

ZINE CONSCIENTE

#71



**3 PERGUNTAS-CHAVE
DAS EMPRESAS FEITAS
PARA DURAR**

QUAL É O SIGNIFICADO DA VIDA DA SUA EMPRESA?

“A maior empresa do mundo é a minha vida...”

Fernando Pessoa

Lucro primeiro: empresa como uma máquina de fazer dinheiro. Essa é a visão que, infelizmente, ainda orienta a maioria dos negócios ao redor do planeta.

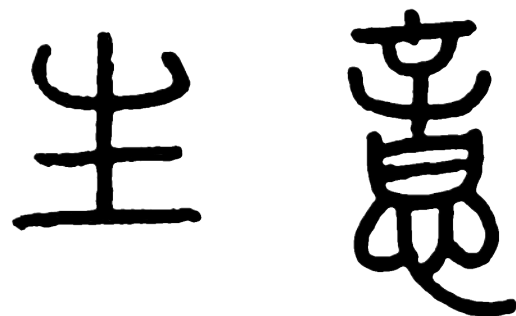
Como toda máquina, a organização pertence a alguém – no caso os acionistas, que em geral não são os funcionários. Para funcionar, uma máquina deve poder ser controlada por seu operador – e é justamente esse o princípio elementar da gestão há mais de um século: controlar a organização – ou seus membros. É possível e/ou ético controlar seres humanos?

Pessoas podem ser influenciadas, incentivadas, inspiradas, mas nunca totalmente controladas – e essa luta irracional por poder e domínio está na raiz dos males corporativos.

Albert Einstein já dizia que não podemos resolver problemas com o mesmo grau de consciência que os criou. Por isso, também nas questões socioeconômicas, o primeiro passo

deve ser mudar nosso modo de enxergar o mundo e refletir sobre ele.

Um dos termos para empresa mais antigos conhecidos é o sueco *narings liv*, traduzido literalmente como “alimento para a vida”. Já nos antigos ideogramas chineses, com mais de três milênios de idade, o conceito de empresa é representado da seguinte forma:



“Empresa” em ideogramas chineses.

Enquanto o primeiro ideograma se traduz como “vida”, o segundo representa “significado” – e, em tempos tão turbulentos como hoje, os negócios carecem mais do que nunca exatamente disso: significado real para a vida de todos.

SUA EMPRESA É UMA POÇA OU UM RIO?

“Aquele que adia a hora de viver corretamente é como o camponês que espera o rio se esgotar antes que ele atravesse.”

Horácio

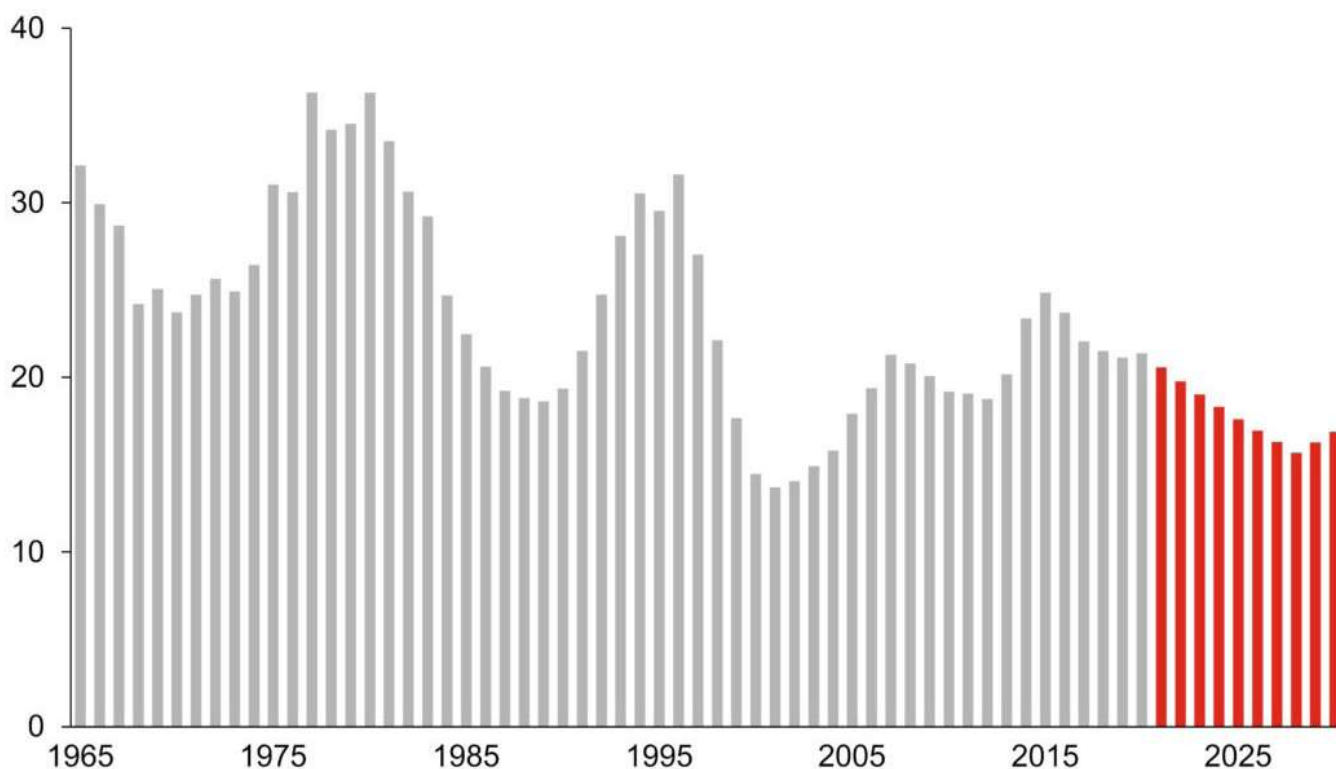
Pode não parecer, mas as empresas comerciais são membros recentes da nossa vida; igrejas, clubes e universidades são alguns exemplos de instituições humanas milenares, enquanto a história corporativa abrange apenas cerca de quinhentos anos (Sencovici, 2020).

Embora sejam inegavelmente produtoras de riqueza material, provendo o sustento e a qualidade de vida de cada vez mais pessoas por meio de seus bens e serviços, a maioria das empresas ainda está em uma fase inicial de evolução, desenvolvendo e aplicando apenas uma pequena parte de seu potencial. Prova disso é a acentuada queda na expectativa de vida de empresas ao longo das últimas décadas: enquanto os seres humanos vivem em média 75 anos, são cada vez mais raras as empresas que alcançam a metade dessa idade.

No início do século passado, a expectativa de vida dos brasileiros era de apenas 33 anos – uma média

achatada tanto por uma significativa mortalidade infantil como também por uma gama de doenças ainda incuráveis na época - febre amarela, tuberculose e até lepra. Foi somente a partir de 1940 que esse quadro começou a se modificar, graças a uma série de avanços, como a urbanização e as políticas de saneamento, a descoberta dos antibióticos e a criação de um sistema de saúde pública. Com isso, a expectativa de vida avançou cerca de cinco anos por década - atualmente, estamos na média de 75 anos.

O universo corporativo se assemelha bastante a esse cenário – aliás, com a primeira parte dele. Um levantamento do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) revela que as empresas geralmente se extinguem com 34,7 anos. É uma marca ainda pior que a das pessoas físicas de mais de um século atrás, pois exclui mortalidade infantil; o levantamento do IBPT levou em conta somente as companhias com faturamento acima de R\$ 48 milhões anuais (IBPT, 2022).



Tempo médio de vida de uma empresa do Índice Standard & Poor's 500 em anos (projetado até 2025).



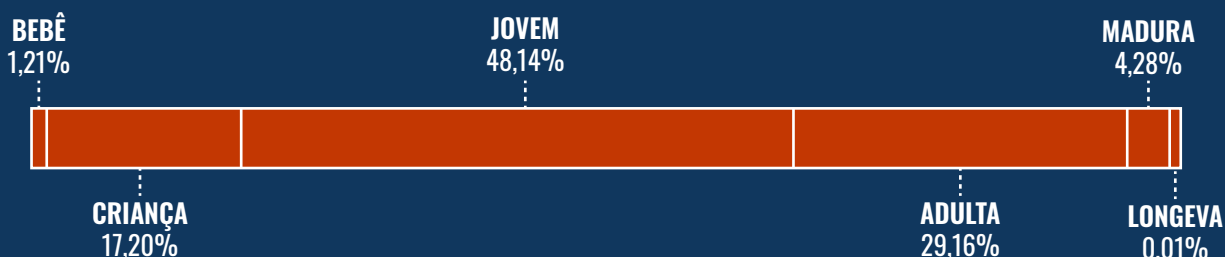
INSIGHT CONSCIENTE

Se abrir uma empresa no Brasil já é uma missão desafiadora e burocrática, tentar mantê-la é ainda mais complexo. Segundo o levantamento Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, do IBGE, seis em cada 10 empresas abertas em 2012 não conseguiram se manter

por mais de cinco anos (IBGE, 2021). Entre as empresas fundadas em 2012, a taxa de sobrevivência foi de 78,9% após um ano de funcionamento; 64,5% após dois anos; 55% após três anos; 47,2% após quatro anos; e 39,8% após cinco anos.

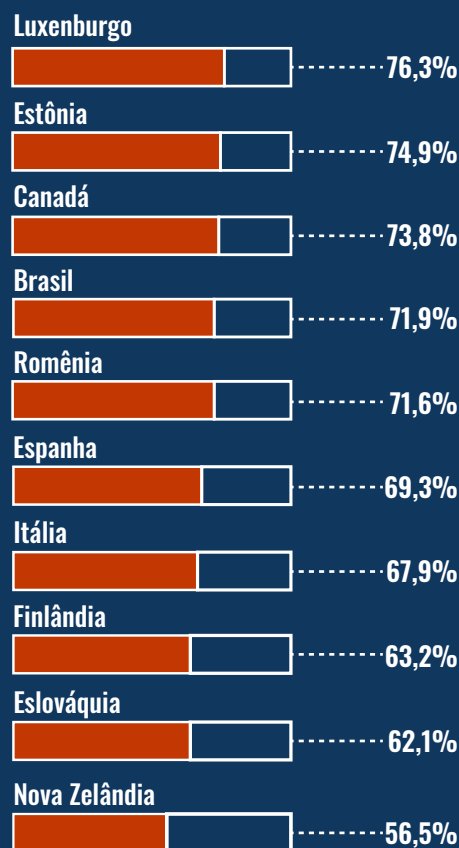
DISTRIBUIÇÃO POR ETAPA DE VIDA

Confira em que fase estão as companhias brasileiras.

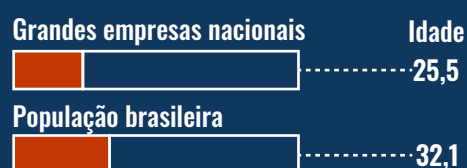


SOBREVIVÊNCIA AOS PRIMEIROS 2 ANOS

A taxa média das companhias brasileiras nacionais está próxima à dos países da OCDE*.



COMPARAÇÃO DA MÉDIA DE IDADE ATUAL

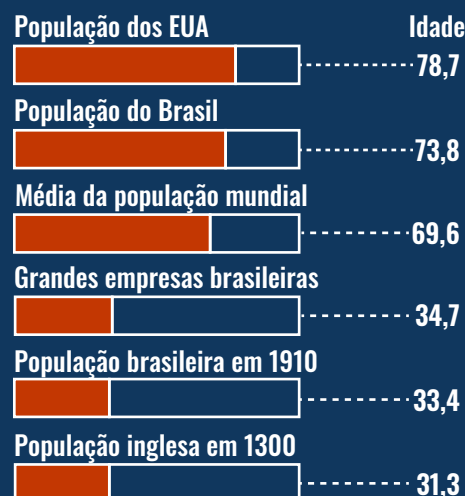


DEFINIÇÕES DE IDADE DAS EMPRESAS

Bebê: até 2 anos
Criança: entre 3 e 10 anos
Jovem: entre 11 e 30 anos
Adulta: entre 31 e 50 anos
Madura: entre 51 e 100 anos
Longeva: acima de 100 anos

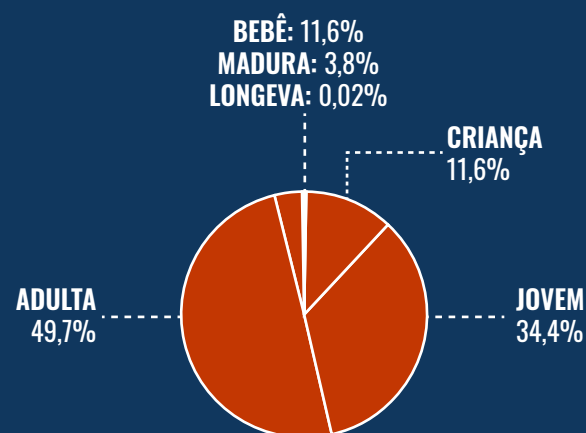
EXPECTATIVA DE VIDA

As grandes empresas nacionais vivem, em média, menos da metade do tempo de um cidadão.



EM QUE ESTÁGIO AS EMPRESAS MORREM

Menos de 4% das companhias chega às duas últimas etapas de sua vida.



FONTES

IBGE, IBPT, SEBRAE, OMS E Encyclopaedia Britannica.

*Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

“O brasileiro é um homem cordial”, já dizia o historiador Sérgio Buarque de Holanda para descrever o temperamento menos racional/ponderado e mais inflamado/impulsivo da formação econômica brasileira. Seu paralelo com o empreendedorismo e o mundo dos negócios é inevitável: em busca de retornos financeiros rápidos, pessoas são vistas como ativos descartáveis, e os investimentos nelas reduzidos ao mínimo. Não é por acaso, portanto, que o índice de *turnover* no Brasil apresenta valores maiores que o dobro da média mundial. O Brasil é o atual campeão mundial em rotatividade de funcionários, de acordo com uma pesquisa global da Robert Half conduzida com 1.775 diretores de RH de 13 nacionalidades, sendo 100 brasileiros. Aqui, o turnover de colaboradores aumentou em 82% das empresas desde 2010, mais que o dobro da média mundial, que foi de 38% (Robert Half, 2019).

A maioria das empresas brasileiras se comporta, nas palavras do executivo holandês Arie de Geus, como “poças”: uma série de pingos de chuva aleatoriamente reunidos em uma cavidade. A formação de uma poça é um fenômeno temporário: ela não consegue sobreviver a muito calor, e quando o sol aparece e a temperatura aumenta, começa a evaporar (Geus, 1998). Empresas longevas, por outro lado, se assemelham a um rio, perpetuando-se na paisagem graças a uma comunidade consciente e altruísta. **Embora o retorno sobre os investimentos (ROI) continue sendo importante, o bem-estar comum é a**

razão de ser, e a rentabilidade um meio para alcançá-lo.

Ao contrário da “empresa-poça”, a “empresa-rio” tem um fluxo aberto para o mundo, mas sem perder de vista jamais a coesão de seus membros e os seus valores compartilhados. Nela, **coesão e diversidade coexistem e se complementam** – a organização definitivamente tem uma identidade própria, porém as pessoas que a integram mostram uma rica variedade, com diferentes origens, características e potenciais. Esse insight sobre a falsa dicotomia entre coesão e diversidade é ainda mais valioso atualmente, conforme os negócios se tornam cada vez mais globais e inclusivos.

Um clássico exemplo de empresário é a Mitsui, hoje um dos maiores conglomerados do Japão. Seu fundador, Takatoshi Mitsui, deixou o seguinte legado de princípios organizacionais ao morrer, em 1694 (Mitsui, 2022):

- *Na seleção dos líderes, observe os profissionais mais jovens e deslocados, treinando-os até se tornarem candidatos promissores;*
- *Quantidades consideráveis de prata devem ser colocadas à parte como um fundo de reserva em benefício de empregados idosos da Casa que tenham perdido suas propriedades, e também para o auxílio daqueles que tenham sido vítimas de incêndios e outras calamidades;*
- *A visão ampla é essencial à carreira de um empresário. Ao buscar os pequenos lucros imediatos, pode-se perder lucros enormes a longo prazo.*

SEU NEGÓCIO É SÁBIO?

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes.”

Cora Coralina

Conta-se que no ano 77 d.C., o mestre budista Taicho Daishi foi se exercitar no monte Hakusan, na região de Ishikawa, no sudoeste do Japão. À noite, em um sonho, uma divindade lhe disse haver, a alguns quilômetros da montanha, uma aldeia em que existia uma fonte de água com poderes altamente restauradores. Daishi foi até a aldeia, chamada Awazu, e ordenou a Garyo Houshi, seu discípulo, que erguesse ali uma espécie de spa (Takahashi, 2009).

A história desse lugar, fundado em 718 e batizado de Houshi, tem muito de lenda. Seu sucesso, contudo, é bastante real: funcionando até hoje, 1.293 anos depois, e sob o comando do 45º descendente de Houshi, o misto de hotel e spa pode receber até 450 hóspedes, que são acolhidos com a tradicional cerimônia do chá e um quimono de algodão.

O segredo dessa perenidade? Seus gestores souberam manter vivos valores milenares enquanto modernizavam o plano administrativo. No contexto japonês, resistiram a diversas realidades econômicas, políticas e sociais,

como o shogunato, a fase do império expansionista e a democracia moderna, que chegou a ser a segunda economia do mundo.

Essa incrível longevidade nos remete à pergunta: o que faz com que alguns negócios sobrevivam ao tempo e outros — a maioria deles, de fato — sucumbam?

O professor nipônico da Escola de Negócios da Universidade de Harvard, Hirotaka Takeuchi, estuda há anos as políticas de inovação das empresas japonesas e como elas operam em tempos de crise (Harvard Business School, 2022).

O foco é principalmente nos desastres naturais, já que o Japão é frequentemente assolado por tsunamis, tufões, terremotos e erupções vulcânicas de grande magnitude, com altos níveis de mortalidade e sérios impactos econômicos. O país também passou por diversas crises como a chamada “Década Perdida” dos anos 90, a Grande Recessão de 2008 e, mais recentemente, assim como o resto



Hotel Hoshi Ryokan, a empresa familiar mais antiga do mundo.

do mundo, os efeitos da pandemia do coronavírus. A questão principal é: como as empresas japonesas sobrevivem a esses desafios e quais lições o Ocidente pode tirar dessa experiência?

Segundo Takeuchi, as empresas japonesas praticam o capitalismo sábio e não o capitalismo de Wall Street, ou seja, há um investimento na comunidade e não apenas a concentração em obter lucro.

Aproximadamente 20.000 das 1,24 milhão de entidades empresariais no Japão foram estabelecidas há pelo menos um século. Destes, cerca de

1.200 existem há pelo menos 200 anos e cerca de 400 há pelo menos 300 anos. Cerca de 30 empresas japonesas existem há 500 anos ou mais, e 7 existem há um milênio ou mais. Muitas dessas operações antigas são empresas familiares que foram nutridas, preservadas, expandidas e transmitidas de geração em geração.

Em 2020, a consultoria Nikkei BP realizou uma pesquisa sobre o número de empresas que estão no mercado há 100 anos ou mais por país, constatando que 33.076 empresas no Japão estão no mercado há mais de 1 século - isso representa 41,3% do total global (Nikkei BP, 2022).

EMPRESAS CENTENÁRIAS NO MUNDO

Ranking	País	Quantidade de empresas	Porcentagem
1	Japão	33.076	41,3
2	EUA	19.497	24,4
3	Suécia	13.997	17,5
4	Alemanha	4.947	6,2
5	Reino Unido	1.861	2,3
6	Itália	935	1,2
7	Áustria	630	0,8
8	Canadá	519	0,6
9	Holanda	448	0,6
10	Finlândia	428	0,5

Quando se trata de organizações em operação há mais de 200 anos, a longevidade japonesa fica ainda mais destacada:

EMPRESAS BICENTENÁRIAS NO MUNDO

Ranking	País	Quantidade de empresas	Porcentagem
1	Japão	1340	65,0
2	EUA	239	11,6
3	Alemanha	201	9,8
4	Reino Unido	83	4,0
5	Rússia	41	2,0
6	Áustria	31	1,5
7	Holanda	19	0,9
8	Polônia	17	0,8
9	Itália	16	0,8
10	Suécia	11	0,5



INSIGHT CONSCIENTE

No Brasil existem quase 19 milhões de empresas ativas. Entre elas, apenas 190, aproximadamente 0,01%, chegaram aos 100 anos de atividade (IBGE, 2021). Revoluções, crises, mudanças na Constituição e

trocas de moedas atravessaram o caminho desse pequeno grupo de companhias e, se elas resistiram, é porque foram guiadas por uma visão de negócios diferenciada, mais consciente e íntegra.

Um número surpreendente de empresas no Japão existe há 100, 200 anos ou mais. Essa perenidade pode trazer lições úteis para novos negócios e para o desenvolvimento de novas formas de sociedade industrial. Quais são as maneiras pelas quais essas empresas de longa data conseguiram perdurar?

O primeiro atributo é um claro **senso de propósito** e uma visão para o negócio. Os proprietários das empresas que sobrevivem, e seus sucessores, definem e colocam em prática princípios explícitos que definem seus objetivos de negócios, pontos fortes essenciais e preocupações principais. Em alguns casos, esses princípios orientadores são escritos e preservados na forma de um credo familiar ou código de comportamento; eles também podem ser transmitidos oralmente de uma geração para a outra, às vezes como uma herança confidencial, como uma receita secreta de família. Às vezes, o código familiar é expresso por meio de ações cerimoniais que refletem a filosofia de fundação da empresa ou inspiradas nas palavras e atos do

fundador. A única constante entre os negócios mais duradouros do Japão, exemplificada por praticamente todos, é a dedicação a um conjunto específico de valores e princípios fundamentais.

O segundo atributo é uma abordagem de **gestão baseada em uma perspectiva de longo prazo**. Um negócio duradouro tem um grande volume de história acumulada para se basear. Uma empresa de 200 anos olha para os próximos 200 anos, e uma empresa de 500 anos tenta ver 500 anos no futuro. A política básica de gestão está muito mais preocupada com o bem-estar da empresa no longo prazo do que com o lucro no curto prazo ou a busca de riqueza.

A principal prioridade é proteger aquilo de que depende a prosperidade de longo prazo – o bom nome da empresa. Em japonês, a palavra *noren* refere-se a um tipo de cortina curta geralmente pendurada do lado de fora de uma loja ou restaurante tradicional. Originalmente um simples guarda-sol ou proteção contra respingos, com o

tempo o *noren* se tornou um dispositivo conveniente para exibir as insígnias da loja e, por extensão, passou a simbolizar a reputação de uma empresa. Uma

mancha no *noren* e o dano implícito à credibilidade da empresa devem ser evitados a todo custo.



INSIGHT CONSCIENTE

Os amantes da culinária japonesa já devem ter reparado num elemento decorativo praticamente indispensável nesses restaurantes: cortinas curtas de tecido na porta de entrada, sobre o balcão onde se preparam alguns dos quitutes, e na porta da cozinha. Mesmo em residências de japoneses essas cortinas são usadas na porta da cozinha. Elas não aparentam ter uma função prática, pois são curtas ou recortadas demais para disfarçar ou ocultar uma passagem.

O xintoísmo é considerado a religião nativa do Japão – uma religião animista em que manifestações, objetos e seres da natureza (inclusive pessoas) são elevados à categoria de *kamis* (divindades). Uma destas manifestações naturais consideradas extraordinárias era o fogo que, afinal, era essencial para a sobrevivência. Sem ele era impossível cozinhar, não havia luz à noite, nem aquecimento no frio.

Como o fogo era considerado sagrado, a área onde ele era aceso e mantido era rodeada por uma *shimenawa* (grossa corda de palha de arroz torcida da esquerda para

direita), que no xintoísmo significa a presença de uma divindade. Usada até hoje, a *shimenawa* é amarrada ao redor de algumas árvores e pedras quando se acredita que nelas habite um *kami*.

Conforme a sociedade primitiva evoluiu para comunidades maiores e mais complexas, porém, a arquitetura das casas sofreu alterações e o fogo, antes centro da vida doméstica, ficou restrito à cozinha, impedindo o uso da *shimenawa*. Assim, ela foi gradualmente substituída pela cortina curta *noren*.

A cortina *noren* e a corda *shimenawa* tornaram-se quase sinônimos. Ambas simbolizam a espiritualidade humana, e por isso a *noren* passou a ser vista como uma espécie de amuleto. Quando uma *noren* é pendurada na entrada de um comércio, é indicativo de que a loja está pronta para atender o público.

Como muitos estabelecimentos comerciais imprimem seus nomes na *noren*, surgiu a expressão *norenwake* (“dividir

a cortina”), que representa a situação na qual um funcionário que dedicou muitos anos à loja recebe como reconhecimento uma loja nova do patrão. Embora sejam negócios independentes, o patrão formaliza sua gratidão

ao colaborador presenteando-lhe com uma noren com o nome de sua marca, emprestando ao novo estabelecimento a reputação de sua loja, como se fosse uma filial (Takahashi, 2009).



Árvore com shimenawa em Kyoto (Foto: Raadust).



Noren, a cortina curta nipônica.

O terceiro atributo de negócios duradouros é um **estilo de gestão que coloca as pessoas em primeiro lugar**. A maioria das empresas mais antigas do Japão considera seus funcionários não como peças substituíveis, mas como o coração do negócio e agentes de crescimento. Eles estão fortemente comprometidos com o treinamento interno e têm uma visão de longo prazo ao recrutar pessoal e avaliar candidatos a emprego. Muitas vezes o próprio credo da família expressa explicitamente o princípio de que os operadores de empresas familiares e seus funcionários devem estar unidos em busca da prosperidade.

Os operadores de negócios duradouros costumam se concentrar na importância de ter o pessoal certo. Muitas dessas empresas formularam estruturas de governança corporativa para garantir que apenas aqueles com talento e motivação suficientes possam entrar nas fileiras da alta administração, selecionando cuidadosamente os herdeiros em potencial e eliminando aspirantes não qualificados em reuniões de família.

O quarto atributo é a **dedicação total em colocar os interesses do cliente em primeiro lugar**. As empresas estabelecidas há muito tempo devem evitar com cautela a obtenção de lucros míope ou a complacência em sua longevidade, o que pode levá-las a negligenciar os consumidores.

O quinto atributo de um negócio duradouro é um **relacionamento saudável com a comunidade maior**. Não

se trata apenas de evitar críticas ou o tipo errado de publicidade; ele surge de um desejo vital de contribuir ativamente para o bem-estar público por meio de atividades empresariais.

O sexto atributo é a **disposição de evoluir e inovar constantemente** – a capacidade de evitar ser aprisionado pelo sucesso passado. Uma chave para a longevidade é saber o que mudar e no que não mexer em resposta às mudanças na sociedade e às necessidades dos clientes. Às vezes, isso significa reunir coragem para mudar radicalmente a própria abordagem.

O sétimo atributo é a **defesa da simplicidade e da frugalidade**. No Japão, o desperdício sempre foi considerado uma transgressão que merece séria repreensão. Há lembretes frequentes e pontuais para praticar a modéstia e a frugalidade, tanto na administração de um negócio quanto na condução da própria vida. Mas frugalidade não é o mesmo que avareza; o primeiro é um meio de conservar recursos para investimentos futuros, enquanto o segundo é simplesmente economizar dinheiro como um fim em si mesmo. Mais importante ainda, as práticas de modéstia e frugalidade promovem um clima de honestidade e integridade, que é um ativo inestimável para o negócio.

O oitavo e último atributo dos negócios duradouros é a determinação incansável de preservar e transmitir os valores e costumes descritos acima. As empresas organizam procedimentos

e cerimônias para lembrar de seus fundadores, bem como da filosofia e dos valores da empresa, comemorar e contemplar os laços que unem os

funcionários que lutaram juntos em tempos difíceis, além de transmitir essas memórias às novas gerações.



INSIGHT CONSCIENTE

Com 84 anos de existência, a marca Yakult é outro exemplo nipônico de longevidade corporativa. O leite fermentado com lactobacilos vivos foi desenvolvido no Japão na década de 1920, mas registrado como marca somente em 1938.

A história remonta ao ano de 1925, quando as crianças japonesas enfrentavam um surto de infecções gastrointestinais e a taxa de mortalidade infantil estava preocupantemente elevada. Preocupado com isso, o médico Minoru Shirota dedicou-se a pesquisar lactobacilos que poderiam prevenir os problemas gástricos e, em 1930, descobriu uma espécie que resistia aos ácidos do estômago e se mantinha viva no intestino, inibindo a proliferação de bactérias nocivas.

Esses microorganismos foram chamados de lactobacilos casei Shirota, e em 1935 o leite fermentado começou a ser produzido e distribuído nos domicílios japoneses. Nasceu então, em 1938, a marca Yakult,

originada de um termo esperanto que significa iogurte (Yakult JP, 2022).

Atualmente uma marca global, distribuída em 33 países, o Yakult por muito tempo não foi vendido em supermercados, sendo comercializado exclusivamente por senhoras, com bicicletas ou carrinhos com compartimentos que mantinham o produto gelado. Essa ideia partiu do próprio Shirota, que desejava dar oportunidades de emprego a milhares de mulheres que ainda buscavam espaço no mercado de trabalho.



Yakult Lady ou Mulher do Yakult
(Fonte: [Yakult](#)).

OS 4 CS DA LONGEVIDADE CORPORATIVA

“O que há de melhor no homem somente desabrocha quando se envolve em uma comunidade.”

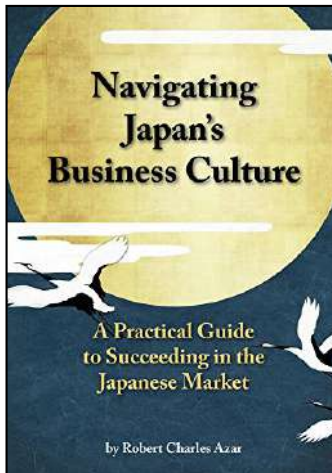
Albert Einstein

O escritor alemão Hermann Hesse (1877-1962) já dizia que o que existia em sua época não era uma comunidade, mas simplesmente um rebanho: *“Os homens se unem porque têm medo uns dos outros e cada um se refugia entre seus iguais: rebanho de patrões, rebanho de operários, rebanho de intelectuais... E por que têm medo? Só se tem medo quando não se está de acordo consigo mesmo”* (Hesse, 2011).

A importância da comunidade para a sobrevivência de um negócio é destacada também por Danny Miller, professor na École des Hautes Études Commerciales de Montreal e na University of Alberta, ambas no Canadá. Miller aprofundou a análise de Hirotaka Takeuchi sobre o que leva alguns negócios a durar e outros a desaparecer, concluindo que as organizações bem-sucedidas no longo prazo marcaram mais pontos nos quesitos comunidade, continuidade, conexão e comando – **os 4 Cs** (Miller & Miller, 2005). O termo **comunidade** representa o fato de a empresa formar

um grupo coeso em torno de valores claros e veementemente defendidos – mas com apego apenas a princípios, nunca rejeitando ideias inovadoras. A **continuidade** diz respeito a ter um foco ligado a um propósito socioeconômico, enquanto a **conexão** é uma referência a alianças sólidas com públicos externos. Por fim, o **comando**, nas empresas bem-sucedidas, se dá por meio de líderes que exercem a gestão com conhecimento, motivação e coragem para tomar as melhores decisões em favor, simultaneamente, do negócio e da coletividade. Negligenciar qualquer um desses elementos causa perda de competitividade e, no limite, o fracasso total da organização. Exemplos claros disso são grandes empresas do passado, como Enron, WorldCom e Tyco, que quebraram por enfatizar o papel individual do executivo em detrimento da comunidade corporativa, as simples transações em lugar de conexões perenes com todos os stakeholders, o curto prazo em prejuízo do foco na continuidade e a liderança oportunista no lugar de um comando corajoso ■

PARA SABER+



Navigating Japan's Business Culture: A Practical Guide to Succeeding in the Japanese Market. Robert Charles Azar. WriteWay Publishing, 2016.



Humanocracia: Criando Organizações tão incríveis quanto as pessoas que as formam. Gary Hamel & Michele Zanini. Alta Books, 2021.



Expertise competitiva: como as empresas mais inteligentes usam o aprendizado para engajar, competir e ter sucesso. Kelly Palmer & David Blake. Alta Books.



TED Talks: Como construir uma empresa que dure 100 anos, com Martin Reeves.

ASSISTIR

Se você deseja construir um negócio que dure, pode não haver lugar melhor para buscar inspiração do que seu próprio sistema imunológico. Junte-se ao estrategista Martin Reeves enquanto ele compartilha estatísticas surpreendentes sobre a redução da expectativa de vida corporativa e explica como os executivos podem aplicar seis princípios de organismos vivos para construir negócios resilientes que florescem diante da mudança.

Referências

- GALEANO, Eduardo. As veias abertas da América Latina. L&PM, 2021.
- [GEM](#), 2022.
- GEUS, Arie de. A empresa viva. Editora Elsevier, 1998.
- [HARVARD BUSINESS SCHOOL](#), 2022.
- HESSE, Herman. The Seasons of the Soul: The Poetic Guidance and Spiritual Wisdom of Herman Hesse. North Atlantic Books, 2011.
- [IBGE](#), 2021.
- [IBPT](#), 2022.
- MILLER, Danny & Le Breton-MILLER, Isabelle. Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Harvard Business School Press, 2005.
- [MITSUI](#), 2022.
- [NIKKEI BP](#), 2020.
- [ROBERT HALF](#), 2019.
- SENCOVICI, Luis Alfredo. História, Comércio & Dinheiro: Uma Breve Apresentação. Recanto das Letras, 2020.
- TAKAHASHI, Amparo. Cuentos y leyendas de Japon/ Tales and Legends of Japan. Anaya, 2009.
- [YAKULT JP](#), 2022.



Torne-se
Embaixador(a) II
e tenha acesso à
CERTIFICAÇÃO BÁSICA

[SAIBA MAIS](#)



APP CONSCIENTE

Associados do Capitalismo Consciente têm acesso ao App Consciente! Faça o download e tenha nossos **conteúdos** e **curiosos** na palma de sua mão!

[SAIBA MAIS](#)



AGORA FICOU MAIS FÁCIL ACOMPANHAR TUDO O QUE ACONTECE NO ICCB!

Clique no botão e **SALVE** nosso número na agenda do seu celular

[SALVAR](#)

