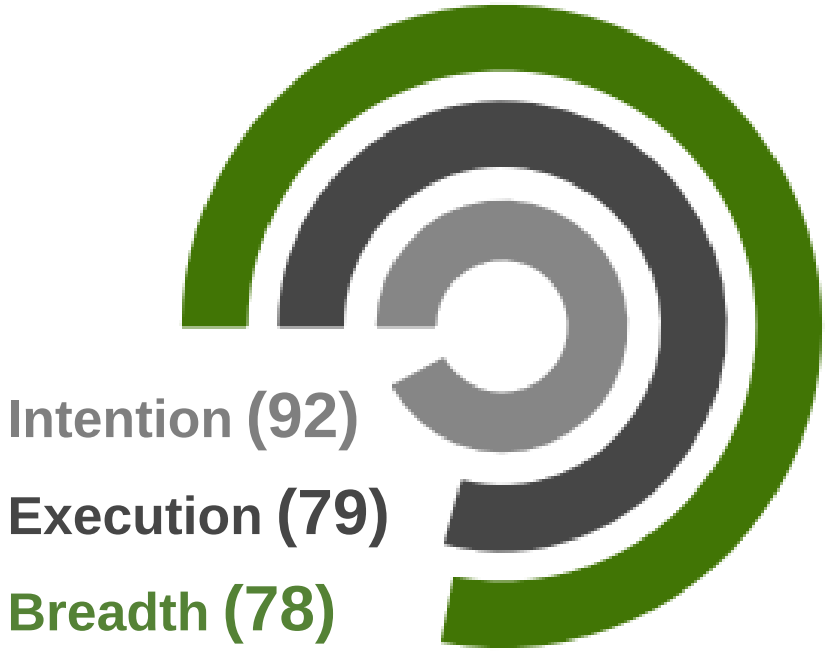
***Breadth*:** *Score* que quantifica o quanto a empresa está investindo e se mantém compromissada com as diversas iniciativas da transformação Digital.

***Execution*:** *Score* que mensura o quão efetiva e bem sucedida a empresa está diante da conclusão de projetos críticos para a transformação.

***Intention*:** *Score* que quantifica o quanto a empresa está focada e preparada para colocar iniciativas de transformação em prática.

O resultado que representa o participante da PCBM SLC Agrícola, que pode ser visualizado no infográfico ao lado, aponta que a empresa identifica a necessidade de realizar transformações de forma significativa, e que o desenvolvimento e execução das iniciativas da transformação digital encontram-se em bons níveis.

Infográfico



Copyright © – Todos os direitos reservados

Sobre os autores

Fabian Salum

Founder of Practical Community in Business Model

PhD. em Estratégias Competitivas e Modelos de Negócios pela PUC Minas/INSEAD.

Karina Coleta

Co-founder of Practical Community in Business Model

PhD. em Administração pela PUC Minas.

Dalila Pereira

Researcher of Practical Community in Business Model

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.

Gabriel Andrade

Researcher of Practical Community in Business Model

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais.

Copyright © – Todos os direitos reservados

Este estudo baseia-se em pesquisa secundária, em análise de informações já disponíveis ou enviadas à Practical Community in Business Model (PCBM) por meio do Digital Transformation Index da HPE. A PCBM deixa claro que não verificou, de forma independente, qualquer informação fornecida ou à sua disposição e, por isso, não garante, expressa ou implicitamente, que tais dados sejam corretos ou completos. Análises e conclusões contidas neste documento estão fundamentadas no tipo de informação mencionado acima e no julgamento da Practical Community in Business Model. Portanto, não devem ser entendidas como previsões definitivas nem como garantias de desempenho ou de resultados futuros. Além disso, os dados e as interpretações aqui presentes não constituem aconselhamento de nenhum tipo, não se destinam ao uso para fins de investimento, e nem a PCBM nem nenhum de seus pesquisadores assumem qualquer encargo ou responsabilidade com relação à utilização ou à confiabilidade de qualquer informação ou análise incluída nestas páginas. Todos os direitos deste documento pertencem à Practical Community in Business Model, e ele não pode ser publicado, transmitido, distribuído, copiado, reproduzido nem republicado, no todo ou em parte, sem a permissão explícita, por escrito, da Practical Community in Business Model.

Copyright © – Todos os direitos reservados

Em caso de comentários e/ou sugestões, envie para pcbm@fdc.org.br

FDC
Para ser relevante.

Practical Community in Business Model

Iniciativa vinculada à Fundação Dom Cabral

Para mais informações, acesse practicalbusinessmodel.com

Copyright © – Todos os direitos reservados

Acesse conteúdo nos canais: