

PAINEL DE ECONOMIA E TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS

PAINEL DE ECONOMIA E TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS

OUTUBRO

1ª Quinzena

04

OPINIÃO

*O mundo do franchising:
desafios e oportunidades.*

11

MERCADO DE TRABALHO

*O Estado do Paraná é o terceiro maior gerador
de vagas formais no país.*

07

PIB E CONFIANÇA

Concessão de crédito cresce!

11

ECONOMIA INTERNACIONAL

Estados Unidos e China: diálogo perigoso.

08

BALANÇA COMERCIAL



Estimativas para Encerramento do Ano - Brasil	2018	2019
PIB (% do crescimento)	1,35	2,50
Produção Industrial (% do crescimento)	2,78	3,50
Inflação - IPCA (%)	4,28	4,18
SELIC	6,50	8,00
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	54,32	57,90
Taxa de Câmbio - fim do período (R\$/US\$)	3,70	3,70
Balança Comercial (US\$ Bilhões)	55,00	47,00
Investimento Direto no País (US\$ Bilhões)	67,00	75,30

Fonte: Boletim Focus-Bacen



AGENDA DA SEMANA

24/09

Relatório Focus (Bacen)
Balança Comercial Semanal (Mdic)

25/09

IPC - Semanal (FIPE)
Ata Copom - (Bacen)
Custos de Produção - (Set-2018) FGV
Fluxo Cambial Estrangeiro (Bacen)

27/09

IGPM - (Set-2018) (FGV)

28/09

PNAD-M - (Ago-2018) (IBGE)

Opinião

O mundo do franchising: desafios e oportunidades.

Rodrigo Casagrande & Helio Arthur Reis Irigaray*



A excelência é totalmente vinculada ao entusiasmo, nos disse Ralph Waldo Emerson. Se estiver infeliz no seu trabalho, levando uma vida sem sabor, por que não ir em busca de alternativas na esfera do empreendedorismo? O mundo do franchising oferece oportunidades, tanto pela perspectiva do franqueado quanto do franqueador. Nesse contexto, empreender no mundo das franquias pode ser a oportunidade de se desvincular de organizações que geram apequena-

mento de espírito? A resposta é SIM e NÃO.

O franchising costuma ser definido como a concessão de parte do franqueador para o franqueado do direito de explorar o seu conceito, marca e conhecimento acumulado, mediante contraprestações financeiras, as quais podem vir sob a forma de taxa de franquia, royalties ou mesmo com valores embutidos no fornecimento de mercadorias.

O processo de abertura de franquias exige muito planejamento e paciência. Eventual comportamen-



to apressado pode ser severamente punido. As boas práticas e o bom senso preconizam que antes de se tornar franqueadora uma empresa tenha operado unidades próprias por pelo menos dois anos, como forma de atestar o sucesso da operação. Indica-se, inclusive, que abra uma unidade-piloto para a realização de experimentos anteriores ao momento da abertura de franquias. Não é recomendável acelerar concessões de franquia no afã de realizar uma rápida expansão (PLÁ, 2001).

Sobre a escolha dos candidatos a franqueados, enquanto muitos acham que o melhor franqueado é o investidor “endinheirado”, Robinson Shiba, da franquia China in Box, ensina que paradoxalmente os franqueados que costumam obter sucesso são aqueles que empenham suas economias no negócio e que colocarão a *barriga no balcão*. Eis um negócio em que o investidor precisará se fazer presente, muitas vezes assumindo uma chapa quente.

Franquias do setor de alimentação relatam sofrimentos com funcionários que simplesmente desaparecem em um sábado de sol. Casualmente, uma parte da equipe avisa que ficou doente. Quem assume as funções operacionais mais basilares? Sim, o franqueado. Conforme relatado por um ex-franqueado que entrevistamos, Sandro Irume, é possível se deparar com o insólito em frequência bem superior a que se poderia imaginar: certo domingo, o empreendedor foi para casa, à tarde, para descansar um pouco, quando se surpreendeu ao olhar na câmera instalada no *fast food* que os seus funcionários estavam fazendo uma guerra de queijo. E era o queijo mais caro!

Na perspectiva do franqueador, também é requerido muito esforço e dedicação e o crescimento do número de franqueados é diretamente proporcional à responsabilidade e complexidade do franqueador, que precisará aportar estruturas de

treinamento e monitoramento com um viés de consultoria. O franqueador tem que se sentir responsável pelo sucesso dos seus franqueados, o que pode gerar algumas noites mal dormidas...

Daniel Plá, no excelente livro ‘Tudo sobre franchising’ relata dificuldades enfrentadas pelos franqueadores, especialmente no tocante à obtenção de disciplina do franqueado, que podem comprometer padrões operacionais. A gestão de eventuais conflitos de interesses é delicada, dado que o franqueado é dono do negócio. Nesse sentido a gestão da relação é complexa e eventuais quebras de vínculo envolvem cifras e questões legais de difícil resolução. Para os franqueados as dificuldades se apresentam de outras maneiras, passando pela limitação de iniciativas inovadoras e o desembolso pelo uso da marca e metodologia. Outro ponto relevante quanto a dificuldades dos franqueados é a barreira à saída, pois é complexo o processo de venda na medida que o novo franqueado precisa ser aprovado pelo franqueador.

Inobstante, o franchising pode gerar vantagens consideráveis, como a expansão do negócio com recursos de terceiros, aumento de poder de barganha junto a fornecedores e economia de escala gerada pela redução dos custos de produção, sem contar o fortalecimento e aumento da capilaridade da marca. Já na ótica do franqueado, o sistema pode ser muito oportuno na medida em que permite ter acesso a uma marca já consolidada, recebe a transmissão de conhecimento tácito em explícito por meio do *know how* que lhe é transferido em treinamentos e manual de operações, tendo como consequência uma diminuição dos riscos envolvidos na abertura de um negócio próprio. Dados do SEBRAE sinalizam que a montagem de um negócio próprio, fora do sistema de franchising, significa riscos cinco vezes maiores.



Vantagens e desvantagens do sistema de franchising.

Vantagens para o franqueador.	Desvantagens para o franqueador.
Possibilita a expansão do negócio com recursos de terceiros.	Dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e da disciplina do franqueado.
Gera economia de escala.	Problemas no processo de quebra de vínculo com o franqueado.
Fortalece a marca.	Formação de concorrência potencial.
Vantagens para o franqueado.	Desvantagens para o franqueado.
Acesso a marca consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas.	Pouca oportunidade para iniciativas individuais.
Minimiza os riscos de abertura de um negócio próprio.	Custo com a marca e a metodologia.
Proporciona orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com expansão da rede.	Dificuldade na venda do negócios e risco de o franqueador fracassar.

Fonte: Adaptado de Plá, D. (2001, p. 30).

O franqueador ético tem a consciência sobre a sua responsabilidade no sucesso do franqueado. Há sonhos envolvidos e muitas pessoas investem as economias acumuladas em uma vida no negócio, por isso procuram um franqueador que preste consultoria e que zele pela sustentabilidade do negócio. O franchising funciona em rede e o fracasso de um pode afetar sensivelmente os resultados dos demais. Por isso, o franqueador deve primar pelo assessoramento e controle da padronização, o que envolve limpeza das instalações, postura dos fun-

cionários, ensinamentos sobre a operação (PRADO, 2009).

Com relação à outra ponta, os franqueados são responsáveis pela preservação da identidade e reputação da franquia e isso requer respeito ao *compliance*, que é a conformidade com normas, regras, leis, estatutos, regimentos e leis, sejam elas emanadas internamente ou externamente à relação de franchising. Nesse sentido, acatar e cumprir rigorosamente os padrões, especificações, procedimentos e orientações que o franqueador provê para a



melhor operação do negócio (VON JESS, 2018).

Nesse contexto, é possível inferir que a possibilidade de empreender no mundo das franquias pode ser vista como uma mudança na maneira de viver, o que não significa uma vida libertária. Os franque-

ados precisam ter disciplina para seguir as regras de um sistema preconcebido e a responsabilidade para preservar a imagem da franqueadora, o que geralmente significa respeito à conformidade, muita dedicação e "barriga no balcão".

**Rodrigo Casagrande é Doutor em Administração de Empresas, com Estágio Doutoral realizado na Université de Montréal para estudos sobre a legitimação de práticas organizacionais. Atua como Professor convidado na FGV Management e no Mestrado de Governança e Sustentabilidade do ISAE.*

*** Hélio Arthur Irigary é Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP (2008). Atualmente é professor-adjunto da FGV-EBAPE, onde também exerce a função de coordenador do Global MBA (parceria com a Alliance-Manchester Business School). Editor-adjunto da Cadernos EBAPE.BR. Professor adjunto da Georgetown University (Washington, DC - EUA) e ESADE (Madri e Barcelona), no programa de mestrado internacional CIM - Corporate International Master's. Professor no programa IMPM - International Masters Program in Practicing Management.*

Referências

PLÁ, D. Tudo sobre franchising. Rio de Janeiro: Ed SENAC, 2001.

PRADO, M. N. Franchising na alegria e na tristeza. São Paulo: Editora do Autor, 2009.

VON JESS, A. C. Franchising no Brasil: tudo o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2018.

PIB e Confiança

Concessão de crédito cresce!

Christian Frederico da Cunha Bundt*

A agenda econômica brasileira parece estar "apagada" nestes últimos dias. Justificadamente, pois o cenário político está aquecido e chamando a atenção. Dentre facadas e propostas para recriar a CPMF e tirar todos os devedores das listas negras, importante não deixar de analisar o cenário completo.

O Relatório Focus, do Banco Central do Brasil (BCB), na edição de 21/09/2018, aponta crescimento para o PIB de 2018 na ordem de 1,35%, comparado com 2017. Se por um lado a expectativa dos especialistas que participam da pesquisa para o Focus tem apresentado piora nas últimas cinco semanas, por outra perspectiva aponta crescimento de 2,78% na produção industrial quando comparada com a de 2017.

Trocando a lente da análise, alguns experts afirmam que a indústria de embalagens é um bom termômetro para o curto prazo. Outros, numa perspectiva temporal maior, mostram o comportamento do crédito como indicador.



A Associação Brasileira de Embalagem (ABRE) apontou crescimento de 1,96% na produção física de embalagem no ano de 2017 contra 2016 e prevê, para 2018, crescimento quase 3% em relação a 2017. Guardadas as possibilidades tecnológicas e de exportações, é um número interessante para o setor e, como termômetro para a economia, para as demais áreas também.

Já o mercado de crédito brasileiro regulamentado pelo BCB vem crescendo de 2017 para cá. Veja a tabela a seguir, que mostra o crescimento/decrescimento (em %) das operações de crédito no Sistema Financeiro Nacional de pessoas físicas (PF) e jurídicas (PJ) em 2017 e 2018 (até junho).

Operações de crédito no Sistema Financeiro Nacional (em %)

Local	2017			2018		
	PJ	PF	Total	PJ	PF	Total
Brasil	-7,2	4,6	-1,4	-3,6	6,7	1,8
Norte	-7,7	4,0	-0,4	-0,7	8,0	4,9
Nordeste	-7,8	5,0	-0,2	-6,8	7,5	2,1
Centro-oeste	-2,1	6,2	2,7	0,0	8,1	4,9
Sudeste	-8,4	3,6	-3,4	-5,1	6,1	-0,1
Sul	-4,3	5,6	1,1	2,1	6,2	4,5

Fonte: BCB; elaboração ISAE.

Não é tarefa simples fazer relações ou correlações com outras grandezas da economia para gerar entendimentos sobre o aumento do crédito às pessoas físicas e a melhoria do cenário para as jurídicas (apesar de negativo).

Numa análise preliminar, é importante separar o crédito das físicas e jurídicas na medida em que se comportam de maneiras diferentes. No campo das PJ, apesar dos números até junho/2018 estarem melhores que em 2017, ainda são negativos em geral (exceto Sul e Centro-Oeste na observação nacional). Já nas PF o quadro é positivo de 2016 para 2017 e melhor ainda de 2017 para 2018, mostrando vigor. No geral, o comportamento das operações está tendendo para o lado do crescimento. Até junho/18, havia crescimento de 1,8% comparado ao mesmo período de 2017.

Uma relação possível que pode validar essa situação das PJ é o comportamento da variável Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), que calcula o quanto as empresas aumentaram os seus bens de capital (utilizados para produzir outros bens; basicamente máquinas, equipamentos e material de construção). Na mais recente informação do IBGE o cenário é o seguinte:

Formação Bruta de Capital Fixo - FBCF (%)

	Trimestre contra trimestre anterior (des.)			Trimestre X mesmo trimestre do ano anterior			Acumulado em 4 trimestres (anual)	
	4T17	1T18	2T18	4T17	1T18	2T18	2017	2018
FBCF	1,8	0,3	-1,8	3,8	3,5	3,7	-1,8	2,6

Fonte: IBGE; elaboração ISAE.



A variável oscila dependendo da comparação, ou seja, o indicador não segue linha de tendência específica. No curto prazo a FBCF está decrescente; no longo prazo está crescente. Outra relação possível da FBCF é com a produção industrial brasileira, prevista como crescente no Relatório Focus, pois produzir mais pode requerer novos equipamentos.

No caso das PF, o aumento de crédito pode estar vinculado à confiança das famílias, que, apesar de oscilar, apresenta números positivos há vários trimestres na comparação com outros períodos. Veja a informação mais recente na tabela a seguir.

Consumo das famílias (%)

	Trimestre contra trimestre anterior (des.)			Trimestre X mesmo trimestre do ano anterior			Acumulado em 4 trimestres (anual)	
	4T17	1T18	2T18	4T17	1T18	2T18	2017	2018
Consumo das famílias	0,0	0,4	0,1	2,6	2,8	1,7	1,0	2,3

Fonte: IBGE; elaboração ISAE.

Outro sinal bem aceso e evidente é o empreendedorismo por necessidade, visto o nível crescente de trabalho informal. O aumento deste tipo de atividade também deve refletir no crédito às pessoas físicas.

Notícia recente é o crédito ao trabalhador com garantia do FGTS. A Caixa Federal anunciou que o trabalhador que tiver saldo em sua conta do FGTS poderá utilizá-lo como garantia para empréstimos pessoais na instituição. O Ministério do Trabalho afirma que a iniciativa deverá logo ser estendida a outros bancos. Surpresa foi observar a taxa do financiamento: no máximo, 3,5% ao mês. Enquanto o FGTS foi remunerado em 3,6% pelo ano inteiro em 2017, o trabalhador poderá pagar juros de 3,6% ao mês com o próprio dinheiro em garantia. Diga-se de passagem, garantia líquida e adiantada, ou seja, risco da operação muito próximo de zero (só vamos deixar a possibilidade de explosão ou outros fatores de força maior para não dizer que é risco zero). Fica a pergunta: precisa pagar juros? <desculpem o desabafo deste analista>

Do front governista, o Presidente Temer declarou essa semana que pretende submeter novamente ao congresso a reforma da previdência, por entender que as questões políticas estariam superadas após o pleito. Apesar de necessária, é triste a iniciativa que subordina a economia à política. Chegará o dia em que o descolamento será total?

Continuemos atentos para a leitura objetiva do cenário e torcendo para que as eleições se definam rapidamente, sem sobressaltos.

**Christian Frederico da Cunha Bundt foi aluno no CFO Strategic do ISAE. Administrador, professor formador II da Universidade Estadual de Ponta Grossa, membro do Conselho Deliberativo da Associação Empresarial de São José dos Pinhais.*

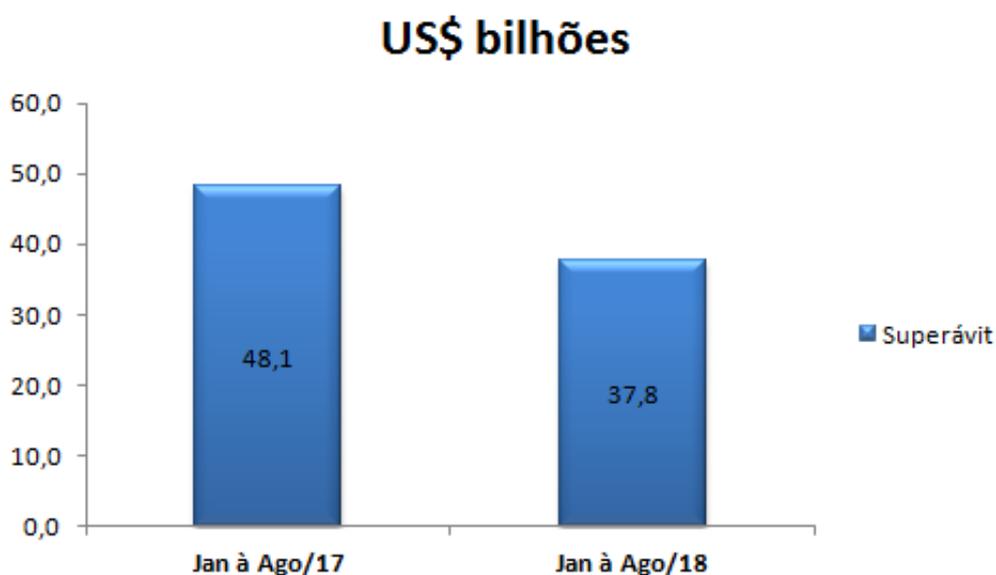


Balança comercial brasileira

Jean Toniote*

De acordo com o Ministério das Indústrias, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), a balança comercial brasileira alcançou um superávit de US\$ 37,8 bilhões no período que compreende janeiro a agosto de 2018. Esse montante representa 21,4% a menos se comparado ao mesmo período do ano imediatamente anterior.

O que explica esse movimento de recuo do superávit é uma considerável alta das importações, com incremento de US\$18,7 bilhões, número que representa expansão de 35,3% se comparado com agosto de 2017. No lado das exportações, percebe-se um movimento menor de aumento, de 15,8% no mês de agosto, alcançando US\$22,5 bilhões.



Fonte: Ministério das indústrias, comércio exterior e serviços (MDIC) e ilustração ISAE.

Este crescimento das importações supracitado tem como destaque: bens de capital, dentre os principais, plataformas para extração de petróleo, veículos de carga e máquinas, bem como aparelhos mecânicos.

De acordo com as projeções do Banco Central do Brasil (BACEN) a balança comercial deste ano de 2018 deve alcançar um superávit em torno de US\$50 bilhões.

* **Jean Toniote** é especialista em finanças, formado em ciências contábeis pela Universidade Positivo e possui Especialização em Gestão no Mercado Financeiro e de Capitais pela FAE, atuou em diversos segmentos, multinacionais e nacionais e atua no Grupo Renault.



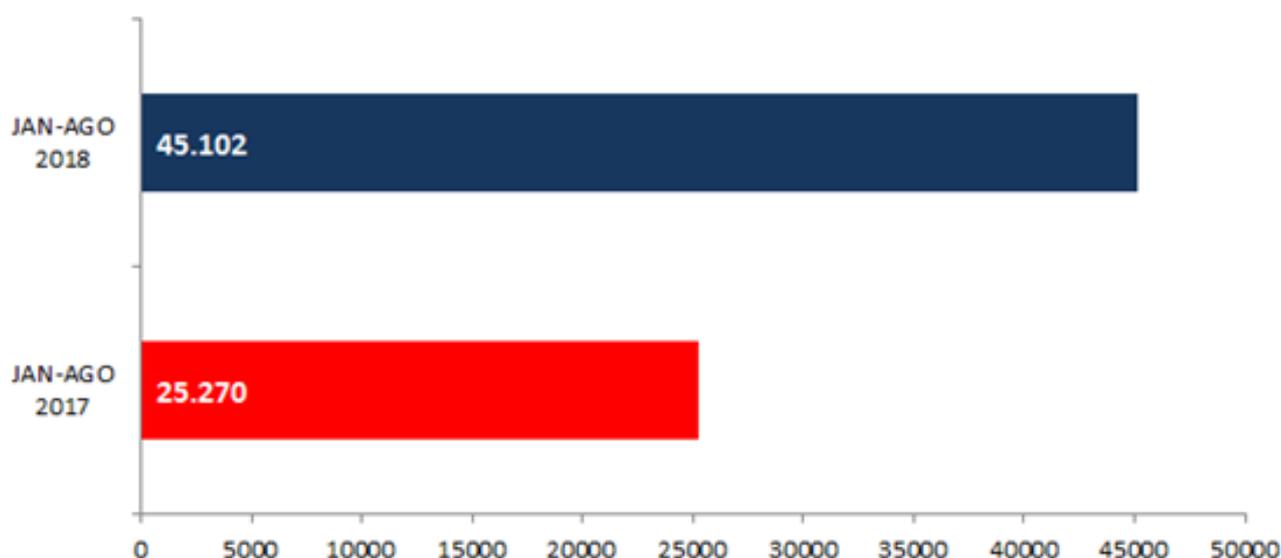
Mercado de trabalho

Paraná é o terceiro maior gerador de vagas formais no país.

Jefferson Marcondes Ferreira*

De acordo com dados divulgados no último dia 21 de setembro de 2018 pelo CAGED/MTE, o estado do Paraná apresentou um saldo positivo de 45.102 vagas, colocando o estado na 3ª posição no ranking nacional de geração de empregos formais, atrás apenas de São Paulo com 194 mil e de Minas Gerais com 109 mil vagas. O fato de o estado estar com o saldo positivo no período de Jan a Ago-2018 aponta para sinais de recuperação econômica, se comparado ao mesmo período em 2017, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Evolução do saldo de emprego no Paraná (Jan-Ago-2018 / Jan-Ago-2017)

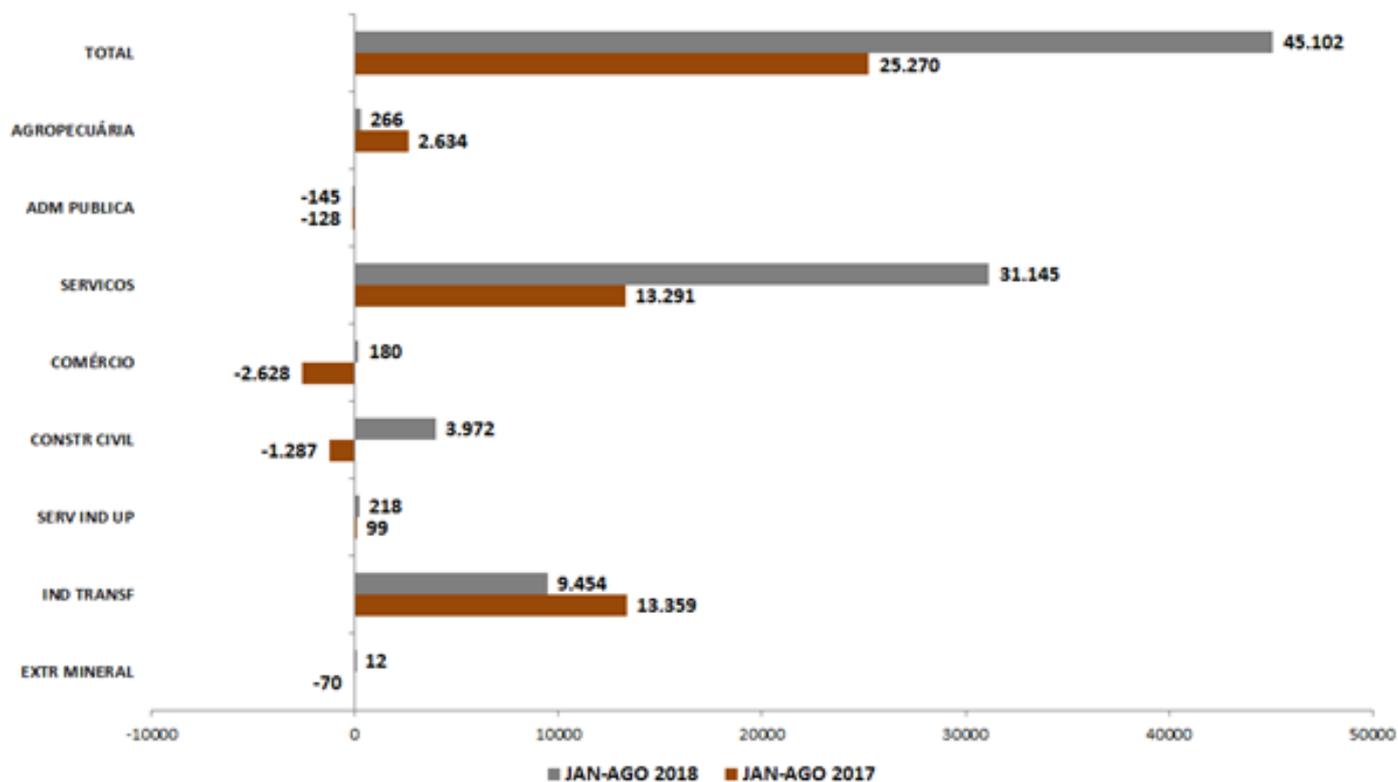


Fonte: Caged (Evolução do Saldo de Empregos Formais com ajustes)

Com relação aos setores de atividades econômicas, o saldo positivo de vagas em comparação ao período de Jan-Ago de 2017 se deve, principalmente, ao setor de serviços, que terminou o período com 31.145 vagas contra um saldo de 13.291 vagas no mesmo período em 2017. Destaque para a área de comércio e administração de imóveis e valores mobiliários com um saldo de 11.362 vagas, juntamente com a área de educação com um saldo de 6.393 vagas geradas no período. Outro setor de atividade econômica que terminou o período com saldo positivo foi a indústria de transformação com um saldo de 9.454 vagas contra 13.359 no mesmo período em 2017, com destaque para a indústria de alimentos e material de transporte, conforme gráfico a seguir.



Saldo de vagas no Paraná por setor de atividade econômica (Jan-Ago 2018/Jan-Ago 2017)



Fonte: Caged (Evolução do Saldo de Empregos Formais com ajustes)

O fato de o setor industrial não ter gerado mais vagas que 2017 deve-se, em parte, por reflexos da greve dos caminhoneiros, de maio de 2018, pelo ritmo menor das exportações paranaenses em relação ao ano anterior, como também por melhorias em processos produtivos que diminuem a geração de novos postos de trabalho.

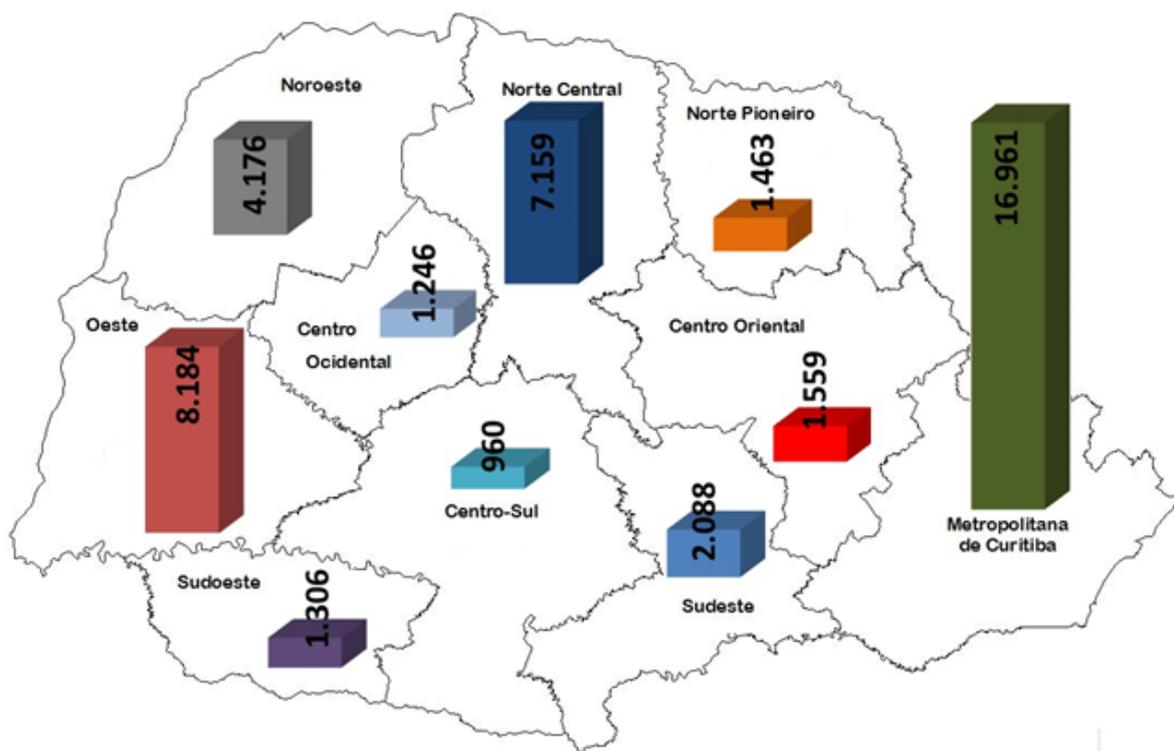
Outro setor que apresenta saldo positivo é o da construção civil, que tem um saldo acumulado de 3.972 vagas contra (1.287) no mesmo período em 2017, o que representa um acréscimo de 5.259 vagas. Finalmente, não poderíamos deixar de mencionar o importante setor do comércio, o qual também apresentou saldo positivo, embora residual, com 180 vagas geradas. Nessa cena, o comércio varejista apresentou o saldo acumulado de (3.113) vagas, enquanto que o comércio atacadista saldo de 3.293 vagas.

Perfil do saldo de geração de empregos formais no Paraná no período de Janeiro a Agosto de 2018.

O perfil do saldo da geração de vagas no estado no período de Jan-Ago de 2018 apresentou saldo positivo na geração de vagas em todas as regiões, conforme apresentado no gráfico a seguir:



Perfil do saldo de geração de empregos formais no Paraná no período de Janeiro a Agosto de 2018.



Há de se destacar as regiões Metropolitana de Curitiba, Norte Central, Noroeste e Oeste, que correspondem ao saldo de 36.480 vagas, influenciadas pelo setor de serviços que neste período teve um saldo total de 24.006 vagas. Essa expansão se deve, principalmente, ao setor de comércio e administração de imóveis, valores mobiliários, serviços médicos e ensino. O setor da indústria de transformação também se destaca com um saldo de 9.109 vagas geradas, com ênfase para a indústria de alimentos e a indústria de materiais de transportes.

Finalmente, também são digno de registro dois pontos no perfil de geração de vagas no Estado do Paraná. Primeiro todas as regiões apresentam saldo positivo na geração de empregos formais, segundo a região metropolitana de Curitiba acumula um saldo de 16.691 em 2018, o que representa um crescimento considerável quando comparado ao mesmo período em 2017, que tinha um saldo e (4.194) vagas formais.

* **Jefferson Marcondes Ferreira** é economista, especialista em Controladoria pela Universidade Positivo e atua como profissional de finanças há 14 anos. Atualmente, trabalha numa empresa de meio ambiente ligada a reaproveitamento de materiais para matriz energética.



Economia internacional

Estados Unidos e China: diálogo perigoso.

René Berardi*



Imagem: Isto é, dinheiro, <https://www.istoedinheiro.com.br/quem-ganha-essa-disputa/>

A Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) está preocupada sobre os riscos crescentes para o crescimento econômico global, incluindo ameaças de escalada da guerra comercial entre Washington e Pequim, além do endividamento crescente fora do sistema bancário.

Os sinais da evolução da disputa comercial entre os Estados Unidos e a China são mistos. Enquanto as autoridades de ambos os países anunciaram a retomada das negociações para buscar um acordo, uma série de declarações e eventos mostram um rearranjo no cenário geopolítico internacional, sinalizando um longo período de tensão.

A OCDE baixou ligeiramente sua previsão de crescimento global em 2019 para 3,7%. A guerra comercial entre os Estados Unidos e a China, através das novas tarifas mutuamente impostas “já têm repercussões negativas sobre a confiança e os projetos de investimento”, declara a OCDE. Inobstante, mantém a previsão de crescimento para os Estados Unidos em 2018 (2,9%), e só reduz 0,1% para 2019 (2,7%). Também confirma a previsão de expansão econômica da China em 6,7% para 2018 e 6,4% para 2019.

Na zona do euro, a OCDE prevê a um crescimento menos vigoroso do que o previsto em junho, 2% este ano (-0,2%) e 1,9% em 2019 (-0,2%). O crescimento na Grã-Bretanha, afetada pela Brexit, poderia continuar para 1,3% este ano (-0,1%) e 1,2% em 2019 (-0,1%). OCDE está preocupada com a situação nos países emergentes, particularmente aqueles cujas moedas entraram em colapso nos últimos meses. A econo-



mia da Argentina deverá contrair 1,9% este ano (-3,9 comparação com a previsão anterior) e o crescimento na Turquia deve ser de 3,2% (-1,9%), enquanto a África do Sul deve crescer 0,9% (-1,0%).

Segundo Donald Trump, os Estados Unidos não têm pressa para chegar a um acordo, declarou ainda que “a nossa economia é flutuante, enquanto a deles está em colapso”. De fato, a economia dos EUA continua a mostrar sinais de força, enquanto a economia da China apresenta desaceleração, como confirmam os dados da OCDE. Até agora, a estratégia econômica dos EUA é manter um alto nível de pressão sobre a China, pois estão apostando que a China pode ceder para evitar um grande ajuste econômico.

No entanto, o conflito comercial ainda está em um nível controlado, sem afetar significativamente a economia mundial, pois as declarações táticas entre os países de fato não apontam um perdedor. Tudo isso dificulta ainda mais a possibilidade de um diálogo produtivo e pode gerar importantes riscos para o crescimento econômico global.

**René Berardi é professor do ISAE. Doutor em Sociologia (UFPR), com experiências como executivo e consultor na OEA, Petrobras, Hewlett Packard, Sebrae e AGA gases.*



PAINEL DE ECONOMIA E TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS

Atento ao quadro de instabilidade econômica e com o intuito de auxiliar nas tomadas de decisões do mercado, o ISAE reuniu profissionais das áreas financeira e econômica e criou o Comitê Macroeconômico, com o objetivo de agregar valor à sociedade por meio de pesquisas, análises e interpretações de dados macroeconômicos.

O Comitê Macroeconômico é coordenado por Rodrigo Casagrande, professor do Mestrado em Governança e Sustentabilidade do ISAE, e Fabio Alves da Silva, executivo de finanças da Renault. É composto por profissionais que possuem competências complementares, provenientes de diferentes instituições, como ISAE, Banco Central do Brasil, Renault e SEBRAE.

O comitê também conta com a participação de alunos do CFO ISAE, programa desenvolvido com o objetivo de capacitar o profissional de finanças em conceitos e temas técnicos específicos da teoria financeira que ajudam na condução estratégica dos negócios, trazendo a visão de pessoas que impulsionam as ações e potencializam resultados, além de alunos do Programa de Mestrado em Governança e Sustentabilidade do ISAE.

EQUIPE TÉCNICA

Christian Geronasso

Christian Bundt

Jefferson Marcondes

Jean Toniote

Gustavo Aranha

René Berardi

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Fábio Alves da Silva

COORDENAÇÃO GERAL

Rodrigo Casagrande