



WINTER  
TRAINING  
2022

# Winter Training 2022

Dia 1

#CITIWINTERTRAINING

CAMBRIDGE  
FAMILY ENTERPRISE GROUP®





# André Cury

## Head do Commercial Bank - Citi Brasil

André Cury tem mais de 20 anos de experiência no setor financeiro, notadamente em Corporate e Investment Banking.

Sua trajetória profissional inclui passagens pelo Itaú BBA, onde foi diretor comercial, além de HSBC e BankBoston. Antes de assumir a liderança de Commercial Bank no Citi Brasil, André era corresponsável pelo Corporate Banking do banco.

O executivo é graduado em Direito pela USP em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, é mestre em Finanças e Economia pela FGV-EESP.

# O Programa Winter Training 2022

Dia 1:  
Governança

Dia 3:  
Investimentos

Dia 5:  
Liderança

Dia 2:  
Pessoas

Dia 4:  
Inovação

Happy Hour

# Agenda do dia

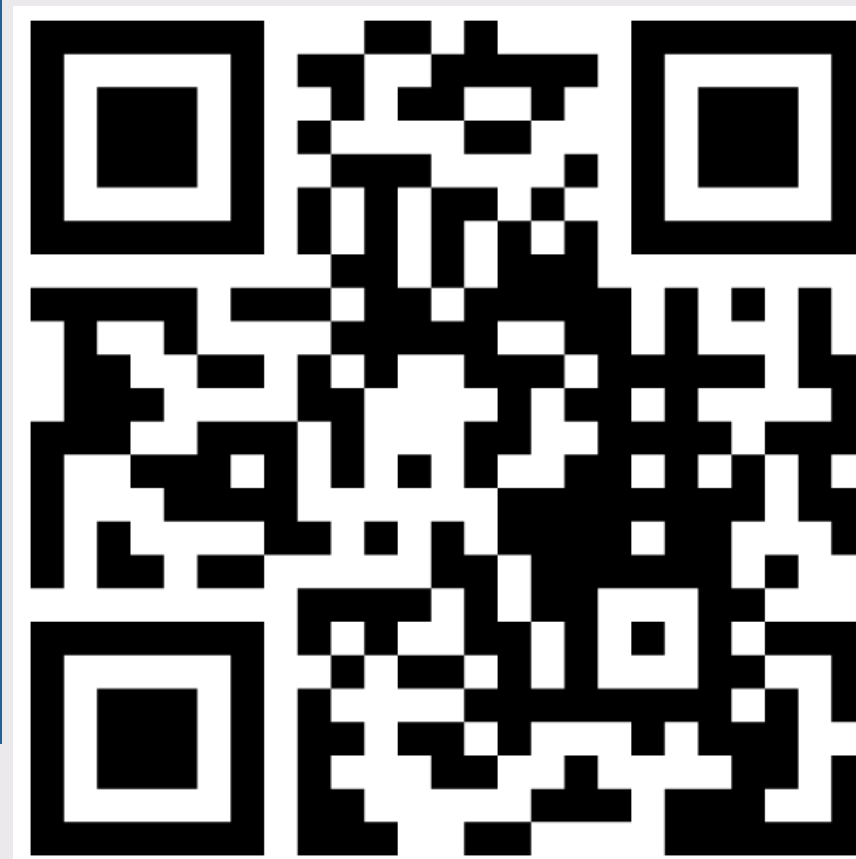


# MENTIMETER

Entre no link: [www.menti.com](http://www.menti.com)

E digite o código: 7598 6544

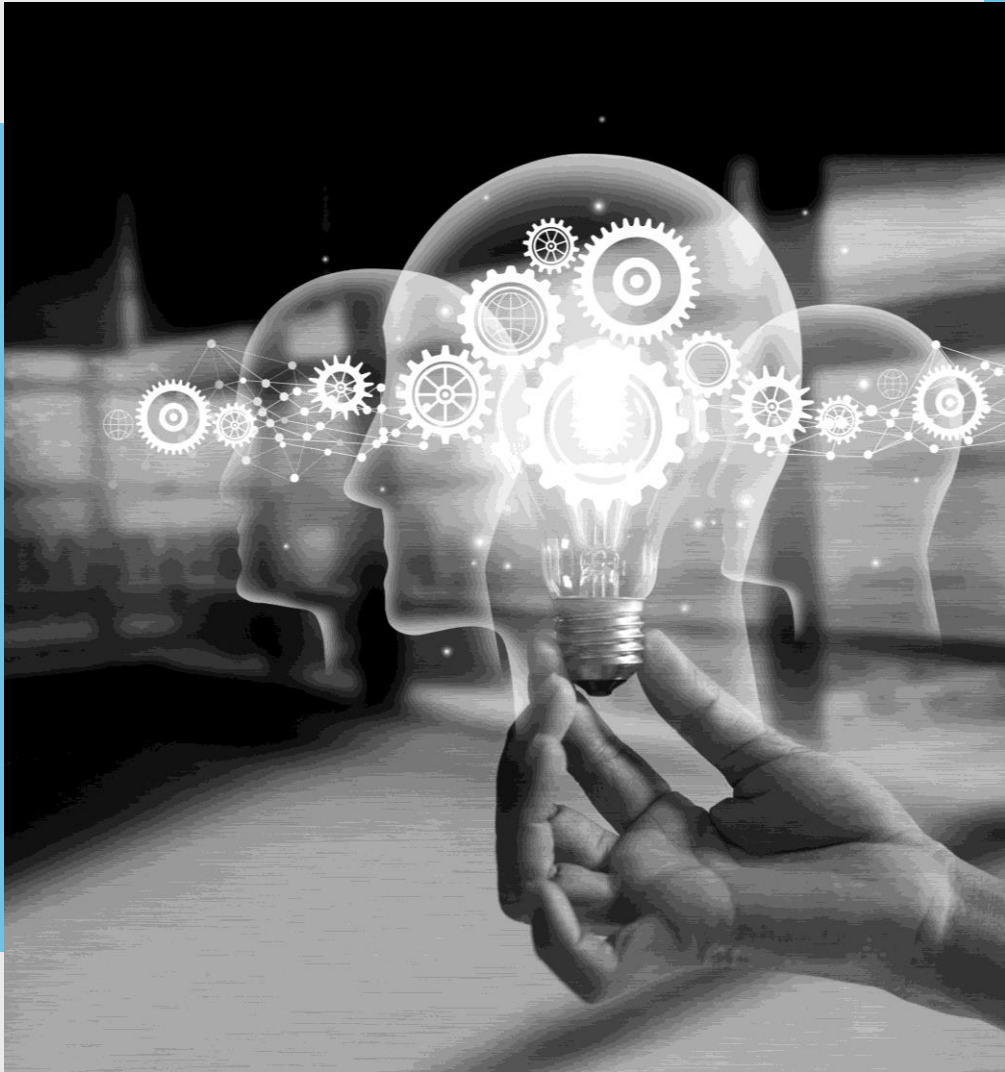
Ou aponte o celular para o QR  
Code





# Nuvem de Palavras:





# NETWORKING

Nos grupos, cada um deve:

- ✓ Falar seu nome, formação e empresa;
- ✓ Uma característica forte na sua família;
- ✓ Algo que as pessoas se surpreenderiam de descobrir sobre você;
- ✓ Algo que as pessoas que NÃO são de famílias empresárias não entendem sobre fazer parte deste contexto.





WINTER  
TRAINING  
2022

#CITIWINTERTRAINING

# O Sucesso das Famílias Empresárias

Bruna Tokunaga

Sócia da Cambrigde Family Enterprise Group

CAMBRIDGE  
FAMILY ENTERPRISE GROUP®





## Bruna Tokunaga

Consultora Sênior e Sócia da Cambridge Family Enterprise Group.

Desde 2014, trabalha com famílias empresárias de diferentes setores e tamanhos, participando e liderando projetos de governança e desenvolvimento de pessoas.

Bruna atua há mais de 15 anos em desenvolvimento de pessoas e times, tendo se especializado nos últimos anos em planejamento estratégico familiar, sucessão e desenvolvimento das próximas gerações. Conduz assessments, elaboração de Planos de Vida e Carreira e mentoria para membros familiares e executivos.

# Empresas Familiares

A mais ANTIGA e mais  
FREQUENTE forma de empresa  
no mundo

Fatia SUBSTANCIAL da  
economia GLOBAL

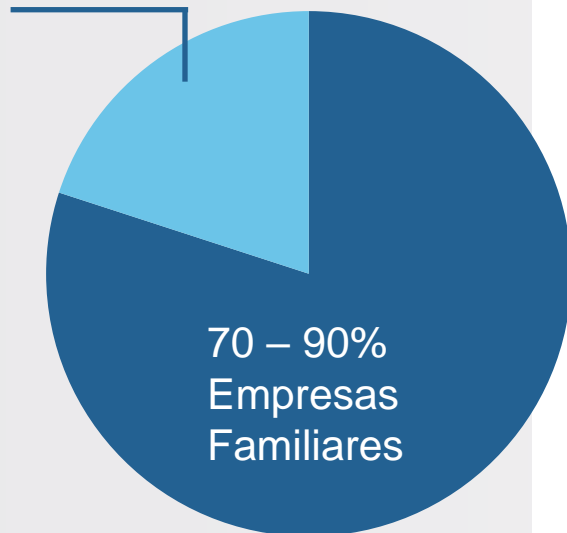
A maioria das MAIORES  
empresas no mundo

Controladas e lideradas por FAMÍLIAS  
que contribuem fortemente para o  
crescimento da economia



# Empresas Familiares contribuem fortemente para a economia global

Empresas não familiares

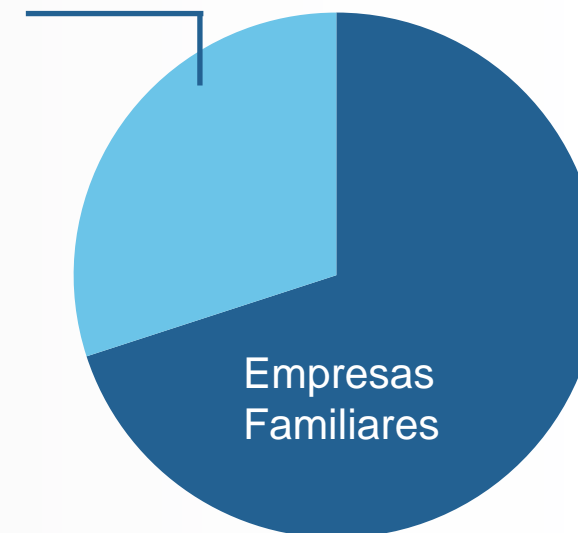


PIB Global



**30%** de todas as empresas no mundo com faturamento acima de \$1Bi

Empresas não familiares



Criação de Empregos

Source: Peter Vogel, Family Matters Forum 2016



## Você sabia?

Muitas das marcas conhecidas  
mundiamente são familiares



ZARA



L'ORÉAL  
PARIS



# Regra das 3 gerações



**Brasil:** “Pai Rico; Filho Nobre; Neto Pobre”



**Estados Unidos:**

*“Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.”*  
(de mangas de camisa à mangas de camisa em três gerações)



**Itália:**

*“Dalle Stalle Alle Stelle Alle Stalle”*  
(Da cocheira para as estrelas e de volta às cocheiras em três gerações)



**México:**

*“Padre Bodeguero; Hijo Caballero; Nieto Pordiosero”*  
(Pai comerciante, filho cavalheiro, neto mendigo)



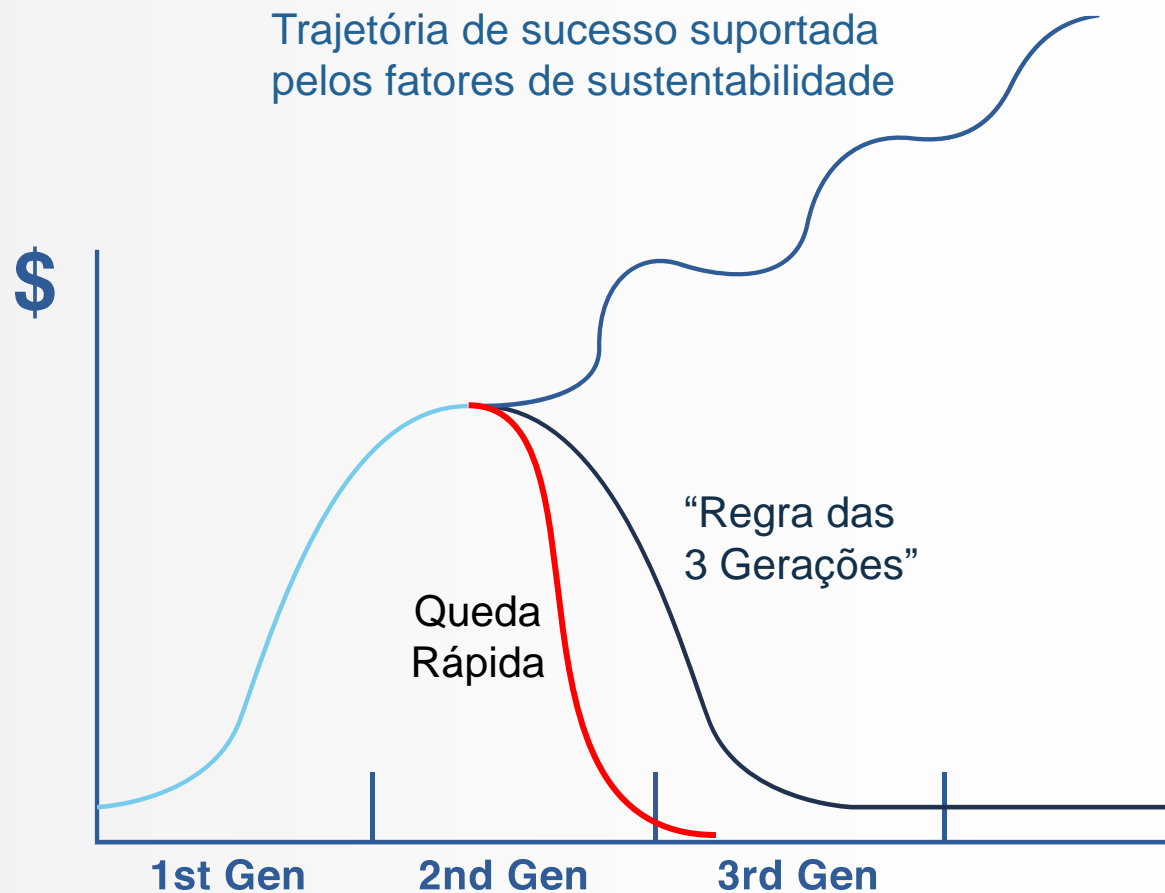
**China:**

*“De sandálias à sandálias em três gerações”* ou *“Fu bu guo san dai”*  
(A riqueza nunca sobrevive a três gerações)



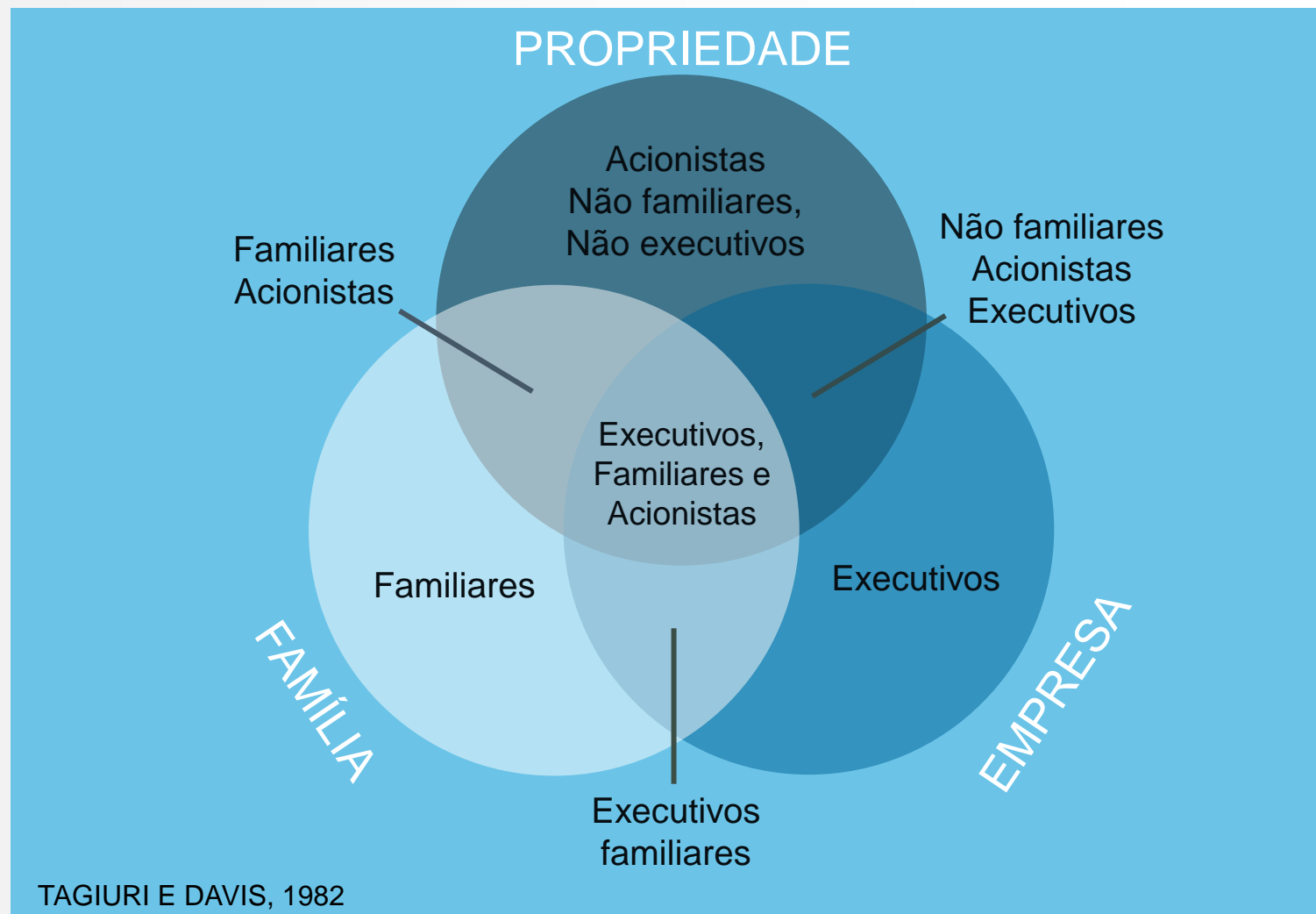
# A trajetória das famílias empresárias

Trajetoira de sucesso suportada pelos fatores de sustentabilidade

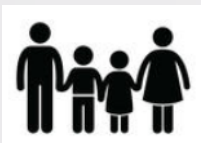




# Modelo dos três círculos



# Principais Causas – Regras das 3 gerações



## FAMÍLIA

- Famílias crescem mais rápido do que as empresas
- Pouco preparo da próxima geração e menos engajamento



## NEGÓCIOS

- Empresas enfrentam ciclos mais rápidos de amadurecimento e disrupção
- Reinvestimento menor

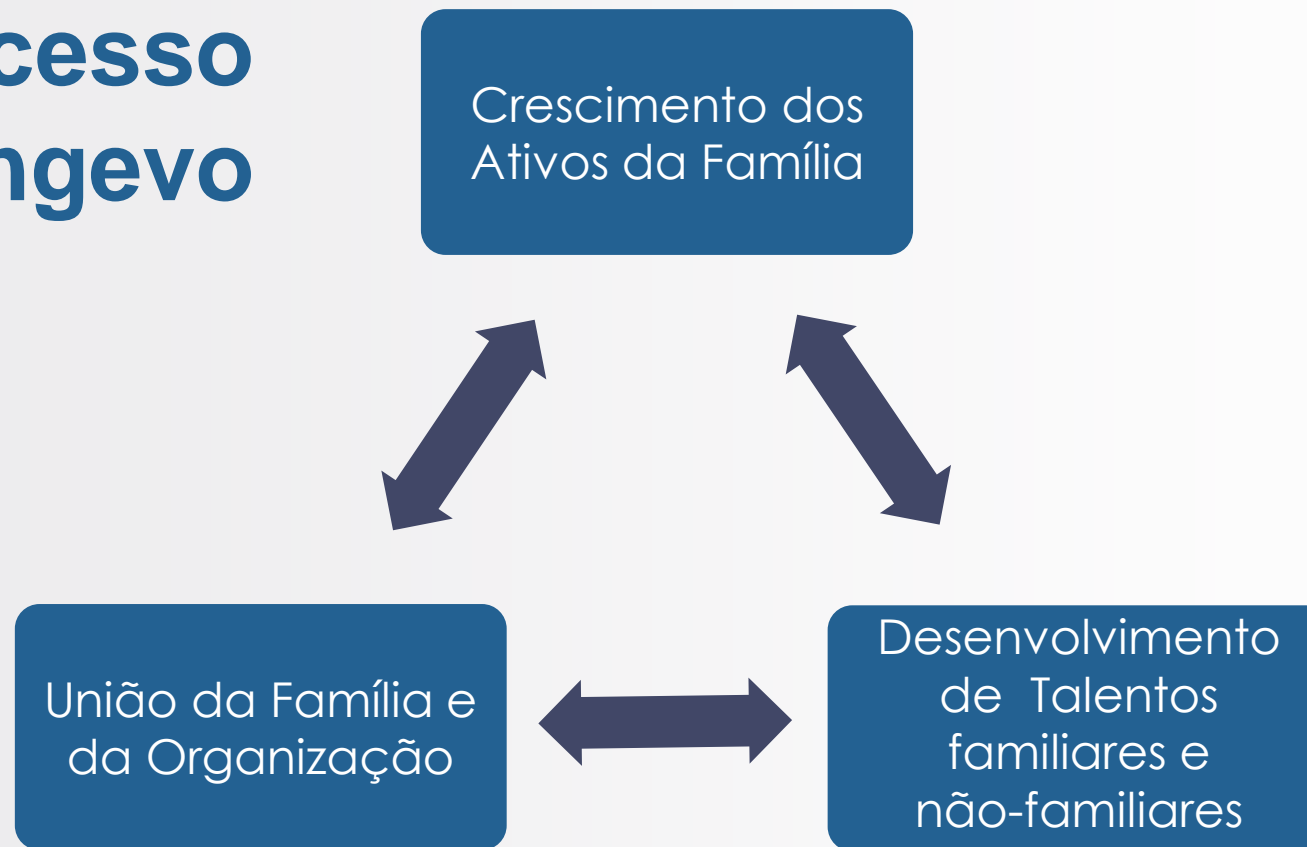


## ACIONISTAS

- Controle acionário se torna mais fragmentado, foco nos dividendos
- Menos apetite para risco e menos alinhamento de objetivos



# Fatores para o sucesso longevo

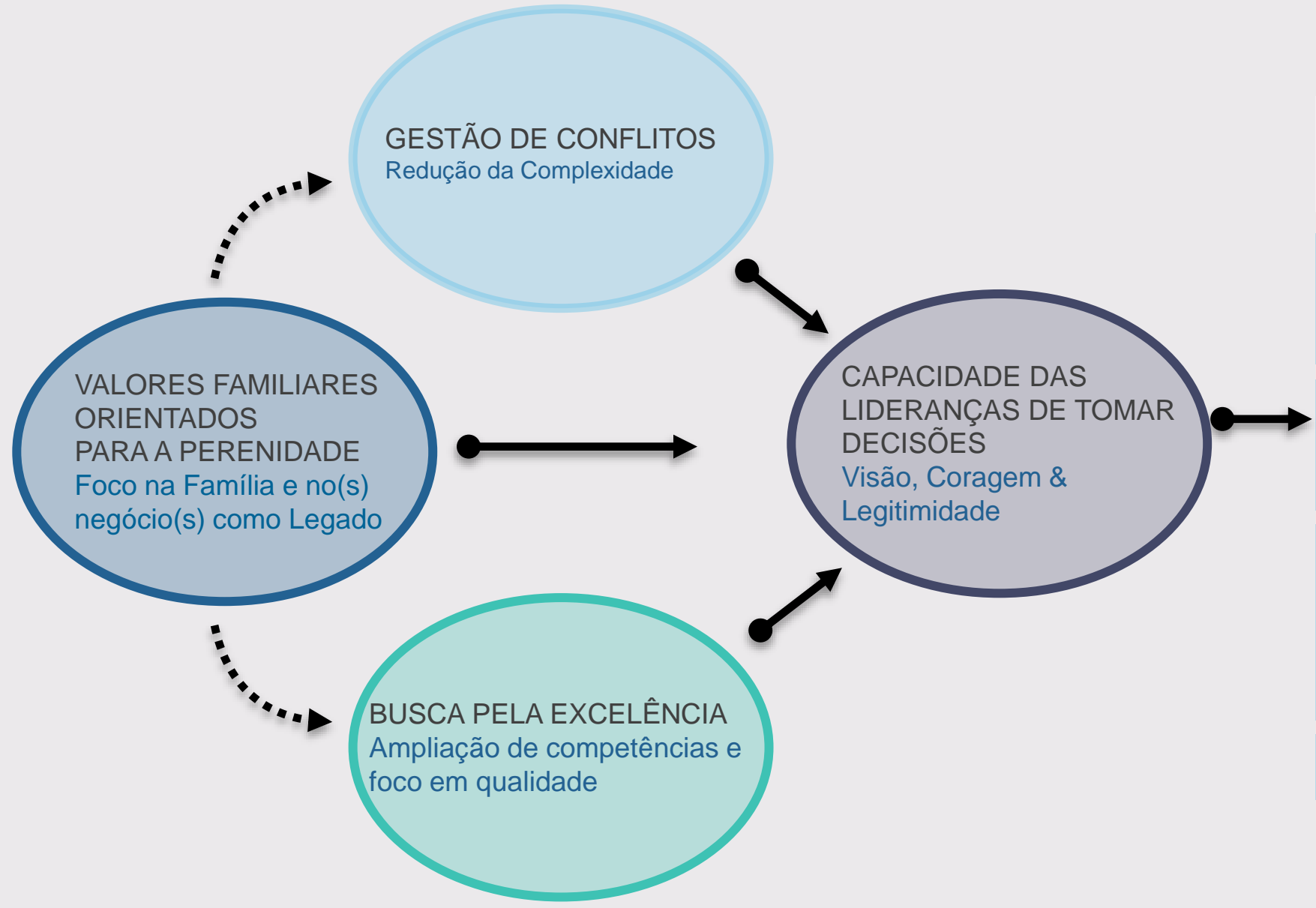


John A. Davis



Pesquisa recente:

Fatores associados à longevidade



Impacto no(s) negócio(s)

Relação com Stakeholders

Equilíbrio  
Tradição X Inovação

Reinvestimentos  
Expansão  
Diversificação

Governança

# Características das Empresas Familiares



## Forças

- Pensamento de longo prazo
- Estabilidade financeira
- Foco em qualidade
- Inovação (melhoria contínua)
- Lealdade
- Guiadas por valores e senso de comunidade
- Família contributiva

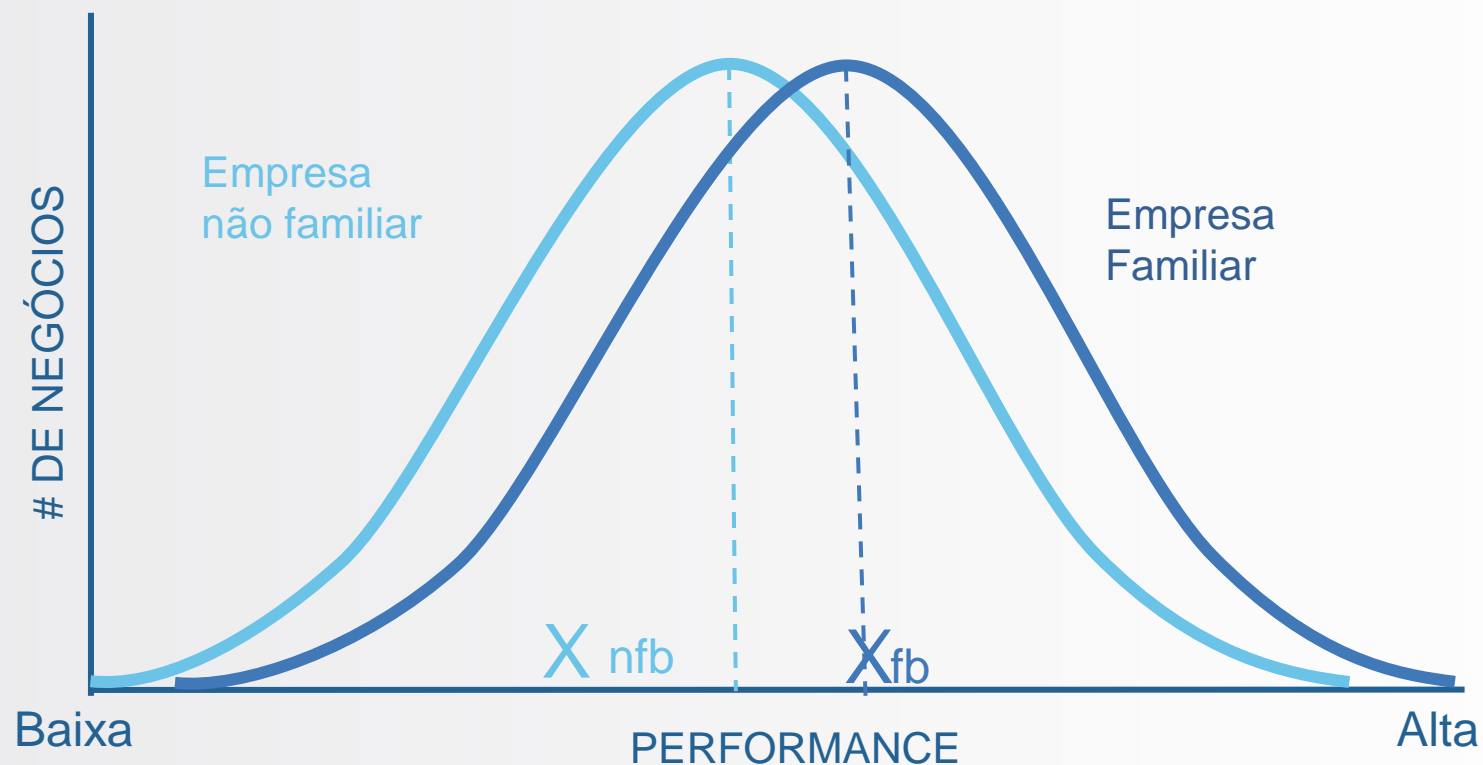


## Vulnerabilidades

- Controle concentrado
- Liquidez depende da família
- “Apego” a produtos e localização
- Pouca disciplina para performance
- Mandatos longos de liderança
- Conflitos familiares disruptivos
- Indecisão e lentidão estratégica



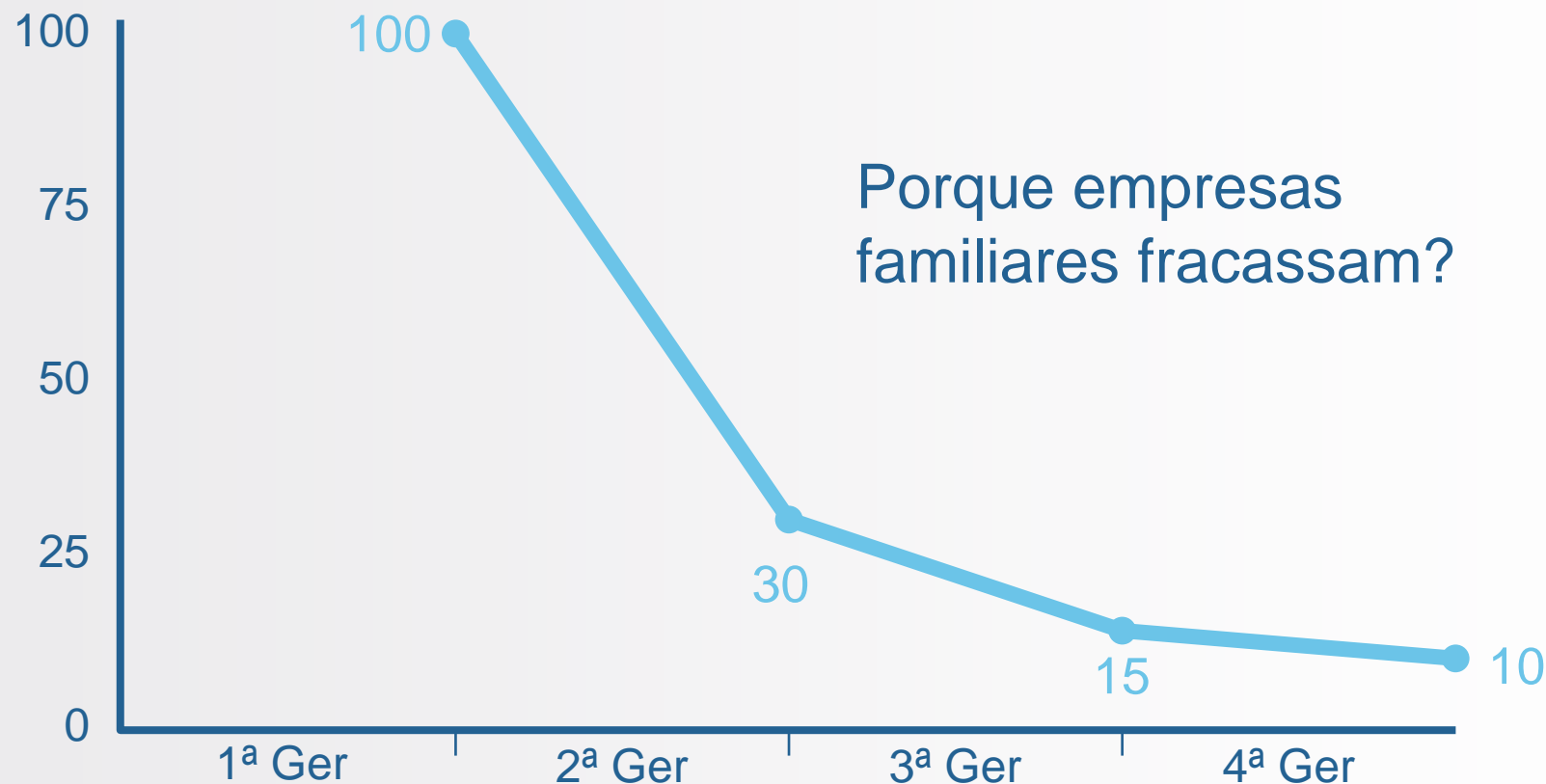
# Na Média, Empresas Familiares têm Melhor Desempenho



Source: Cambridge Family Enterprise Group, pesquisas internas



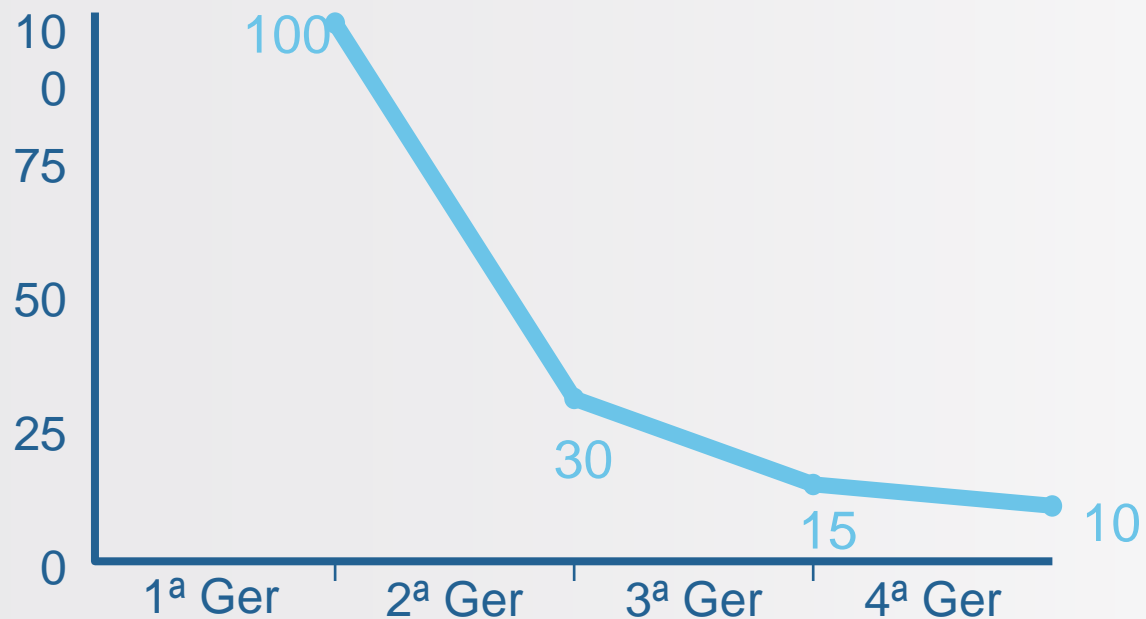
# Entretanto, a Taxa de Mortalidade ao Longo Das Gerações é Muito Alta



Source: Cambridge Family Enterprise Group, pesquisas internas

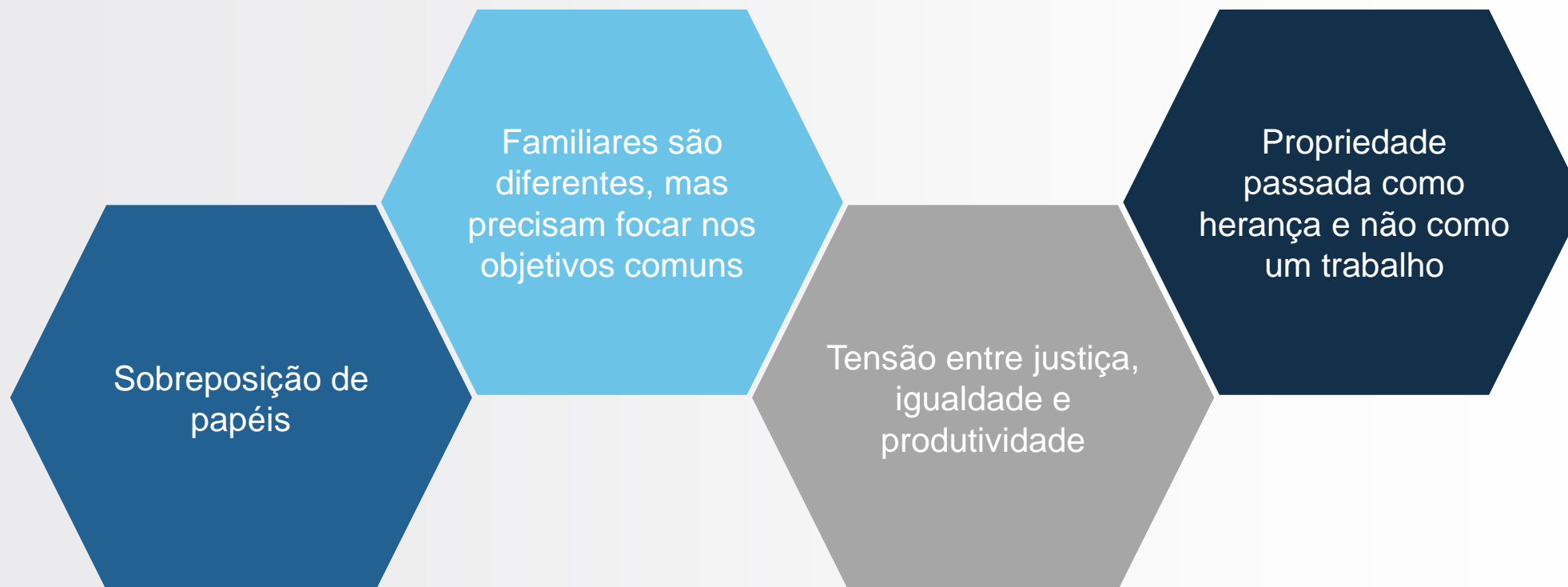
## Porque empresas familiares fracassam?

- Mudanças na indústria
- Perda de oportunidades
- Diminuição do “apetite” para risco
- Recursos inadequados
- Desafios imprevisíveis
- Perda do interesse da família
- Conflitos familiares
- Má gestão
- Venda dos negócios
- Problemas de sucessão



Source: Cambridge Family Enterprise Group, pesquisas internas

# Empresas Familiares são Essencialmente Mais Complexas



Ser acionista é tanto um **privilégio**  
quanto uma **responsabilidade**



## PRIVILÉGIOS

- Status na família, no negócio e com a comunidade
- Rendimento dos dividendos financeiros (se distribuídos)
- Acesso à recursos
- Potencialmente servir no conselho

## RESPONSABILIDADES

- Ter uma visão para o negócio no futuro
- Conduzir o negócio
- Fornecer direção de alto nível, supervisão e apetite de risco para a empresa
- Administrar e cuidar do negócio
- Certificar que a empresa tem os recursos necessários para ter sucesso (gestão, capital, decisões)

BONS ACIONISTAS NÃO  
NASCEM PRONTOS



ELES SÃO  
PREPARADOS

# Bruna Tokunaga

Sócia da Cambridge Family Enterprise Group

[btokunaga@cfeg.com](mailto:btokunaga@cfeg.com)

Não esqueça de nos marcar nas redes sociais!

## #CITIWINTERTRAINING



@cambridgefeg | @citibrasil



@CambridgeFEG | @CitiBrasil



@CambridgeFEG | @CitiBrasil



WINTER  
TRAINING  
2022

#CITIWINTERTRAINING

# Governança

**Celso Ienaga**

Sócio da Cambridge Family Enterprise Group

CAMBRIDGE  
FAMILY ENTERPRISE GROUP®





## Celso Hiroo Ienaga

Engenheiro de Produção pela Poli-USP, Especialização em Áreas de Wealth Management pela Wharton School, Corporate Strategy pela Harvard Business School, Business Strategy pela University of Michigan, Service Marketing pela UC Berkeley, Organizational Development por IESE Business School (Spain) e Strategic Management e TQM pela AOTS (Association for Overseas Scholarship – Japan).

Foi fundador e sócio da Dextron Management Consulting e DXCapital Advisory Service. Associado ao IBGC desde 2005, foi membro do Comitê de Estratégia, hoje é membro do Comitê de Inovação e Mentoria de Startups. Conselheiro de empresas nos setores de agronegócio, logística, bens de capital, saúde, químicos, varejo, engenharia, produtos de consumo, hub de inovação, alta tecnologia, energia renovável, ONG, bem como, gestor de aceleradora de negócios (new ventures) e investidor em start-ups nas áreas de edtech, fintech, healthtech e agritech.



# GOVERNANÇA

Do Grego κυβερνάω [*kubernáo*] significa “guiar”

O sistema de estruturas, processos e regras que:

- Direciona e controla uma organização
- Provê estabilidade e adaptabilidade



# Mecanismos de Governança

Estrutura ou Fóruns  
(Assembleia, Conselho)

Declarações  
(Valores, Missão e Visão)

Acordos  
(Mediação de conflitos)

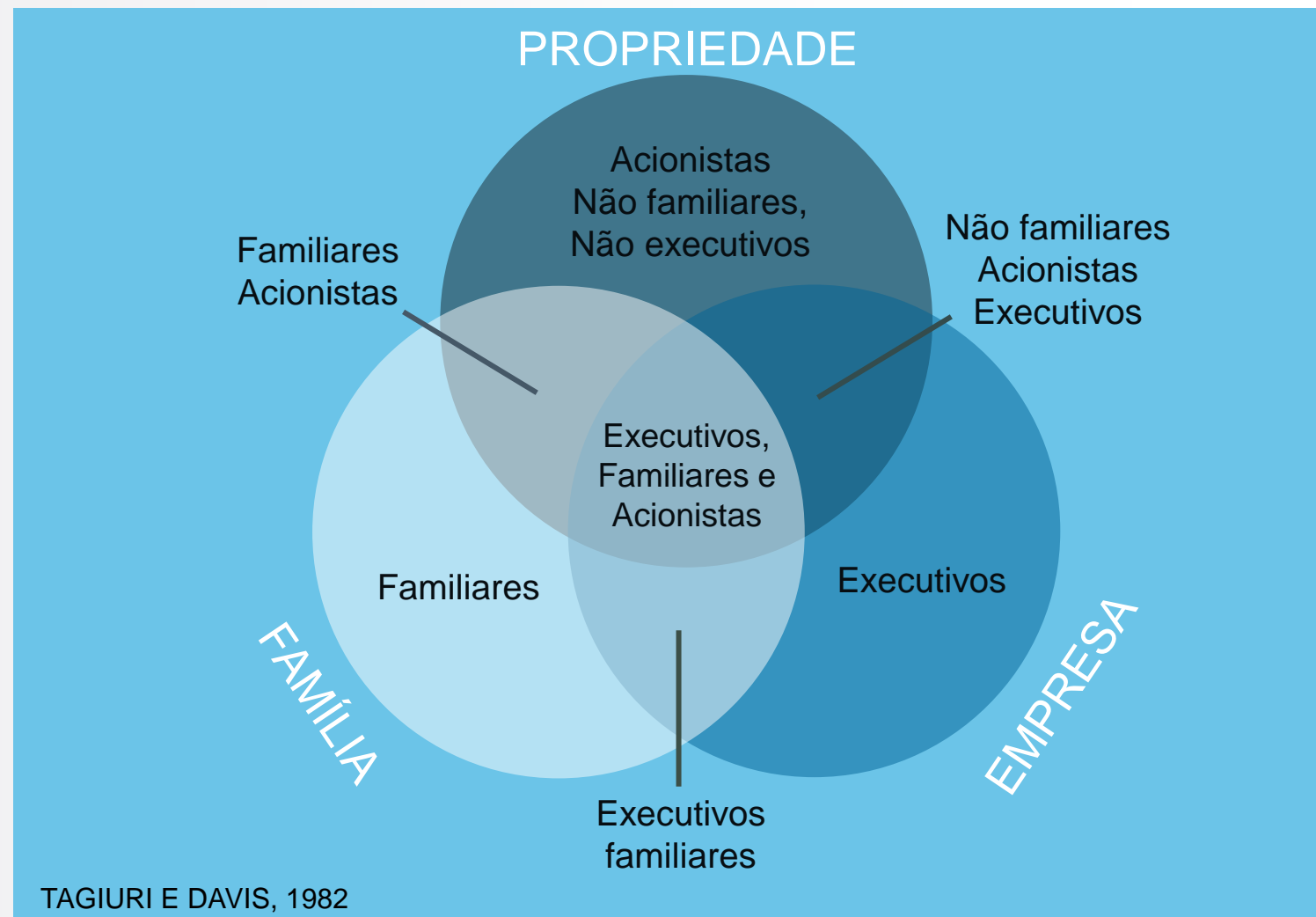
Políticas  
(Dividendos,  
Empregabilidade)

Planos  
(Plano Estratégico)

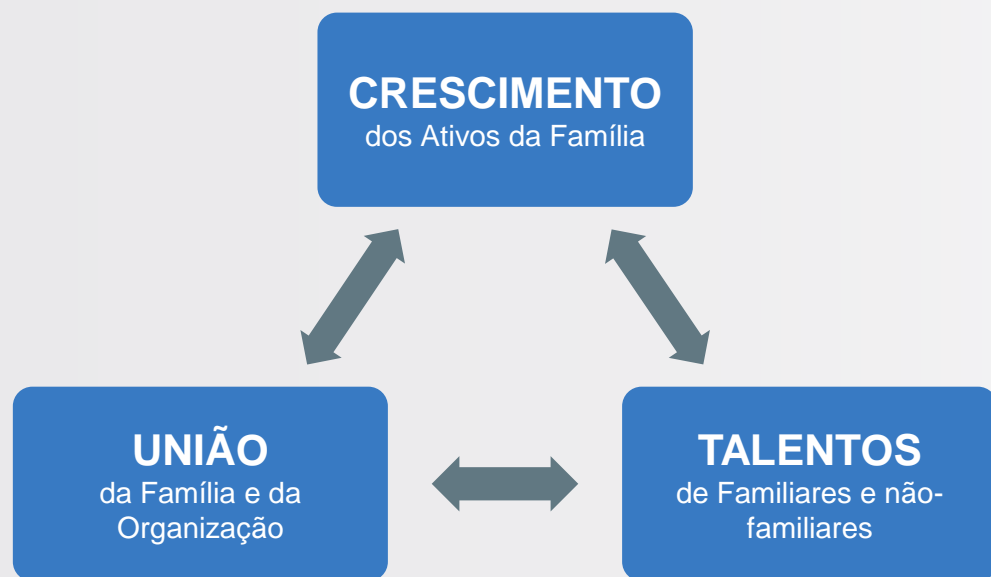
## Modelo dos três círculos

O modelo dos três círculos revela:

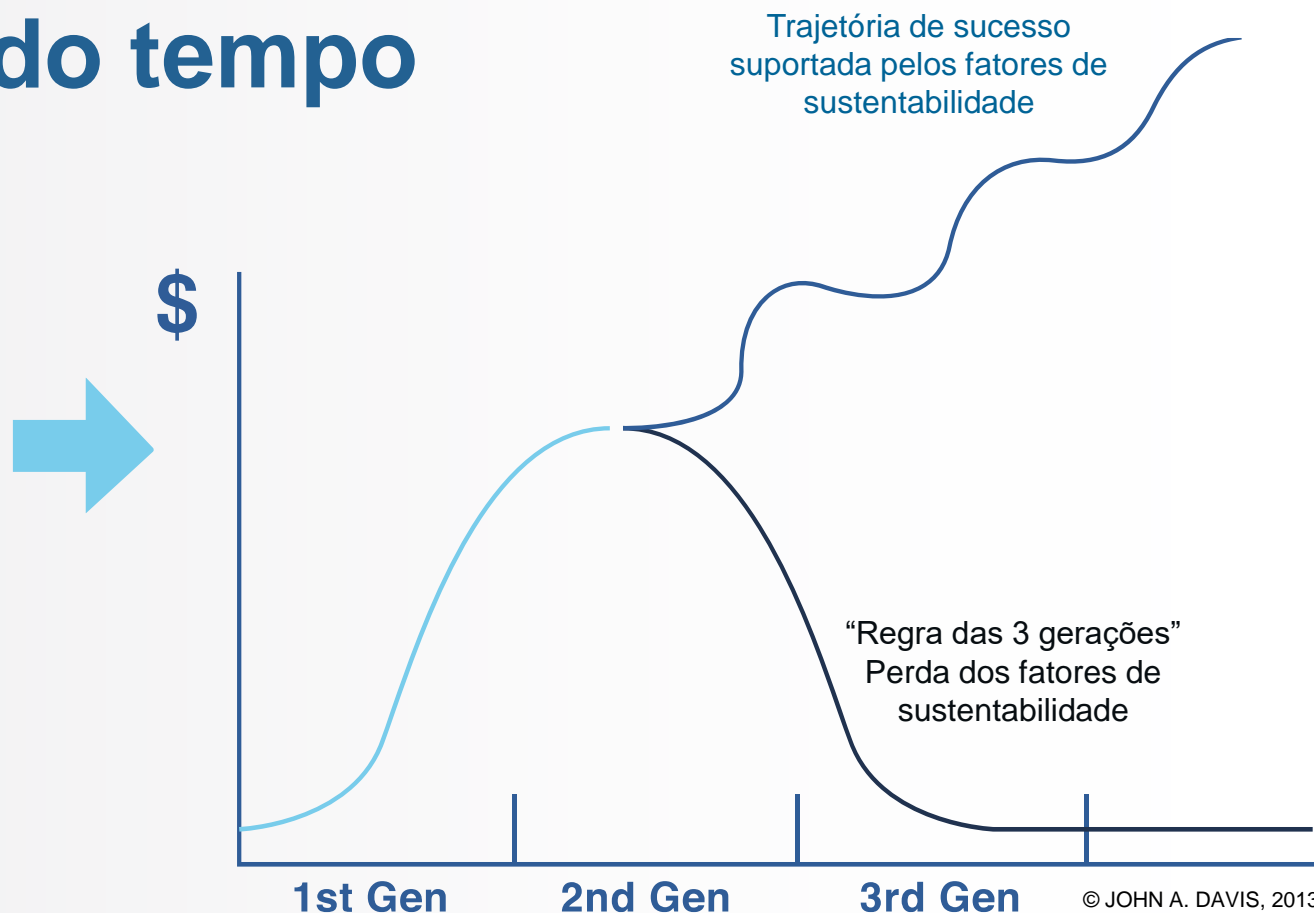
- Relações críticas entre família, negócio e propriedade
- Necessidade de integração e coordenação de estratégias e estruturas de governança
- Potenciais múltiplos papéis dos membros da família
- Origem de conflitos no sistema
- Interesses e objetivos potencialmente divergentes



# Fatores para sucesso sustentável ao longo do tempo



John A. Davis, 2015



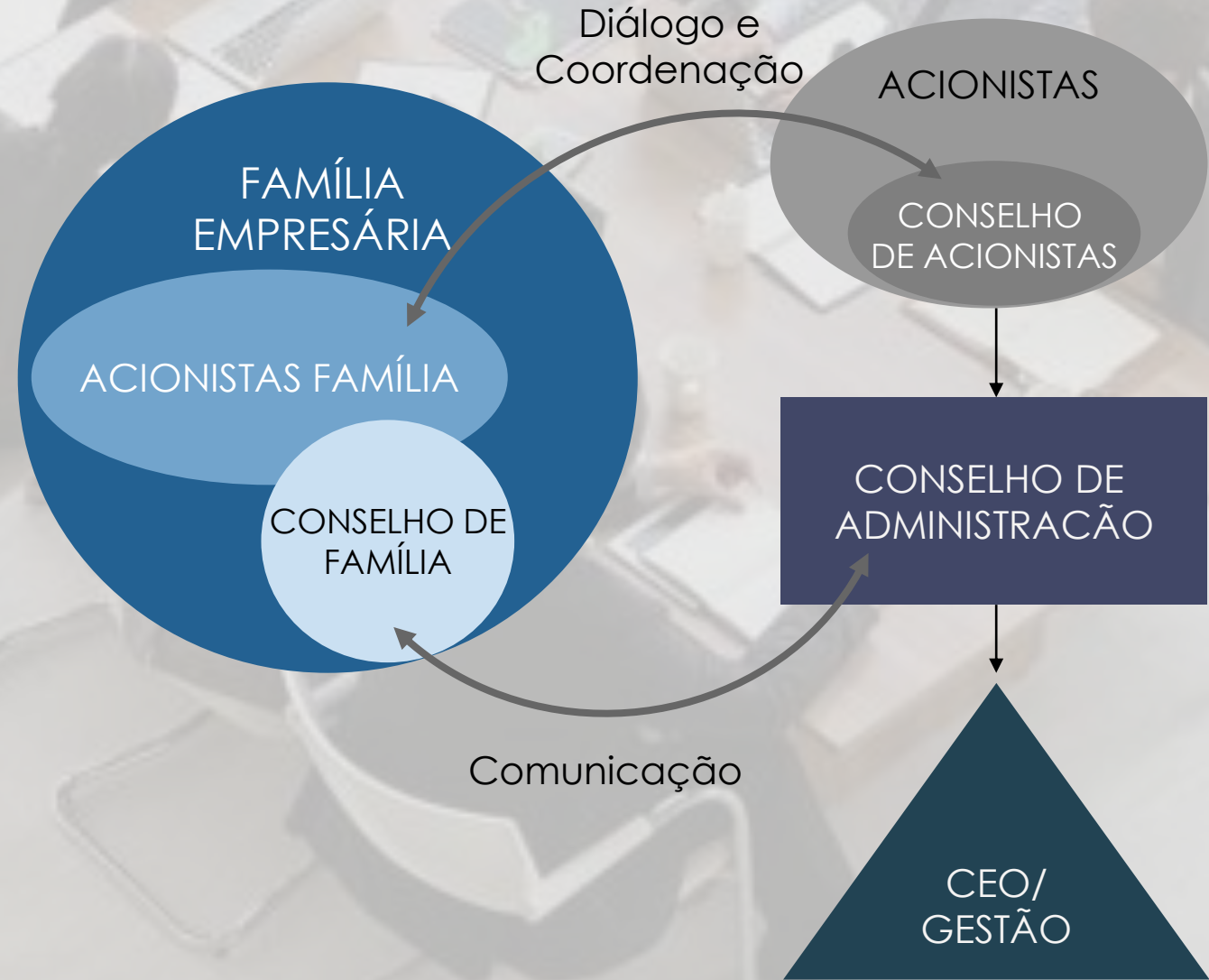
© JOHN A. DAVIS, 2013

# Como colocá-los em prática



# Funções da Governança e relação entre os fóruns

- **Identidade:** quem somos e para que existimos e atuamos em conjunto como uma família empresária
- **Disciplina:** Como devemos nos comportar, decidir e fazer as coisas em família
- **Estabilidade:** apesar das diferenças, compartilhamos os mesmos propósitos e valores, o que nos torna resilientes
- **Adaptabilidade:** temos processos que nos dão flexibilidade para sobreviver às mudanças, com energia para enfrentar os desafios e capturar as oportunidades



#CITIWINTERTRAININ

# Mandato dos Acionistas para os Fóruns de Governança

MANDATO PARA O CONSELHO DE FAMÍLIA

MANDATO PARA O FAMILY OFFICE

MANDATO PARA O CONSELHO DE “NOVOS NEGÓCIOS”

MANDATO PARA O CEO DA “EMPRESA B”

## MANDATO PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA “EMPRESA A”

- 1) Queremos ver traduzidos nas políticas da empresa e nas atitudes dos gestores os nossos valores e princípios.
- 2) Nossa aspiração é dar continuidade à história de sucesso da nossa família empresária iniciando um novo ciclo de crescimento e criação de valor:
  - Queremos investir em negócios que alavanquem nossa relação com clientes e reputação.
  - Nosso objetivo é aumentar a receita em \_\_\_% nos próximos \_\_\_ anos, com margem EBITDA acima de \_\_\_%.
  - O time executivo deve focar em melhorias operacionais e eficiência no uso dos ativos, que resulte em ROIC acima de \_\_\_%
  - O grupo está disposto a investir até 75% do lucro líquido nos próximos 5 anos, desde que o Conselho de Administração da empresa A apresente oportunidades de crescimento
- 3) Os acionistas estão abertos a alternativas de investimentos greenfield, aquisições, JV’s, venda de participações e associações com terceiros. Em qualquer das alternativas de sociedade com terceiros, queremos manter o controle sobre as operações e assegurar que não haverá conflitos com os valores dos sócios.
- 4) O Conselho de Administração da empresa A deve apresentar um plano estratégico de 5 anos que reflita este mandato e seus indicadores e metas para acompanhamento da evolução pelos acionistas do Grupo.

EXEMPLO

# Fatores de Sucesso para um Conselho Eficaz



**Diversidade dos membros**



**Boa liderança, garantindo uma dinâmica construtiva**



**Foco nas questões relevantes**



**Informação de qualidade**



**Alocação correta do tempo (agenda)**



**Engajamento dos conselheiros**



**Relacionamento construtivo com a estrutura executiva  
(Companhia ou Family Office)**



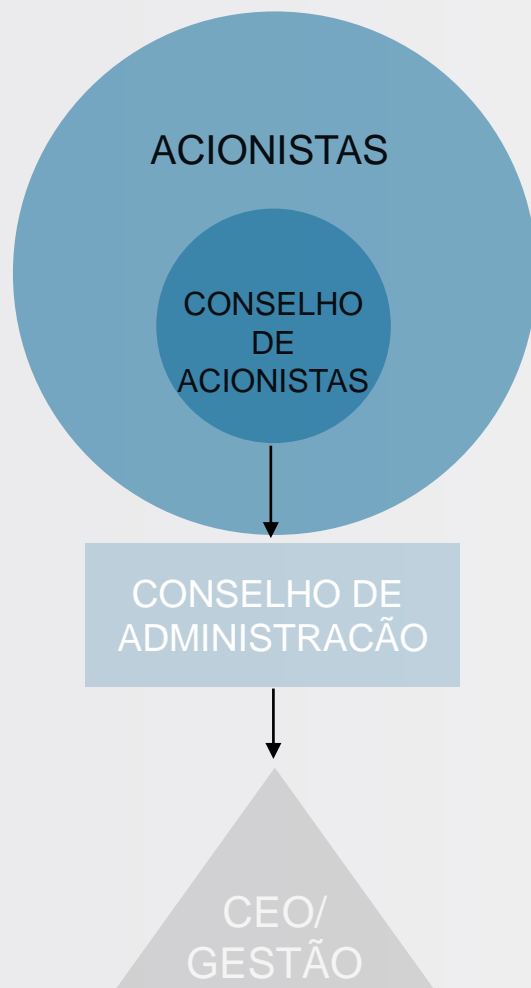
# GOVERNANÇA DE PROPRIEDADE

# Acionistas precisam se preparar e se organizar para tomar quatro tipos de decisão

1 Investimentos	Apostar em novos investimentos
	Sair de investimentos ruins
2 Pessoas	Escolher pessoas
	Substituir ou demitir pessoas
3 Cultura	Proteger e ajustar a cultura que acreditam ser o sucesso do empreendimento familiar
4 Governança	Desenhar estruturas e processos efetivos de tomada de decisão para o empreendimento familiar



# Conselho de Acionistas



## Principais atribuições do Conselho de Acionistas

- ✓ Definição da visão e direção estratégica do portfólio
- ✓ Definição do papel do Conselho de Administração
- ✓ Eleição e destituição dos membros do Conselho de Administração
- ✓ Remuneração global e dividendos
- ✓ Aprovação de grandes operações
- ✓ Decisão sobre novos negócios
- ✓ Direcionamento da Governança de Família

## Acordo de Acionistas

- ✓ Transparência na Governança e gestão
- ✓ Equilíbrio nas relações e manutenção do controle

# Conselho de Acionistas



## Na prática...

- ✓ **Aprovação do orçamento do Conselho de Família**
- ✓ **Acompanhamento de macro indicadores**
- ✓ **Discussões sobre direcionamento do portfólio**
- ✓ **Análise de riscos**
- ✓ **Geração de valor**
- ✓ **Definição de alçadas de decisão**
- ✓ **Avaliação do Conselho de Administração**
- ✓ **Fechamentos e destinação dos lucros**
- ✓ **Avaliação e reposicionamento das marcas**

# Principais tópicos de um Acordo de Acionistas

<p><b>Governança</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papeis e responsabilidades</b> de cada um dos fóruns (Assembleia de Acionistas, Conselho de Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva)</li> <li>• <b>Composição</b> dos fóruns (número de membros, perfil – familiar vs externo, eleição, cargos e funções)</li> <li>• Processo de <b>tomada de decisão</b> (votação - ex: em bloco, quórum, maioria simples ou qualificada)</li> </ul>
<p><b>Compra, venda e transferência de ações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direito de <b>Primeira Oferta</b> e Direito de <b>Primeira Recusa</b></li> <li>• <b>Cláusulas de proteção:</b> tag-along e drag-along</li> <li>• Definir princípios para transferência <b>não pecuniária das ações</b> (ex: divórcios, falecimentos, doações etc.) e regras para implementá-los</li> </ul>
<p><b>Políticas de dividendos e liquidez</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras para a <b>distribuição de dividendos</b></li> <li>• Programa de <b>recompra de ações</b> (definir regras e descontos)</li> <li>• Método de <b>avaliação de ações</b></li> <li>• Formas e termos de <b>pagamento</b> para certas situações</li> </ul>
<p><b>Direitos e deveres dos acionistas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Serviços</b> de apoio oferecidos a acionistas</li> <li>• Fluxo de <b>informações</b> da companhia</li> <li>• <b>Participação</b> em <b>outras empresas</b></li> <li>• Uso de <b>ações em garantia</b></li> <li>• <b>Relacionamento comercial</b> entre acionistas e empresas do grupo</li> <li>• <b>Obrigações dos acionistas:</b> comparecer as reuniões, manter confidencialidade etc.</li> </ul>
<p><b>Outros tópicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de <b>resolução de conflitos</b></li> <li>• <b>Obrigatoriedade de assinatura</b> por parte de novos acionistas</li> <li>• Regras de <b>revisão, validade</b> do acordo</li> </ul>



# GOVERNANÇA DE NEGÓCIOS



# Concelho de Administração ou Consultivo

Órgão central de governança de uma empresa ou grupo empresarial

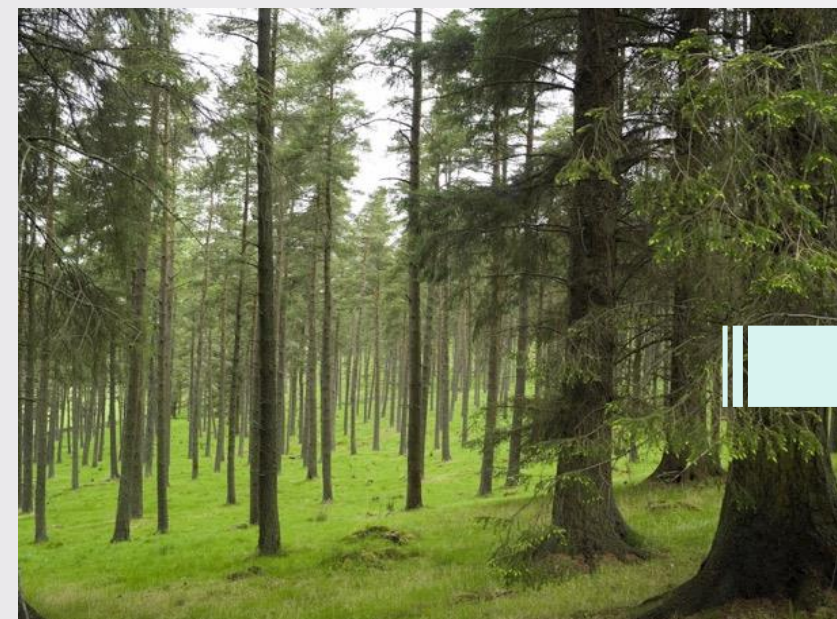
Responsável por estabelecer a orientação geral dos negócios e decidir sobre questões estratégicas

Visa a criação de valor no longo prazo e a longevidade da empresa





# Foco no Essencial – “BIG PICTURE”



Gestores (20m)

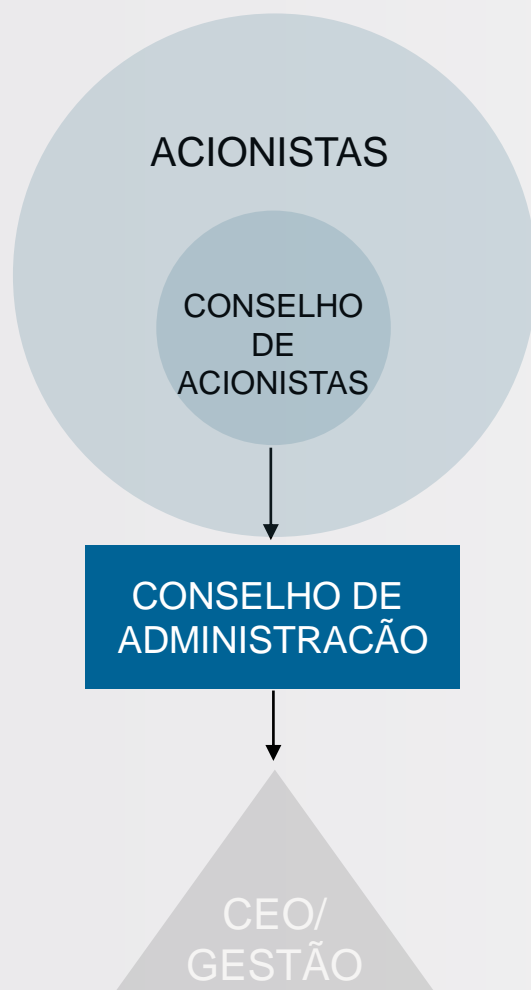


CEO (30m)



Conselho (10.000m)

# Conselho de Administração



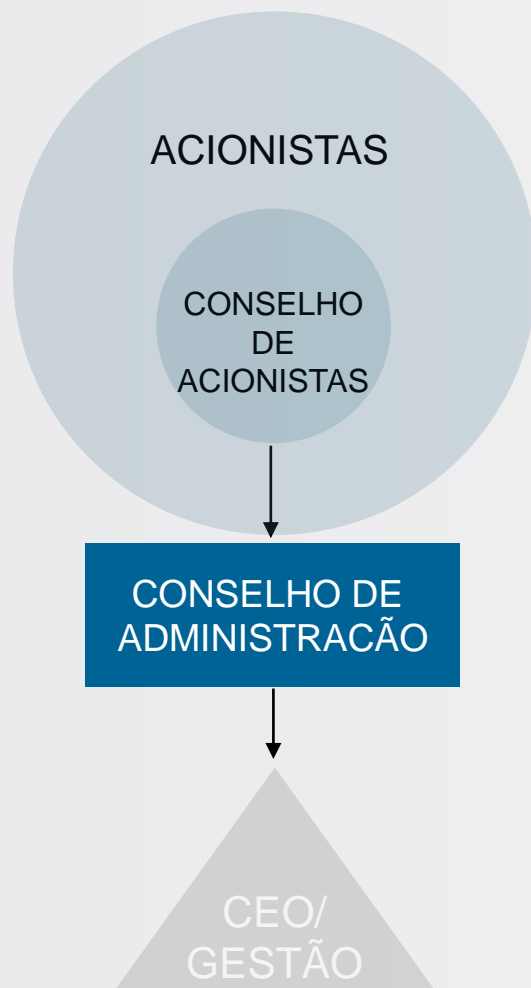
## Principais atribuições do Conselho de Administração

- ✓ Definição de valores, visão e direção estratégica do negócio
- ✓ Alinhamento da estratégia em todos os níveis do negócio
- ✓ Apoio ao CEO e acompanhamento de performance
- ✓ Preparação da sucessão do CEO e dos executivos chave
- ✓ Aprovação do planejamento estratégico e orçamento anual
- ✓ Definição das principais políticas (financeira, recursos humanos, auditoria, riscos, etc.)

## Implementação do Conselho

- ✓ 1ª fase: Conselho Consultivo
- ✓ 2ª fase: Conselho de Administração

# Conselho de Administração



## Na prática...

- ✓ **Aprovação do orçamento e planos de trabalho**
- ✓ **Definição de metas e objetivos do CEO**
- ✓ **Orientação dos Comitês**
- ✓ **Orientação estratégica (conforme direcionamento dos Sócios)**
- ✓ **Plano de 5 anos**
- ✓ **Monitoramento da performance dos negócios**
- ✓ **Acompanhamento da estratégia de executivos**

# Concelhos de Alta Performance possuem 4 responsabilidades-chave

## Direciona

Foca em questões realmente importantes, promove discussão e antecipa os problemas, sempre que possível, orientando a estratégia da companhia de forma a atingir os objetivos macro da empresa

## Cultura

Orienta a criação de mecanismos de forma a incentivar a fortalecimento ou alteração da cultura e identidade da companhia

## Controle

Garante supervisão legal, de compliance, orientando processos de controle, auditoria e monitorando riscos

## Disciplina

Disciplina o atingimento de metas acordadas, trazendo soluções para questões que dificultem alcançar as metas

# Comitês do Conselho

- Uma maneira de se aprofundar em alguns assuntos (ajuda a reduzir o “peso” do Conselho como um todo)
- Permite uma interação mais profunda com executivos-chave (diretor financeiro, diretor de RH, auditores)

Comitês mais comuns são:

Auditoria e Risco

Remuneração

Governança/Nomeação

- Comitês fazem pesquisa, monitoram e recomendam
- As decisões só devem ser tomadas pelo Conselho como um todo
- Composto na maioria por conselheiros não-executivos
- Liderado por um independente



# POLÍTICA DE ALÇADAS

# Matriz Raci

R

Responsável: Pessoa ou grupo que realiza o trabalho de fato. Deve completar a atividade e alcançar o objetivo proposto. Pode haver mais de um responsável para a mesma tarefa na matriz.

A

Aprovador: É o dono daquela atividade. Deve aprovar as premissas, o início, desenvolvimento e as entregas do ponto em questão, garantindo que as responsabilidades sejam delegadas. Só deve haver um aprovador por atividade na matriz RACI.

C

Consultado: Pessoa ou grupo que deve ser consultado durante a realização daquela atividade, seja para validar tarefas pontuais, contribuir com conteúdo ou sugerir melhorias. Deve apoiar com seu conhecimento e experiência.

I

Informado: Pessoa ou grupo que deve ser atualizado ao longo do processo, por estarem relacionados de alguma forma com o ponto em questão. Ele não precisa contribuir com a realização da atividade, basta que seja informado das principais decisões.

Fonte: <https://www.cio.com/article/2395825/project-management-how-to-design-a-successful-raci-project-plan.html>

# Dinâmica entre os Fóruns da Governança

Exemplo

Distribuição dos papéis e responsabilidades na gestão de temas estratégicos

	Desenvolver estratégia dos Acionistas	Definir o direcionamento dos negócios	Elaborar a estratégia	Aprovar a estratégia	Executar a estratégia	Monitorar a estratégia	Monitorar o sucesso da estratégia dos Acionistas
Acionistas <sup>(1)</sup>	✓						✓
Conselho Consultivo ou de Administração		✓		✓		✓	
Diretoria			✓		✓		

# Modelo de Concelho de alta performance





# GOVERNANÇA DE FAMÍLIA



# Objetivos da Governança Familiar



Transmissão de legado e valores



Alinhamento com a visão de continuidade da empresa



Integração e união familiar fortalecimento das relações



Jovens preparados para assumir responsabilidades profissionais



Presença qualificada de acionistas nos negócios



Responsabilidade social



Acordos e políticas



Sucessão

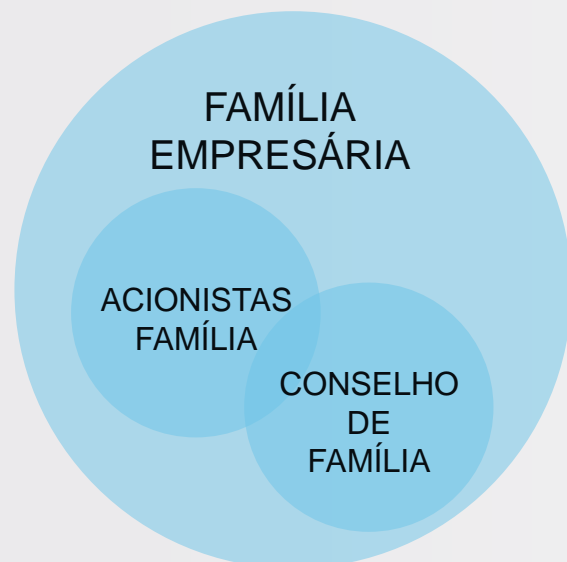


Preservação da história e trajetória



Comunicação no sistema da família empresária

# Conselho de Família



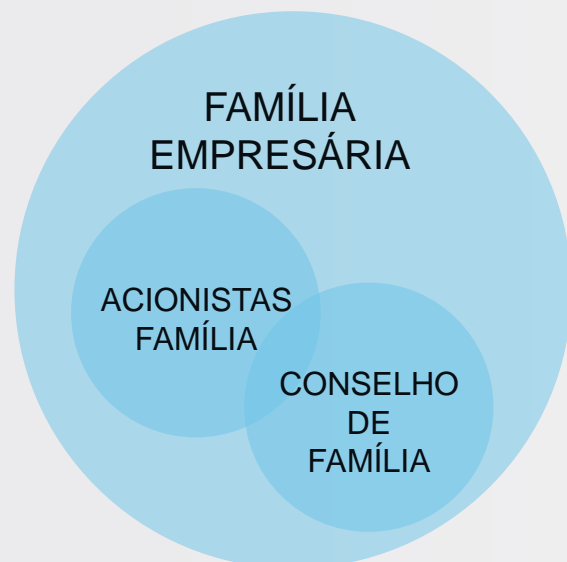
## Principais atribuições do Conselho de Família

- ✓ **Preservação dos valores e princípios da Família**
- ✓ **Definição da missão, valores e visão da Família**
- ✓ **Educação e desenvolvimento de Familiares**
- ✓ **União e integração da Família**
- ✓ **Comunicação dentro da Família e entre os fóruns de governança**
- ✓ **Mediação de assuntos sensíveis**

## Protocolo de Família

- ✓ **Definição da relação entre os Familiares e Negócios**
- ✓ **Formalização de normas e condutas da Família**

# Conselho de Família



## Na prática...

- ✓ **Eventos familiares:** organização de eventos com o objetivo de integrar e unir a Família
- ✓ **Plano de Desenvolvimento:** cursos e palestras comuns para os familiares; orientação de educação
- ✓ **Plano de Comunicação:** divulgação de Newsletters, e-mails e outros
- ✓ **Legado:** construção do acervo da história da Família; Livros e memorial/museu
- ✓ **Nova geração:** integração, introdução e conhecimento dos negócios
- ✓ **Responsabilidade Social:** projetos de ação social, doações
- ✓ **Definição de orçamento e plano de trabalho**

## O que é o protocolo de Família?

- Documento que explicita regras e diretrizes para a relação da família com todo o sistema familiar
- Torna transparente as regras governança da família empresária e as resume para todos os membros da família
- Deixa claras e justas as regras de relacionamento entre família e empresa
- Incentiva e direciona o relacionamento entre familiares
- Complementa outros documentos do sistema de governança como Acordo de Acionistas e Regimentos Internos dos fóruns

# Principais Tópicos

<b>INTRODUÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Valores, Missão e visão</b> da família empresária</li><li>• <b>Definição</b> de família</li><li>• <b>Código de conduta</b> da família - como tratar um ao outro e apoiar a família</li></ul>
<b>GOVERNANÇA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Resumo geral</b> das estruturas e dos princípios <b>da governança</b> do sistema</li><li>• <b>Listagem das políticas</b> descritas no <b>Acordo de Acionistas</b></li></ul>
<b>RELAÇÃO DA FAMÍLIA COM OS NEGÓCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Política de empregabilidade</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Política de <b>empregabilidade e remuneração</b> da família</li><li>○ <b>Seleção</b> de futuros líderes dos negócios da família</li><li>○ Política de <b>aposentadoria</b></li></ul></li><li>• Relação de com <b>clientes e fornecedores</b> e <b>não-competição</b></li></ul>
<b>ATIVIDADES DA FAMÍLIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política de <b>educação e desenvolvimento</b> da família</li><li>• Apoio a <b>novos empreendimentos</b> de familiares</li><li>• Serviços do <b>Family Office</b></li><li>• <b>Comunicação</b> dos principais acontecimento do empreendimento familiar</li><li>• Regras de <b>casamento e união estável</b></li><li>• <b>Filantropia</b>, uso de bens comuns, <b>redes sociais</b> e outras atividades importantes da família</li></ul>
<b>OUTROS TÓPICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de <b>resolução de conflitos</b></li><li>• <b>Validade</b> do protocolo</li></ul>

# Paradoxo do LEGADO

**“ Todos os dias tomamos  
decisões sobre o futuro  
pensando no passado que  
vamos deixar ”**

# Celso Ienaga

Sócio na Cambridge Family Enterprise Group

[cienaga@cfeg.com](mailto:cienaga@cfeg.com)

Não esqueça de nos marcar nas redes sociais!

## #CITIWINTERTRAINING



@cambridgefeg | @citibrasil



@CambridgeFEG | @CitiBrasil

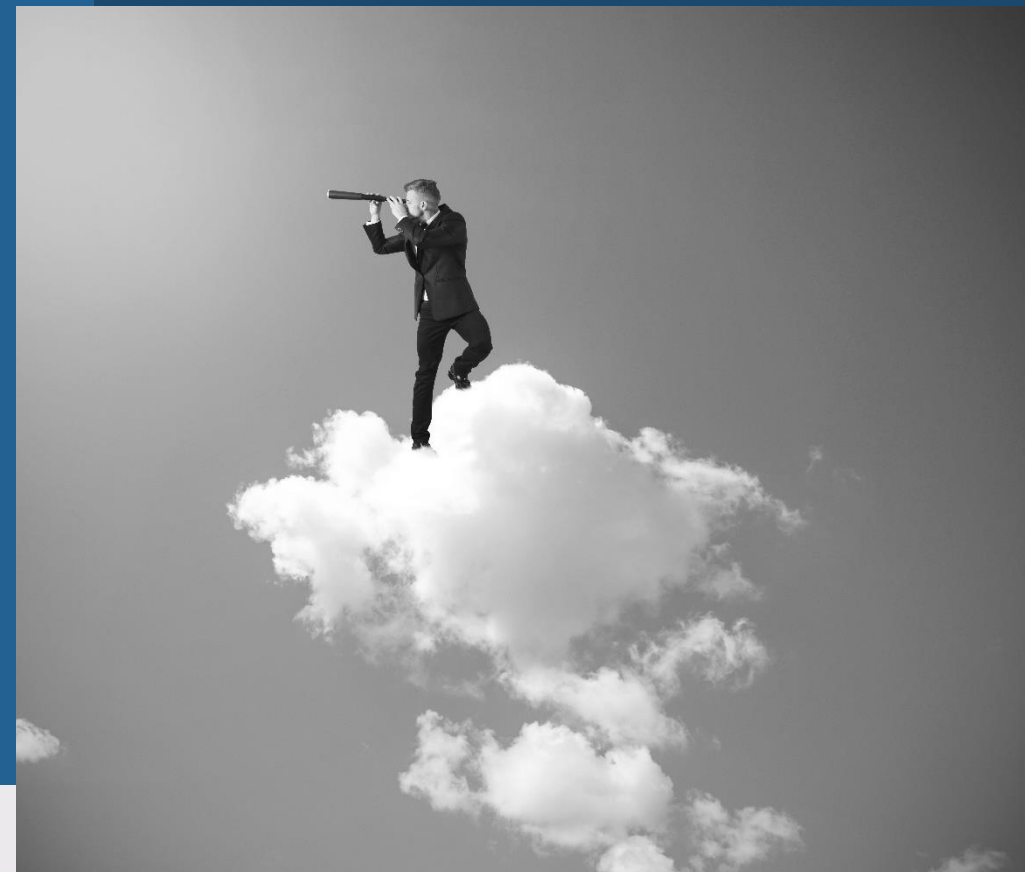


@CambridgeFEG | @CitiBrasil



Como você está saindo daqui hoje?

Quais as expectativas para os próximos dias?





# Prévia – Dia 2

## Principais temáticas:

- ❖ Gestão de pessoas
- ❖ Como dar e receber feedback
- ❖ Influência

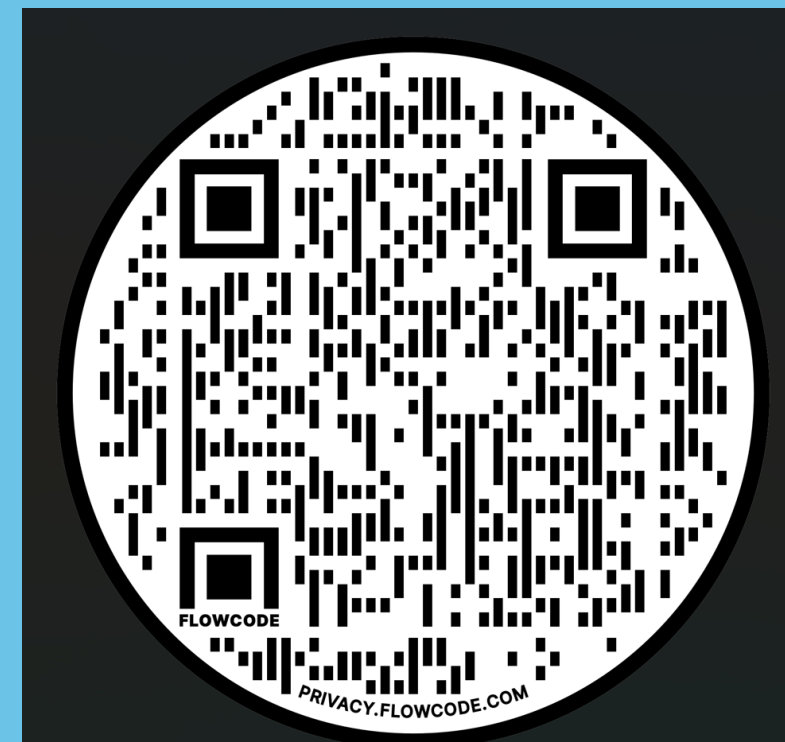




## Pré Tarefa

Teste de Influência:

- ✓ Aponte o celular para o QR Code
- ✓ Entre na planilha do Google
- ✓ Faça o download para o computador e siga as instruções de preenchimento!





**Obrigada!**