



Jornada
da **Indústria** pela
Sustentabilidade

Construindo a sustentabilidade na prática

Vitor Seravalli

AGENDA



Abertura
Introdução ao
Workshop

1



Contextualização
da
Sustentabilidade

2



Planejamento
estratégico

3



Projetos de
sustentabilidade

4

AGENDA



Abertura
Introdução ao
Workshop

1



Contextualização
da
Sustentabilidade

2



Planejamento
estratégico

3



Projetos de
sustentabilidade

4

Visão estratégica da Sustentabilidade: “Análise de Problemas e Construção da Sustentabilidade na Prática”

Capacitar lideranças e especialistas empresariais para implementação de ações e projetos que tenham potencial de consolidar uma estratégia de sustentabilidade nas organizações.

1º Workshop



Identificação de desafios,
estratégias, barreiras e
oportunidades

2º Workshop



Construindo
Sustentabilidade na prática

Apresentação

- Nome
- Organização que trabalha
- Função



AGENDA



Abertura
Introdução ao
Workshop

1



Contextualização
da
Sustentabilidade

2



Planejamento
estratégico

3



Projetos de
sustentabilidade

4

Sustentabilidade e a Indústria



Desafios que o mundo enfrenta



Crescimento Populacional

Desafios que o mundo enfrenta



Desigualdade

Desafios que o mundo enfrenta



Lixo

Desafios que o mundo enfrenta



Pobreza

Desafios que o mundo enfrenta



Recursos Naturais

Desafios que o mundo enfrenta



Aquecimento Global

Desafios que o mundo enfrenta



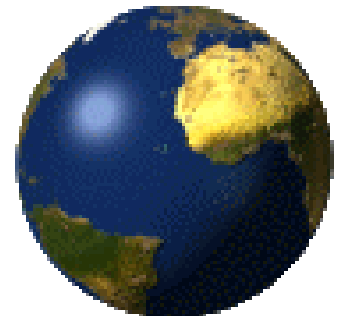
Educação

Vivemos num mundo de

INsustentabilidade

Desenvolvimento Sustentável

“Satisfação das necessidades da geração atual sem comprometimento da capacidade das gerações futuras para satisfação de suas próprias necessidades”.



Sustentabilidade



Inspirado no Triple Bottom Line de John Elkington

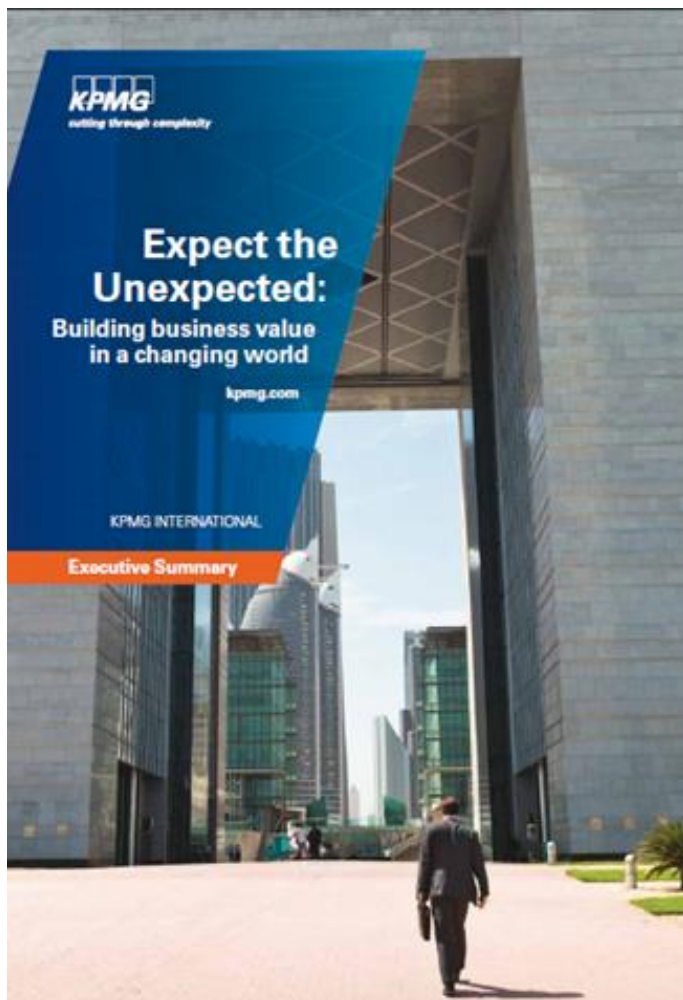
Responsabilidade Social Empresarial (RSE) “é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social.”

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários” (ETHOS).

**Por que a
sustentabilidade
passou a fazer parte
da agenda
empresarial**



Recursos decrescentes



Mudanças no clima vão provocar perdas econômicas de 1 a 5% ao ano

Maior volatilidade e incerteza no mercado de energia e combustíveis

Escassez e aumento de demandas por minerais

Demanda de água vai superar a oferta em 40% até 2030

Áreas de florestas devem reduzir em 13% de 2005 a 2030

O que faz as empresas Incorporarem a sustentabilidade em seu negócio?

- ✓ Valorizar reputação
- ✓ Responder a investidores
- ✓ Preservar acesso a mercados
- ✓ Antecipar regulação
- ✓ Responder a pressões
- ✓ Inovar em produtos
- ✓ Cumprir sua missão
- ✓ Crença e ideologia



- Institui a Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) para as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN.
- A PRSA deve passar a fazer parte da política estratégica da instituição:
 - Gestão de riscos socioambientais: procedimentos, rotinas, instrumentos e critérios que permitam a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos socioambientais por parte das instituições na concessão de serviços financeiros.
 - Práticas de governança corporativa para assegurar o cumprimento de seus objetivos: designação de um diretor a ser responsável pela PRSA e, também, a obrigatoriedade de ampla divulgação
- Instituições submetidas ao ICAAP devem implementar sua PRSA até fevereiro de 2015. As instituições não sujeitas ao ICAAP deverão fazê-lo até julho de 2015.

- **Responsabiliza a pessoa jurídica por "atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira"**
- **Entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014.**
- **Não se trata de Lei Penal e sim Administrativa.**
- **Aplica-se às empresas que transacionam com o Poder Público em todas as esferas.**
- **Cria sanções pecuniárias e interditórias.**

Grande poder de influência e transformação das empresas

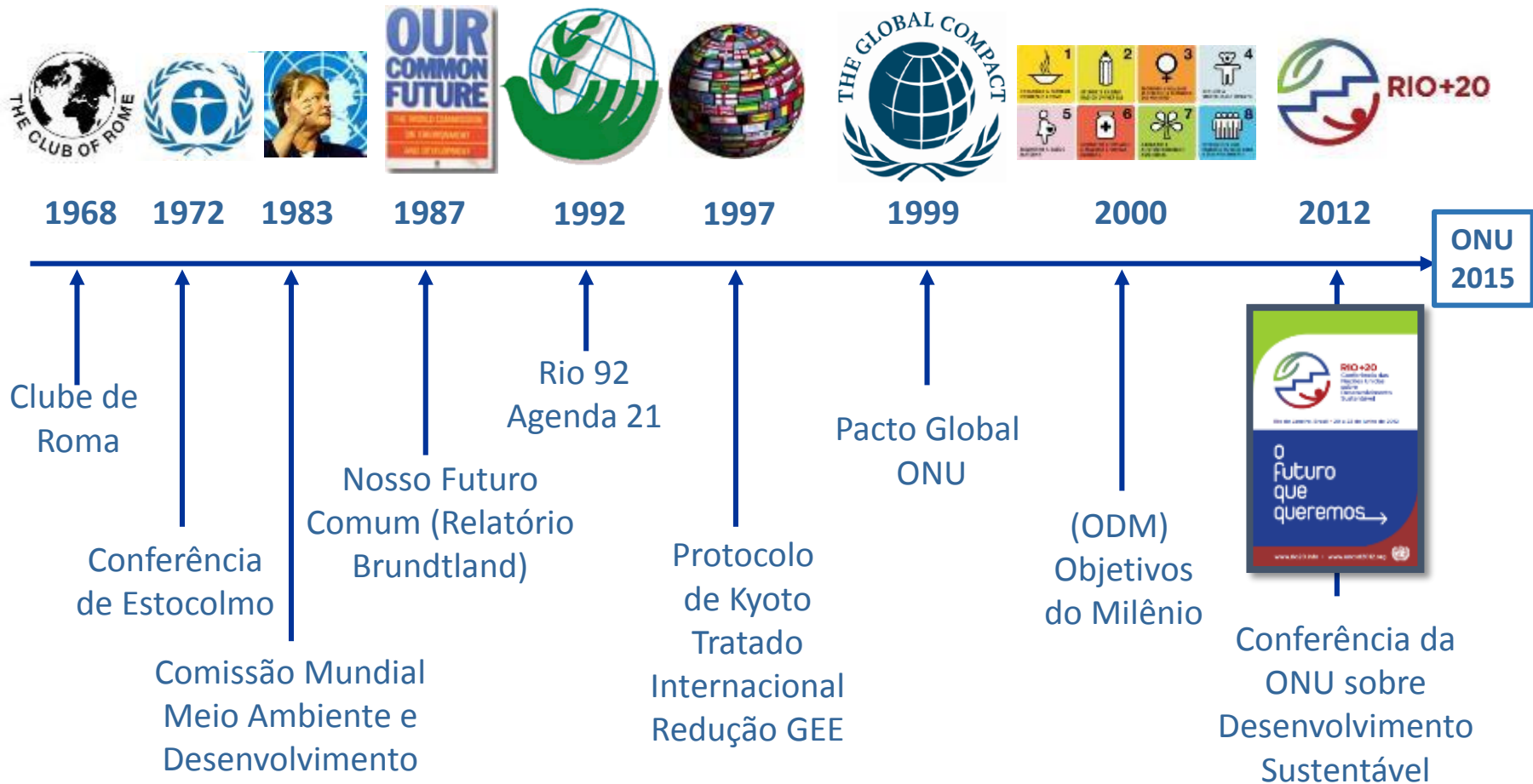
- ✓ Das 100 maiores entidades econômicas do mundo, 50 são empresas
- ✓ Geradoras de novas tecnologias e conhecimentos
- ✓ Criadoras de empregos e geradora de renda individual
- ✓ Criadoras de costumes e hábitos
- ✓ Formadoras de pessoas e mentalidades
- ✓ Contribuem para o Estado via tributos
- ✓ Geradoras de externalidades econômicas positivas e negativas



- **DEMOGRAFIA:** Um mundo mais velho e urbano
- **GEOPOLÍTICA:** Uma nova ordem mundial
- **RECURSOS:** Consumo aumentará, gerando escassez
- **CLIMA:** Aquecimento global, o tiro no pé
- **TECNOLOGIA:** Disseminação dos aparelhos e da internet



Evolução do Desenvolvimento Sustentável



RIO+20



Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável

Rio de Janeiro, 13-22 de junho de 2012

- **108 bilhões** de dólares para a **agricultura**, incluindo as pequenas explorações;
- **134 bilhões** de dólares para o **setor imobiliário**, por meio da melhoria da eficiência energética;
- **Mais de 360 bilhões** de dólares para o **abastecimento de energia**;
- **15 bilhões** de dólares para a **silvicultura**, o que ajudaria também no combate às alterações climáticas (investimentos em REDD);
- **Mais de 75 bilhões** de dólares para a **indústria**, incluindo a de produtos manufaturados;
- **Quase 135 bilhões** de dólares para o setor de **turismo**.
- **Mais de 190 bilhões** de dólares para os **transportes**.
- **Quase 110 bilhões** de dólares para a **gestão de resíduos**, incluindo a reciclagem.
- **Quase 110 bilhões** de dólares para o setor da **água**, incluindo questões de saneamento.

Proposição de investimento de **2% do PIB global**

Proposta do Grupo de Trabalho Aberto para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



1. Erradicar a pobreza em todos os lugares
2. Erradicar a fome, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável
3. Obter vidas saudáveis para todos
4. Prover educação de qualidade e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
5. Alcançar equidade de gênero, empoderamento das meninas e mulheres em todos os lugares
6. Assegurar disponibilidade e uso sustentável de água e saneamento para todos
7. Assegurar energia sustentável para todos
8. Promover crescimento econômico sustentável e inclusivo contínuo, pleno emprego produtivo e trabalho decente para todos
9. Promover industrialização e infraestrutura sustentável e fomentar a inovação
10. Reduzir a desigualdade internamente e entre os países
11. Fazer assentamentos humanos e cidades inclusivas, seguras e sustentáveis
12. Promover padrões de consumo e produção sustentáveis
13. Combater as mudanças climáticas e seus impactos
14. Conservar a promover o uso sustentável dos oceanos, mares e recursos marinhos
15. Proteger e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, frear a desertificação, degradação da terra e perda da biodiversidade
16. Alcançar sociedades pacíficas e inclusivas, acesso à justiça para todos, e instituições efetivas e capazes
17. Fortalecer os meios para a implementação e para a parceria global pelo desenvolvimento sustentável

AGENDA



Abertura
Introdução ao
Workshop

1



Contextualização
da
Sustentabilidade

2



Planejamento
estratégico

3



Projetos de
sustentabilidade

4

SUSTENTABILIDADE

CRISES

MUDANÇAS

DILEMAS

BUSCAR
ENGAJAMENTO

DIFERENCIAÇÃO

PROBLEMAS
ESPECÍFICOS



SUSTENTABILIDADE

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

COMITÊS

CÓDIGO DE ÉTICA

VOLUNTARIADO

INVESTIMENTO SOCIAL
PRIVADO

RELATÓRIO INTEGRADO

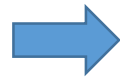
COLETA SELETIVA

CAMPANHA DO AGASALHO

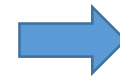


SUSTENTABILIDADE

MUITAS AÇÕES
PONTUAIS



FALTA DE FOCO



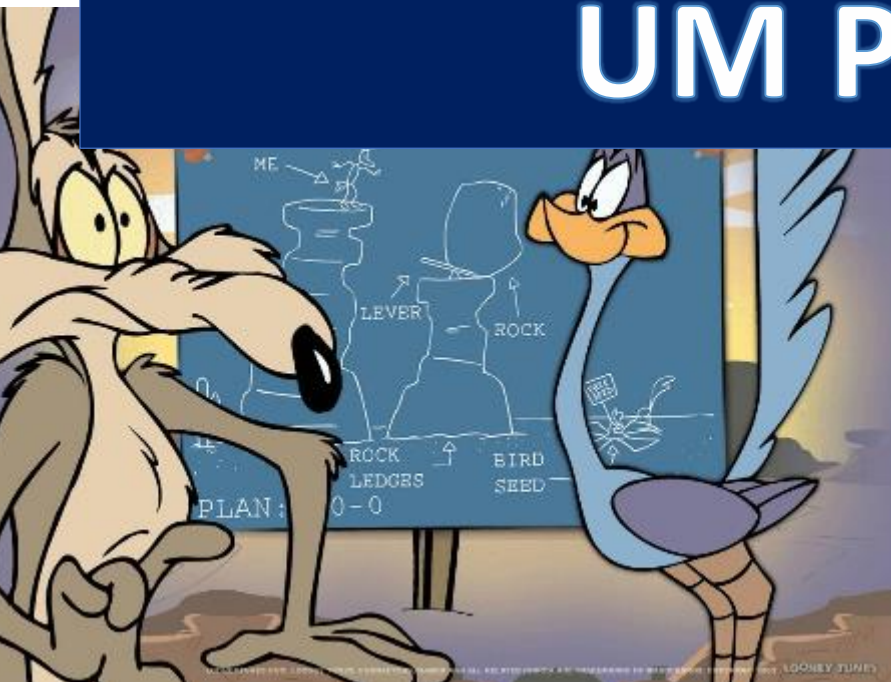
BAIXO RESULTADO



COMO JUSTIFICAR?



**NÃO BASTA APENAS FAZER
UM PLANO!**

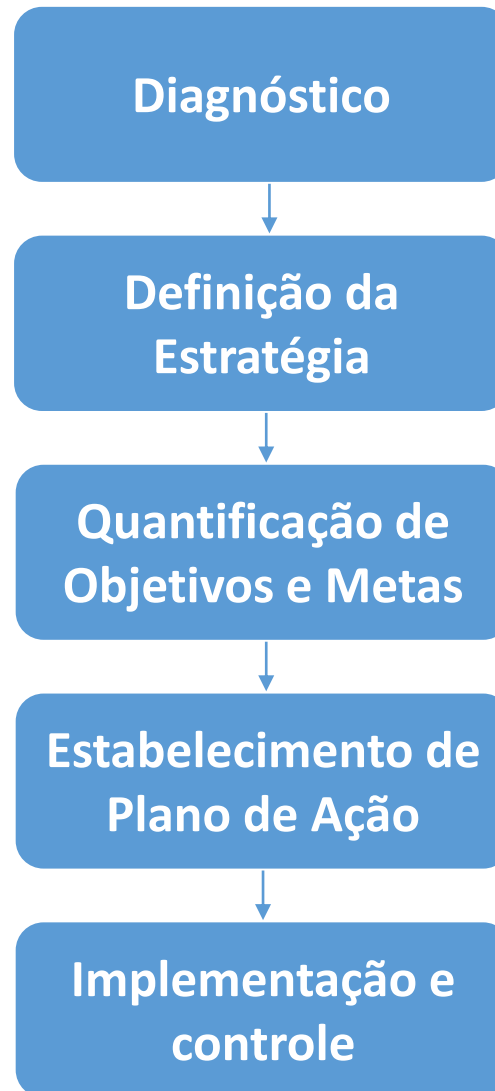


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Processo dinâmico através do qual são definidos caminhos a serem trilhados por uma organização a fim de construir o futuro desejado.

As organizações devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.





Diagnóstico

Definição da Estratégia

Quantificação de Objetivos e Metas

Estabelecimento de Plano de Ação

Implementação e controle

- Avaliação da estratégia vigente (caso haja):
 - Qual caminho vem sendo seguido?
 - O que está dando certo?
 - O que está dando errado?
 - Está alinhado com a missão/ visão/ valores?
- Análise do ambiente externo e interno
 - Avaliar tudo aquilo que influencia a organização, mas está fora do seu poder de influência (concorrência, economia, meio-ambiente, stakeholders, etc.)
 - Identificar os principais desafios da organização em relação à sustentabilidade
- Ferramentas: Análise SWOT; Brainstorming;

A N Á L I S E S W O T



Sustentabilidade na empresa X



Fortalezas

- Liderança engajada
- Empresa tem boa reputação

Fraquezas

- A empresa é muito grande, é difícil focar
- Cultura da empresa valoriza muito filantropia;
- Budget destinado à sustentabilidade é baixo

Oportunidades

- Comunidade próxima cede muitos funcionários pra empresa
- Falta de água frequente no bairro

Ameaças

- Economia em crise
- Mercado só funciona com pagamento de suborno aos fornecedores
- Cadeia de valor do setor com altos níveis de trabalho escravo



BRAINSTORMING

- 1-) Definir uma pergunta para o grupo responder: Quais são os desafios que a empresa tem para enfrentar e se tornar mais sustentável?”
- 2-) Estimular a “chuva de ideias”:
 - Críticas são rejeitadas
 - Criatividade é bem-vinda
 - Quantidade é necessária
 - Combinação e aperfeiçoamento são necessários
- 3-) Priorizar os principais desafios que a empresa irá trabalhar

Identificação de desafios

EDUCAÇÃO

- Consciência: educação e esclarecimento
- Conscientização corporativa, sistêmica e circular.
- Pesquisa: inovação e tecnologia
- Falta de consciência do consumidor
- Conhecimento
- Cultura da organização
- Incerteza de retorno

GESTÃO

- Alto custos e produtos sustentáveis
- Benchmarking setorial
- Mudança de paradigmas
- Aproximação de stakeholders
- Dificuldade de tangibilizar/ mensurar

GOVERNO

- Pressionar o governo para adotar medidas que garantam a isonomia
- Política governamental
- Carga tributária
- Aspectos governamentais (carga tributária, legislação protecionista, carga tributária, burocracia, e corrupção)

MERCADO

- Ciclo produtivo fechado
- Falta de estratégia de médio/longo prazo (união de empresas do setor)
- Falta de visão holística
- Dificuldade de nivelamento e difusão das práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor

Diagnóstico

Definição da
Estratégia

Quantificação de
Objetivos e Metas

Estabelecimento de
Plano de Ação

Implementação e
controle

- Definir qual a estratégia da empresa a ser seguida.
 - Exemplos: Educação, Comunicação, Desenvolvimento de Mercado, Diversificação.
- Ferramentas de ideação: World Café, Brainstorming, Design Thinking





DESAFIO



ESTRATÉGIAS

Mercado

- Ciclo produtivo fechado
- Falta de estratégia de médio/longo prazo (união de empresas do setor)
- Falta de visão holística
- Dificuldade de nivelamento e difusão das práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor
- Agregar valor ao produto brasileiro e estimular o consumo responsável
- Integração do consumidor no processo
- União e mobilização para incentivo da prática sustentável
- Inovação e diferenciação

ESTRATÉGIA



Barreiras



Oportunidades



Definição de estratégia

	Estratégias	Barreiras	Oportunidades
GOVERNO	Integração dos empresários e fortalecimento do setor	Desinteresse	Parcerias
	Buscar apoio da FIESP e ABIT	Dificuldade de acesso ou outras prioridades	Ganhar representatividade
	Independência	Competência tecnológica	Liderança e Marketing
	Comunicação Integrada (Consumidor)	Ausência de resultado (curto prazo)	Abertura de novas possibilidades de investimento
	Criar canais de influência	Aceitação da figura de influência	Representatividade institucional já existente
	Criar comitê de sustentabilidade para disseminação de conhecimento	Falta de adesão	Representatividade institucional já existente
	União empresarial	Individualismo	Problema generalizado
MERCADO	Agregar valor ao produto brasileiro e estimular o consumo responsável	Falta de reconhecimento do mercado consumidor	Diferenciação
	Integração do consumidor no processo	Barreira cultural	Reconhecimento de competência
	União e mobilização para incentivo da prática sustentável	Resultados marginais no segmento	Aumento da competitividade
	Integrar os diversos stakeholders	Falta de adesão	Representatividade institucional já existente
	Inovação e diferenciação	Imediatismo	Demanda de mercado

Diagnóstico



Definição da
Estratégia



Quantificação de
Objetivos e Metas



Estabelecimento de
Plano de Ação



Implementação e
controle

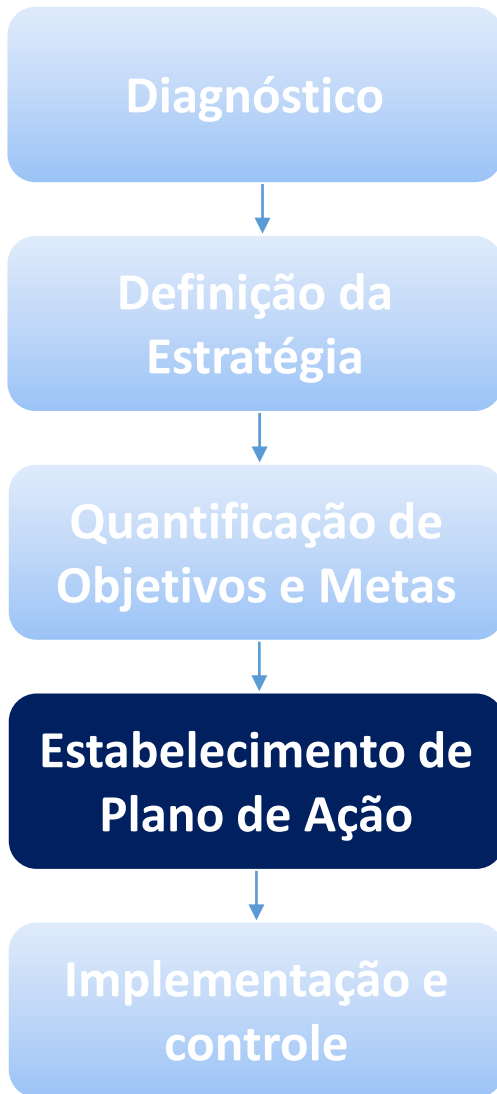
Objetivo: o que você pretende alcançar

Meta: como você vai alcançar o objetivo!

eSpecífico
Mensurável
Atingível
Relevante
Temporal

indie

" UMA META
SEM UM
PLANO
É SOMENTE
UM DESEJO "



Plano de ação:

- Ferramenta utilizada para transformar estratégias em algo real
- Registra as atividades necessárias para atingir um resultado desejado
- O Plano de Ação deve considerar temas relevantes relacionados com os desafios, estratégias, e a avaliação dos Stakeholders desenvolvidos nos exercícios anteriores.
- Ferramentas: modelo 5W2H; planilhas customizadas



Plano de Ação - Modelo 5W2H

Estratégico

Por que?

Why?

Por que será feito (justificativa)

Quanto?

How much?

Quanto custará fazer (custo)

Gerencial

O que?

What

O que será feito (etapas)

Operacional

Quem?

Who?

Por quem será feito
(responsabilidade)

Onde?

Where?

Onde será feito
(local)

Quando?

When?

Quando será feito
(tempo)

Quem?

How?

Como será feito
(método)

Jornada
da **Indústria** pela
Sustentabilidade

[illegible]

Parte 1 - Ações Existentes

TEMA	MEDIDAS (O que existe?)	MANTER OU APRIMORAR? (Por que?)	PROCEDIMENTO (Como?)	RESPONSÁ- VEL (Quem?)	PRIORI- DADE

Parte 2 - Novas Ações

TEMA	CONTRAMEDIDAS (O que?)	JUSTIFICATIVA (Por que?)	PROCEDIMENTO (Como?)	RESPONSÁ- VEL (Quem?)	PRIORI- DADE

Diagnóstico



Definição da
Estratégia



Quantificação de
Objetivos e Metas



Estabelecimento de
Plano de Ação



Implementação e
controle

- Determinação de indicadores de performance (KPI's)
- Ferramenta: Balanced Scorecard; Indicadores customizados



- Acompanhamento da implementação através dos KPI's
 - Reuniões periódicas
 - Avaliação da necessidade de alteração do plano



Perspectivas de todas as partes interessadas:

- Objetivos de curto prazo
- Presente
- Indicadores Financeiros
- Indicadores "lagging" (resultados finais)
- Desempenho interno
- Estratégico

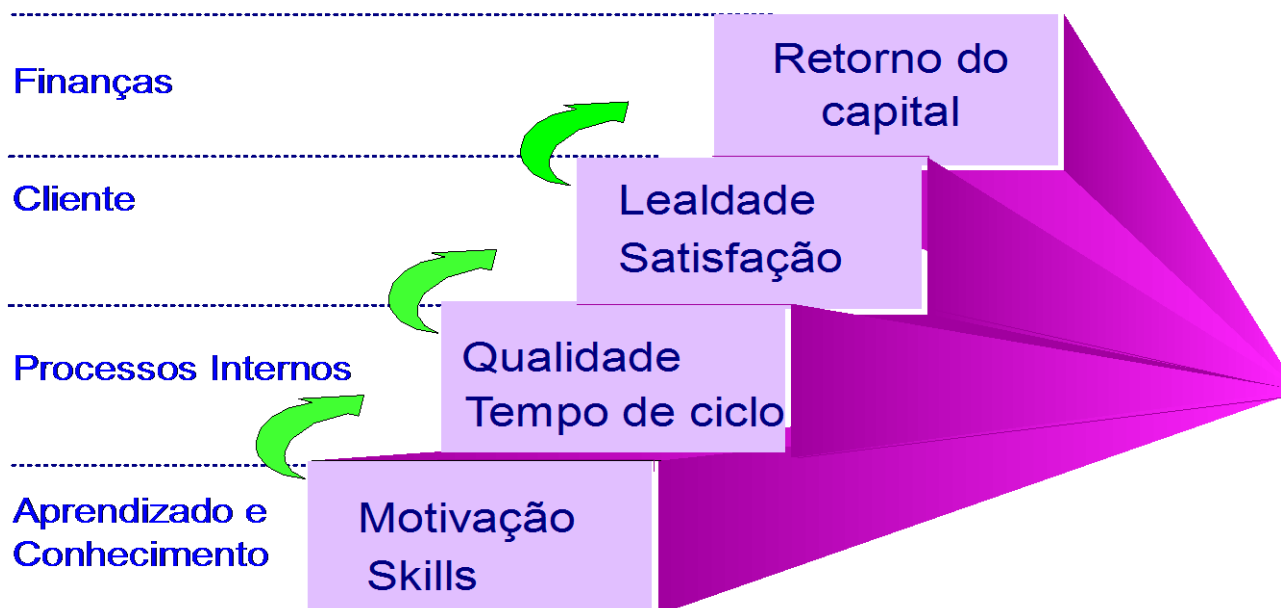


- Objetivos de longo prazo
- Futuro
- Indicadores não-financeiros
- Indicadores "leading" (Drivers do desempenho)
- Desempenho externo
- Operacional

BSC - Balanced Scorecard

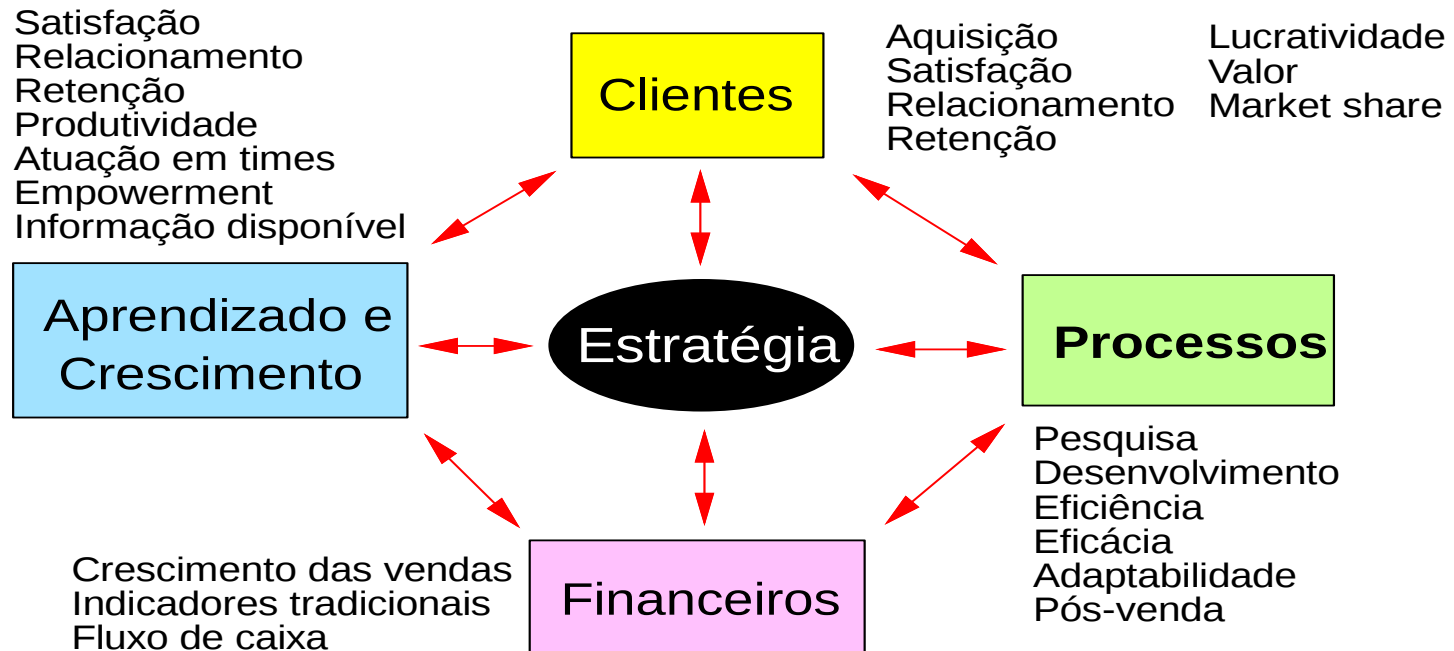
Relação de Causa e Efeito

Deve relacionar as 4 perspectivas do BSC



As 4 Perspectivas do Balanced Scorecard

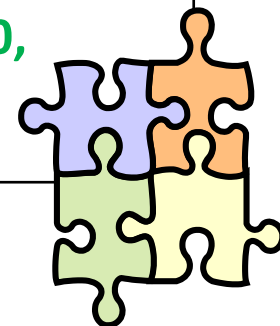
Principais Indicadores de Desempenho



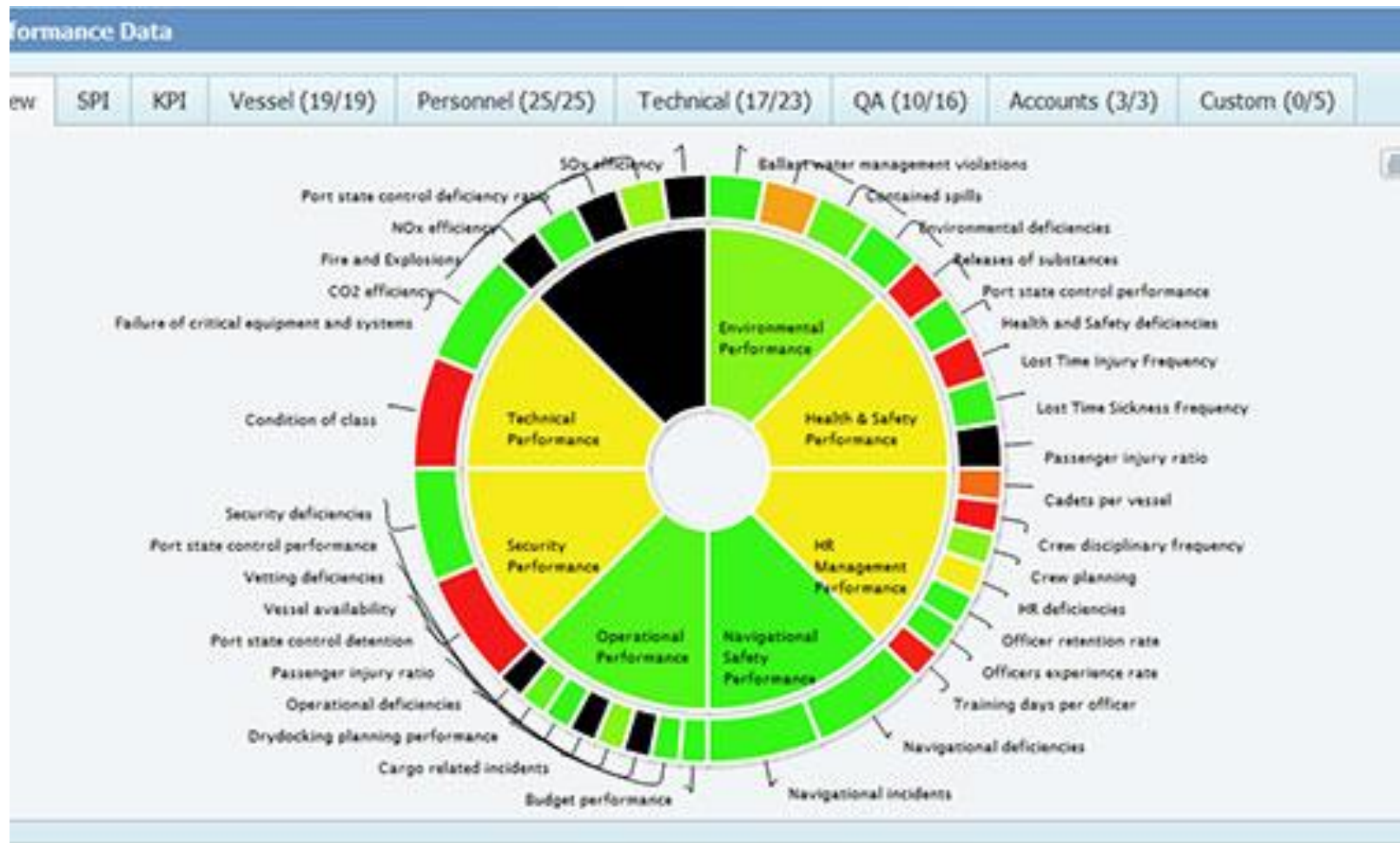


Outros indicadores

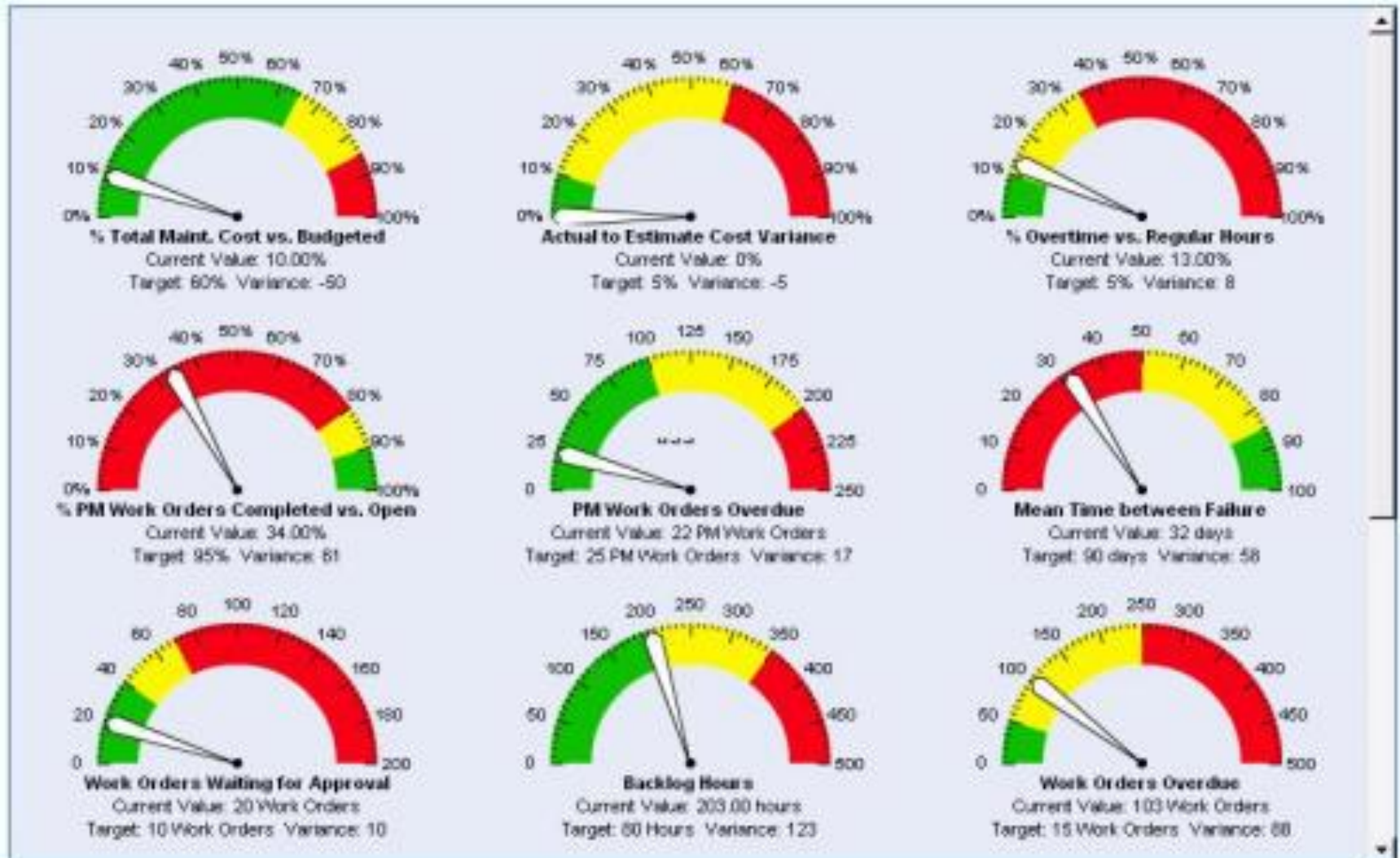
Impacto	Indicador
Melhoria do status de mulheres jovens com escolaridade básica completa, repercutindo no aumento das oportunidades de emprego feminino.	65% das mulheres que concluíram a escolaridade básica, ocupam empregos formais no mercado de trabalho.
Efeito	Indicador
Aumento do índice de alfabetização de mulheres.	1500 mulheres concluem o curso de alfabetização no ano de 2012, superando o número de 850, obtido no ano anterior.



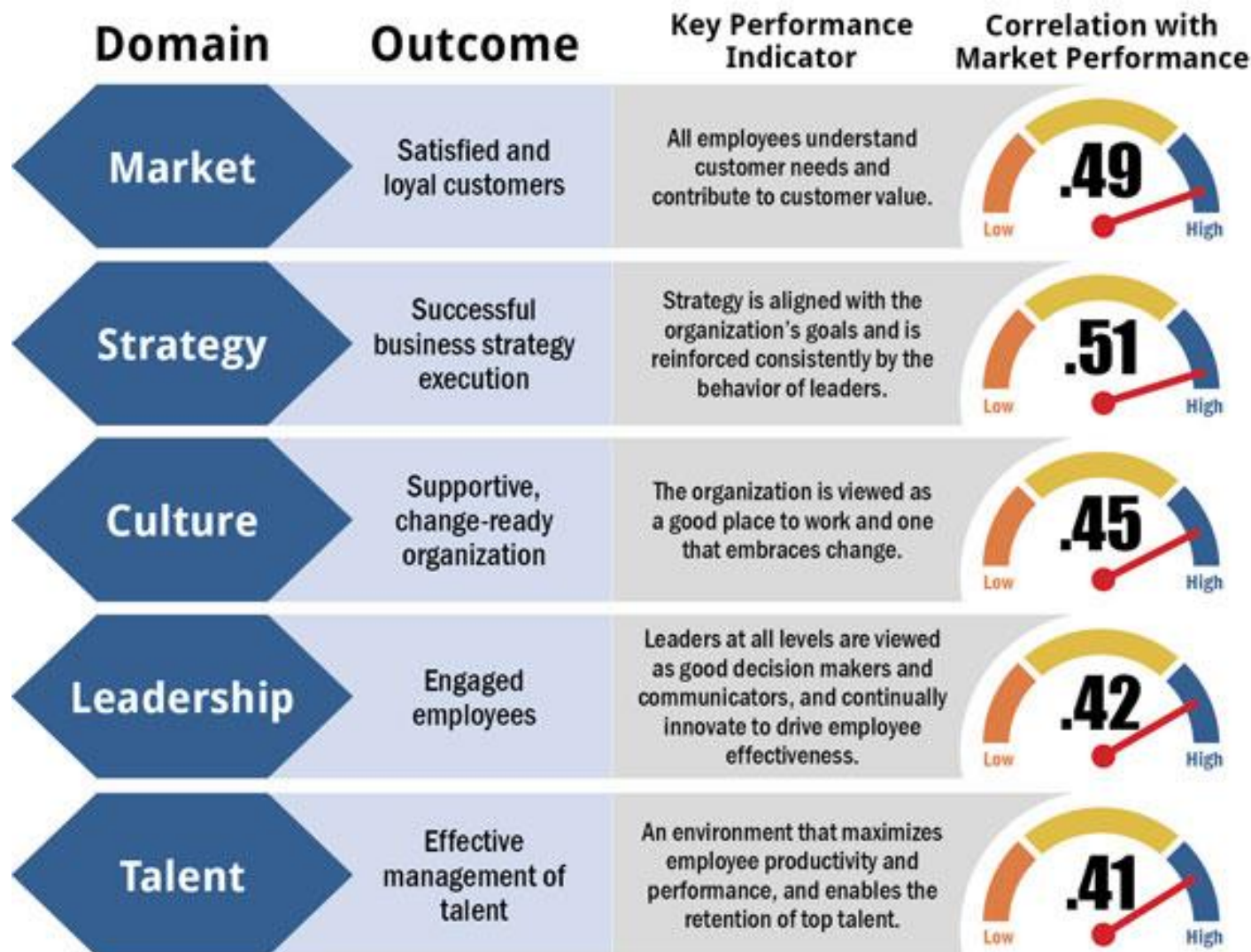
Outros indicadores



Outros indicadores



Outros indicadores



Outros indicadores

Business Priority Area	KPI	KPI Measure	Monthly Evaluation			Comment
			1	2	3	
Financial	1	Working Capital				Yes, Peckham remains very near to London.
	2	Debtor Days				All cash in hand, no income tax, no VAT.
	3	Creditor Days				Usually Thursday and Friday but Del avoids the pub on those days.
Customer	4	Distribution Coverage (%)				Dominant in Peckham, South London
	5	Quality Demerit Index				Dry-clean only raincoats and dodgy watches have affected performance – amongst others.
Process	6	Sales forecast accuracy (%)				Targets 100% success in supplying what nobody needs or wants.
Logistics	7	Warehouse Storage Cost (per piece)				Included in flat/garage rent at Nelson Mandela House.
	8	Transport Cost (per km)				Company policy to use 3 wheel Reliant Regal van for tyre economy.
	9	Stock Security				Constant screen monitoring by Grandad or Uncle Albert.
Learning	10	Training Days				Rodney aka Dave already has 2 GCSEs but studies Computers at night school.

Outros indicadores

Step 3 –Performance management focuses on below targeted performance

		KPI	Freq	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Target
Financial	1	Supply Chain Cost (per unit volume)	m	€ 1.70	€ 1.69	€ 1.68	€ 1.65	€ 1.57	€ 1.55	€ 1.60
	2	Cash (Debtor days)	m	16.2	17.1	18.3	16.5	14.6	16.0	15.0
	3	Distribution Coverage (%)	m	76%	74%	78%	81%	82%	85%	80%
	4	Customer Service On Time In Full (%)	m	91%	92%	89%	93%	96%	94%	95%
	5	Stock availability at Point Of Sale (%)	m	97.6%	94.3%	96.5%	98.1%	98.7%	98.4%	98.0%
Process	6	Total Stock (days)	m	18.6	18.9	16.7	17.5	15.5	14.3	12.0
	7	Sales Forecasting Accuracy (%)	m	64%	59%	58%	65%	76%	81%	90%
	8	Performance Appraisal Status (%)	q	25%	25%	25%	65%	65%	65%	90%
	9	Competency Attainment (%)	q	40%	40%	40%	50%	50%	50%	75%

Resultados esperados



Direcionamento claro



**Pensamento
fora da caixa**



Mudança de patamar



Meio-ambiente X Lucro X Pessoas



Previsibilidade



Justificativa

AGENDA



Abertura
Introdução ao
Workshop

1



Contextualização
da
Sustentabilidade

2



Planejamento
estratégico

3



Projetos de
sustentabilidade

4

Empreendimento planejado que consiste em um conjunto de ações inter-relacionadas e coordenadas para alcance de objetivos e resultados dentro do limites de um orçamento e de um período de tempo dado.

**SITUAÇÃO
ATUAL**



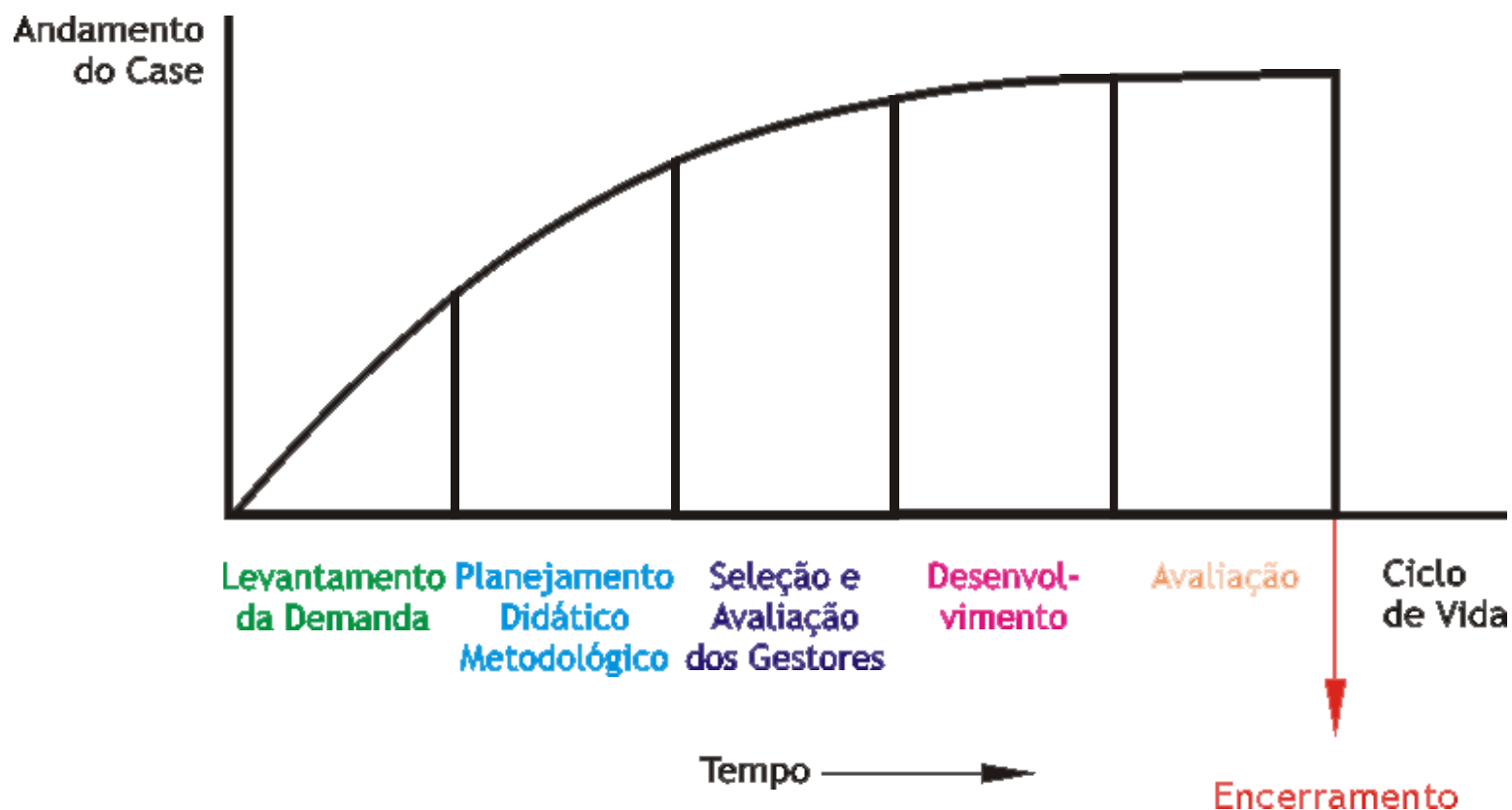
**SITUAÇÃO
DESEJADA**



PROJETO

Ciclo de Vida de um Projeto

Todo Projeto / Case se desenvolve através de um ciclo de vida que se constitui numa sequência de fases que vão desde a ideia inicial até o seu encerramento.



Exemplo da empresa de ônibus

Matriz de decisão					Duração do projeto: 01 ano				
Alternativas Critérios	Condução Segura	Melhoria da Frota	Recuperação das Estradas	Enfoque Integrado					
Viabilidade financeira	4	2	1	3					
Impacto Ambiental	1	4	3	2					
Repercussão na clientela (peso 2)	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 2 = 6$	$1 \times 2 = 2$	$4 \times 2 = 8$					
Total de pontos	9	12	6	13					
Classificação	3º	2º	4º	1º					

Escala de valores utilizado:

- (1) Baixo
- (2) Regular
- (3) Bom
- (4) Ótimo

Alternativa Escolhida: Enfoque integrado. Obs.:

- 1) A atribuição de valores ponderados para a análise é de decisão da equipe do projeto.
- 2) Outras variáveis podem interferir na escolha da alternativa.

CANVAS no contexto da Sustentabilidade





<http://www.businessmodelgeneration.com/>

Business Model CANVAS

Business Model Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica e empreendedora.

O **Canvas** permite descrever, desenhar, desafiar, inventar e fazer seu modelo de negócio ou projeto girar! Possibilita divergir e convergir opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.

Fácil entendimento.

Simples, relevante, intuitivo.

Facilita a discussão e a descrição.

Possibilita a todos falarem sobre a mesma coisa.

Completo, de forma a tratar da complexidade do tema.

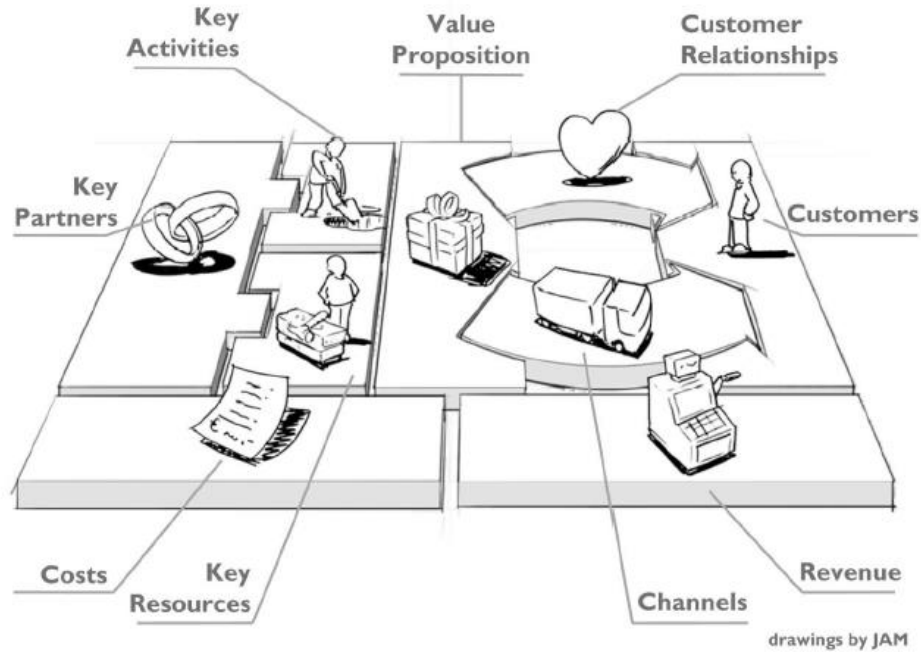
Business Model CANVAS

Business Model Canvas		Elaborado para:		Elaborado por:		Em: dd/mm/aaaa	
						Iteração #	
Principais Parceiros 	Principais Atividades 	Proposições de Valor 	Relacionamento com os Clientes 	Segmentos de Clientes 			
	Principais Recursos 				Canais 		
Estrutura de Custos 		Fluxos de Receita 					

www.businessmodelgeneration.com

Business Model CANVAS

Como foi desenvolvido:



Lógica
Eficiência
Objetividade

Emoção
Valor



Business Model CANVAS



<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

1-) Segmentos de Clientes

Para quem estamos criando valor?
Quem são nossos clientes mais importantes?



2-) Propostas de Valor

Que valores nós entregamos ao Cliente?
Que problemas dos nossos clientes estamos ajudando a resolver?
Que pacotes de produtos e serviços oferecemos a cada Segmento de Cliente?
Quais necessidades dos clientes estamos satisfazendo?



3-) Canais

Através de quais canais atingimos nossos Segmentos de Clientes?
Gostaríamos de atingir? Como podemos alcançá-los agora?
Como estão integrados os nossos canais?
Quais funcionam melhor? Quais tem melhor custo-benefício?
Como estamos integrando-os às rotinas do cliente?



4-) Relacionamento com os clientes

Que tipo de relacionamento temos com nossos clientes?
O que os segmentos esperam que possamos estabelecer e manter com eles?
Quão caros eles são??



5-) Recursos-chave ou principais recursos

Quais recursos-chave nossa Proposta de Valor requer?
Nossos canais de distribuição?
Relacionamento com os Clientes?
Fontes de receita?



6-) Atividades-chave ou atividades principais

Através de quais canais atingimos nossos Segmentos de Clientes?
Gostaríamos de atingir? Como podemos alcançá-los agora?
Como estão integrados os nossos canais?
Quais funcionam melhor? Quais tem melhor custo-benefício?
Como estamos integrando-os às rotinas do cliente?



7-) Parcerias-chave ou principais parceiros

Quem são os nossos principais parceiros?

Quem são os nossos principais fornecedores?

Recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros?

Principais Atividades que os parceiros realizam?



8-) Fluxos de receitas

Por quais valores nossos clientes estão realmente interessados em pagar?

Por quais eles pagam atualmente?

Como eles estão pagando atualmente?

Como eles gostariam de pagar?

Como cada fluxo de receita contribui para a receita global?



9-) Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio ou projeto?

Quais os recursos-chave mais caros?

Quais as atividades-chave mais caras?



Desenvolver um Business Model Canvas para um projeto de sustentabilidade para endereçar a estratégia abaixo:

**ENGAJAMENTO DO STAKEHOLDER
COMUNIDADE**



Dinâmica:

5W2H no contexto da Sustentabilidade



Desenvolver um plano de ação 5W2H para o projeto de sustentabilidade descrito no Business Model Canvas



Dinâmica: 5W2H no contexto da Sustentabilidade

[illegible]



Vitor Seravalli
vitor@seravalli.com.br

www.seravalli.com.br