

Exame

Enviar Consulta

- [Home](#)
- [Negócios](#)
- [Mercados](#)
- [Economia](#)
- [Tecnologia](#)
- [Marketing](#)
- [Carreira](#)
- [Seu Dinheiro](#)
- [PME](#)
- [Blogs](#)
- [TV e Rádio](#)

Links Rápidos:

- [Últimas Notícias](#) |
- [Governo Dilma](#) |
- [Petrobras](#) |
- [Vale](#) |
- [Galerias](#) |
- [Revista](#) |
- [Melhores e Maiores](#)



[Home](#) / [Revista EXAME PME](#) / [Edicoes](#) / [0009](#)

[Imprimir](#) [A](#) [A](#) [A](#)

12/07/2007 17:04

Compartilhar:

- [Twitter](#)
- [LinkedIn](#)
- [Facebook](#)
- [Orkut](#)
- [Google Buzz](#)

+ redes

[Live](#) [Sonico](#) [del.icio.us](#)

O valor da sustentabilidade

Empurradas por fornecedores, clientes e bancos, as pequenas e médias empresas que querem continuar vivas nos próximos anos colocam preocupações como aquecimento global e transparência na gestão na essência de suas estratégias

[Tweet](#)
[Comentários \(0\)](#)

Vinícius Romanini, da [EXAME](#)



Wilson Poit, da Poit Energia: a empresa evitou transtornos ambientais e livrou seus clientes de multas

Na recepção iluminada por amplas janelas de vidro, casais se espalham em sofás de madeira com almofadas de algodão cru. No restaurante, vasos revestidos de folha de bananeira abrigam espécimes da flora brasileira. Enormes bolas de fibra natural trançada descem do teto ao lado de paredes feitas de resíduos de pedreiras. Parece um hotel ecológico da Amazônia ou do Pantanal, mas é, na verdade, a Ecofit, uma academia de ginástica localizada numa das áreas mais urbanizadas de São Paulo.

Inaugurada em 2005 pelos irmãos Antonio e Eduardo Gandra, de 39 e 41 anos, a Ecofit obedece a critérios ambientais na arquitetura e no funcionamento. Além de aproveitar a luz solar, as janelas têm um sistema de ventilação natural. Boa parte dos materiais, como a madeira dos móveis e pisos, tem certificação de procedência. Um tanque recolhe água da chuva e dos banhos para aproveitá-la na descarga dos banheiros. "É um modelo de negócios diferente de tudo que existia no setor", afirma Antonio Gandra. A proposta de fazer exercícios num lugar arejado e iluminado agradou. Em pouco mais de um ano, mais de 2 000 alunos se matricularam, o que gerou um faturamento de 4,8 milhões de reais. Para 2007 a meta é 6 milhões de reais -- o que pode ser considerado muito bom num setor com marcas fortes, como Competition e Companhia Athletica.

Os irmãos estão prestes a obter um empréstimo de 10 milhões de reais para construir uma filial. Eles foram bater na porta de bancos como Real, Unibanco e Safra, que têm políticas de crédito específicas para pequenas e médias empresas com boas práticas socioambientais. Com o projeto e os resultados obtidos até agora, é possível conseguir uma redução nas taxas normalmente cobradas no mercado ou ter acesso a linhas especiais do BNDES e do Banco Mundial.

As chances de a Ecofit conseguir alguma vantagem são consideradas boas. Antes de conceder empréstimo a uma empresa nova, os bancos examinam a operação em busca de sinais que indiquem a capacidade de honrar compromissos no futuro. Por trás da aparência de pousada do interior da Ecofit está uma operação engenhosa. A iluminação dos janelões, por exemplo, representa 15% menos na conta de luz. Juntando todas as economias previstas no projeto, o custo operacional fixo é 4% menor do que numa academia convencional. Com gastos sob controle, a Ecofit consegue cobrar mensalidades até 30% abaixo da média do setor, o que a torna mais competitiva.

A Ecofit é um exemplo de uma tendência que vem se afirmando com força entre as pequenas e médias empresas que pretendem estar vivas nas próximas décadas -- a de que seus negócios precisam incorporar o conceito de sustentabilidade.

Sustentabilidade -- o que essa palavra realmente significa?

"Sustentabilidade se refere à perenidade de um negócio", diz Roberto Gonzalez, diretor da The Media Group, consultoria especializada nesse conceito. Perenidade, hoje em dia, depende de uma porção de fatores que vão muito além de lucro. É preciso ter lucro, sim -- mas sem prejudicar o que está ao redor. Produtos que dependem de fontes de energia não renováveis, como petróleo, estão em perigo. Fabricantes de alimentos que contribuem para a obesidade estão vendo suas receitas encolherem. Empresas com demonstrações contábeis herméticas são repelidas pelos bancos. O relacionamento com fornecedores, a atenção aos funcionários -- tudo está em discussão.

É difícil precisar em que momento a sobrevivência dos negócios, tendo o meio ambiente e a responsabilidade social como pano de fundo, ganhou o senso de urgência de agora. Um marco está na descoberta de que os efeitos do aquecimento global podem ser mais drásticos do que os cientistas acreditavam e de que o homem está acelerando o fenômeno. O planeta esquenta, com conseqüências nos negócios das pequenas e médias empresas, que se vêem diante de novas regulamentações e novos critérios para financiamentos.

O calor da discussão parece ter atingido a temperatura máxima num momento que a competição deixou de ser entre empresas isoladas para dar-se entre cadeias produtivas. A nova ordem tem impacto direto nas pequenas e médias empresas. "Hoje, a expansão depende muito da inserção delas nessas cadeias como clientes ou fornecedoras de grandes empresas", diz o pesquisador Reinaldo Dias, autor do livro *Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade*.

Acontece que a sustentabilidade das grandes empresas também está sendo questionada. Seus acionistas querem saber se elas correm o risco de se desvalorizar, acuadas por passivos ambientais ou porque suas marcas podem ser acusadas de conivência com comportamentos duvidosos de fornecedores. "O risco de não adotar práticas sustentáveis está ficando maior do que o custo de adotá-las", diz Christopher Wells, superintendente de risco socioambiental do banco Real.

O engenheiro paulista Wilson Poit, de 48 anos, dono da Poit Energia, especializada em locação de geradores para empresas e eventos, percebeu isso anos atrás. Ele enxergou uma oportunidade ao oferecer num só pacote o que antes era adquirido de fornecedores dispersos -- um para o gerador num evento, outro para os cabos etc. Ao juntar tudo, Poit viu um problema: a tremenda poluição que esses eventos costumam provocar. Boa parte deles é um inferno ambiental. Os geradores são imundos, derramam óleo no local e o ruído dos motores é ensurdecedor. "Muitas empresas que patrocinaram eventos pagavam multas por barulho ou sujeira", diz Poit. "Desde o começo entendi que o crescimento da empresa dependeria de uma forte preocupação ambiental."

Os geradores da Poit ficam dentro de um contêiner à prova de som e os funcionários seguem procedimentos rígidos para dar um destino correto ao lixo produzido nesses eventos. Mesmo com preços 10% maiores que os da concorrência, a Poit conseguiu grandes clientes, como Rede Globo, Petrobras e Pfizer. "Preferimos pagar mais por um serviço completo", afirma Gercino Moraes,

responsável pelo departamento de engenharia e manutenção do laboratório farmacêutico Pfizer. "Não queremos problemas com meio ambiente nem com poluição sonora."

O modelo de negócios da Poit vem, até agora, mostrando-se sustentável, com taxas de expansão de 30% ao ano. Em 2007, o faturamento deve atingir 30 milhões de reais. Nos últimos tempos, Poit foi procurado por fundos de investimento e outras empresas interessadas em parcerias. "Penso em abrir o capital até 2010", diz. "E tenho certeza de que os investidores vão dar preferência a negócios sustentáveis."

Empresas jovens, como a Ecofit e a Poit, nasceram com a sustentabilidade incorporada ao DNA. Mas e as outras? Por onde começar a se ajustar? Para Marco Fujihara, do Instituto Totum, consultoria especializada em sustentabilidade empresarial, a tarefa começa com um combate às ineficiências. É possível reduzir o consumo de energia e água? É possível substituir matérias-primas não renováveis por outras renováveis? Há alguma etapa do processo de produção que traz risco de saúde a clientes ou funcionários? Quais são os riscos de não monitorar a relação da empresa com o mundo externo? "Questões como essas fazem o empreendedor enxergar formas novas de reorganizar o negócio", diz Fujihara.

Responder a uma pergunta frequentemente leva a conclusões inesperadas. Foi assim com o paulista Lito Rodriguez, de 39 anos, que inovou ao criar a Dry Wash, rede que lava carros a seco. Em 1994, ele identificou uma oportunidade. "Imaginei um serviço de conveniência em que o carro seria limpo enquanto o cliente fazia outra coisa", diz Rodriguez. No início, seus lava-rápidos usavam água, mas isso logo se revelou um entrave. "É preciso uma área ampla e encanamento próprio, onde dê para acomodar os grandes equipamentos que o uso de água requer." Onde encontrar grandes áreas em pontos movimentados de São Paulo a preços razoáveis? A solução foi eliminar a água do processo.

Com uma batedeira emprestada da sogra, um liquidificador e um aparelho de triturar legumes, ele testou dezenas de misturas de substâncias em busca de uma fórmula para lavar os carros a seco. Também bateu na porta de empresas químicas, institutos de pesquisa e universidades. Algumas vezes foi recebido como maluco. "Um professor da USP me disse que era mais fácil eu montar uma padaria na lua do que lavar carro sem água", diz Rodriguez.

Depois de experimentos frustrados em carros de amigos, o produto ficou pronto. A iniciativa deu origem a uma linha de 40 itens, como polidor e limpador de vidro e de tecido, cuja venda anual atinge cerca de 25 milhões de reais. A rede de lava-jatos cresceu na mesma proporção. Existem 80 unidades com a bandeira Dry Wash pelo país, além de outras 400 operações que usam o produto. A operação própria e as licenciadas devem faturar 27 milhões de reais em 2007.

O modelo de negócios que não depende de água -- recurso que pode ficar escasso e caro num futuro não tão distante -- ajudou a Dry Wash a obter um empréstimo do Banco Mundial no ano passado, com prazo de sete anos, dois de carência e taxa de juro anual de 8%. "O custo dobraria num financiamento tradicional", diz Rodriguez. O dinheiro está sendo aplicado em sistemas de ventilação nas lojas e na instalação de luminárias que consomem 70% menos energia. Os ajustes são parte de uma estratégia que prevê franquias no exterior, exportação e abertura de capital.

Quando isso acontecer, é possível que o mercado veja com simpatia a proposta de uma empresa que não joga água fora. As maiores bolsas do mundo, como a de Nova York e a de Londres, já adotam índices que consideram o uso de recursos naturais para medir o grau de sustentabilidade das empresas com papéis comercializados em seus mercados. "As que têm boas práticas ambientais tendem a representar mais valor para os acionistas", diz Altair Assumpção, superintendente para middle market do banco Real.

Para provar que seus riscos ambientais são controlados, essas empresas exibem certificados de que seus processos foram formatados para evitar acidentes ecológicos e de que suas práticas são

socialmente aceitáveis. O Brasil já faz parte dos mercados que medem a sustentabilidade das companhias abertas. A Bovespa possui um questionário para essa aferição. As 40 empresas com as práticas mais avançadas formarão um ranking. "As pequenas e médias empresas que pretendem abrir o capital devem se preparar para essas exigências", diz João Batista Fraga, superintendente de relações com empresas da Bovespa.

Agir hoje com o pensamento no amanhã é, no fundo, a essência do empreendedorismo -- quem for capaz de enxergar antes o que será relevante está no caminho de ter negócios sustentáveis. Nesse grupo está Alexandre Salles, de 38 anos, dono do Moinho Santa Lúcia, empresa cearense de biscoitos e macarrão que deve faturar 60 milhões de reais em 2007. Como quase todas as companhias de seu setor, o Santa Lúcia utilizava gordura trans. Ao contrário de muitos concorrentes, Salles não ficou indiferente às descobertas de que esse tipo de gordura faz mal, nem está esperando alguma lei regular seu uso. Ele se antecipou -- e já substituiu a gordura trans por óleo de palma em 95% dos produtos.

Ao fazer isso, surgiu uma brecha para o Moinho Santa Lúcia avançar num mercado ocupado por marcas poderosas, mas que não haviam mudado suas fórmulas. "O público mais informado e de maior renda começou a comprar nosso biscoito", diz Salles. Em um ano, o faturamento do Moinho Santa Lúcia aumentou 20%. A empresa pretende exportar seus produtos para o mercado americano a partir de 2008 e já obteve a aprovação da Food and Drug Administration (FDA), agência reguladora que controla os produtos alimentícios nos Estados Unidos.

Os pilares do crescimento sustentável
A perenidade de uma pequena ou média empresa depende de uma estratégia de expansão que atenda simultaneamente a diferentes aspectos. Veja quais são os principais
Econômico-financeiro
<p>O que está em questão O crescimento deve vir de produtos e serviços apoiados em modelos de negócios capazes de desenvolver-se no médio e longo prazo. Em vez de receitas pontuais, é melhor dar lugar a fluxos de receitas recorrentes, e lucros imediatos não devem ser obtidos à custa de rentabilidades futuras. A busca de novos clientes não deve prejudicar a manutenção dos consumidores já conquistados</p> <p>Cadeias produtivas mais vulneráveis Comércio varejista, financeiras, prestação de serviços, telefonia</p> <p>O que pode ser feito Ter um marketing com programas de fidelização de clientes, estabelecer relações duradouras com fornecedores que permitam trabalhar com estoques mínimos, alongar os prazos para o pagamento de dívidas e encurtar os prazos de recebimento de receitas. E - fundamental - manter distância da informalidade</p> <p>O que deve ser banido</p>

Cortes indiscriminados de custos e que comprometam a manutenção de pessoas talentosas, necessárias ao crescimento sustentável. Malabarismos contábeis que tenham como objetivo fazer os resultados parecerem melhores do que realmente são. Gerar falsas expectativas

Sócioambiental

O que está em questão

Produtos ou processos que causem danos ao meio ambiente ou esgotem os recursos naturais estão na berlinda. Empresas inseridas em cadeias produtivas que utilizam mão-de-obra infantil ou que alimentam preconceitos sociais têm pouquíssima chance de ser aceitas no exterior. Preservar a diversidade cultural das comunidades (ou dos locais) onde a empresa está inserida é um requisito cada vez mais observado

Cadeias produtivas mais vulneráveis

Agronegócio, automobilística, madeireiras, mineração, química, turismo

O que pode ser feito

Rever processos para reduzir o consumo de insumos e matérias-primas, ter políticas de reposição ou reutilização de recursos naturais, instalar equipamentos de coleta e tratamento de resíduos que diminuam os custos, adotar projetos de gerenciamento ambiental, incentivar pequenos fornecedores

O que deve ser banido

Ações pontuais, como doações em dinheiro, ou que não tenham a ver com o negócio, como plantar árvores no jardim da empresa. Práticas conflitantes, como utilizar papel reciclado sem que nada seja feito para reduzir seu uso, também devem ser revistas

Saúde e bem-estar

O que está em questão

Cresce o número de investidores que rejeitam empresas de produtos ou serviços nocivos à saúde. Como a ciência sempre pode revelar que algo que se pensava inócuo é, na verdade, perigoso, é preciso monitorar esse risco. Alimentos com ingredientes sob suspeita de agravar problemas de saúde pública, como obesidade, doenças circulatórias e diabetes, podem ser reprovados pelo mercado

Cadeias produtivas mais vulneráveis

Álcool, alimentação, beleza, higiene e limpeza, medicamentos, tabaco

O que pode ser feito

Manter-se informado sobre pesquisas científicas, buscar certificações de procedência, implantar atendimento ao consumidor, ter embalagens, bulas e manuais adequados. Substituir matérias-primas polêmicas mesmo que a legislação não exija. Ser transparente na comunicação de riscos ao público

O que deve ser banido

Serviços de atendimento ao consumidor que não funcionam com eficiência (isso geralmente provoca mais irritação do que não ter serviço nenhum). Em casos de crise, insistir em negar que há suspeitas sobre o produto quando o contrário for público

Governança na gestão

O que está em questão

Sistemas decisórios baseados mais em processos do que na intuição do dono são cada vez mais valorizados por investidores e credores. Conselhos administrativos estão sendo adotados por um número cada vez maior de pequenas e médias empresas. As informações sobre o negócio devem ser claras, objetivas e organizadas em balanços auditados de forma independente

Cadeias produtivas mais vulneráveis

Todas

O que pode ser feito

Implantar sistemas de gestão informatizados que permitam enxergar a empresa como um todo, adotar princípios contábeis que gerem demonstrativos de resultados atualizados e confiáveis, ter código de ética, definir processos de sucessão antes que as crises ocorram

O que deve ser banido

Criar conselhos de fachada, que não se reúnam regularmente, que não tenham poderes reais ou que sejam formados por maus profissionais. Ações demagógicas ou adotar códigos de conduta que não são seguidos sequer pelo dono

A arquiteta Patrícia Totaro, de 40 anos, também viu o futuro antes dos outros em seu ramo de atuação. Atenta à virada ecológica que a economia mundial começou a dar nos anos 90, ela se especializou em prédios ambientalmente sustentáveis. Durante dez anos, Patrícia procurou fornecedores de materiais ecologicamente corretos, como madeiras certificadas de reflorestamento. Depois de conhecer projetos arquitetônicos sustentáveis em várias partes do mundo, Patrícia entendeu que só conseguiria se firmar no mercado se convencesse os empresários

de que seus projetos poderiam cortar custos. Foi com essa lógica que ela se aproximou de Antonio Gandra, quando a Ecofit ainda não tinha saído do papel. "O investimento para construir um projeto como a Ecofit fica 5% mais caro que um tradicional", diz Patrícia. "Mas a redução de gastos com água e luz dá esse retorno logo no primeiro ano de operação." O bom resultado da Ecofit deu um empurrão no crescimento da Arquitetura de Resultados, a empresa de Patrícia. Surgiram convites para projetar academias em Palmas, Boa Vista, Belém e até Buenos Aires. Nos últimos meses, ela tem sido procurada também por escolas e clubes. "O custo para construir edifícios ecológicos vem caindo conforme o mercado ganha escala", diz Patrícia. "A madeira de reflorestamento, por exemplo, era 40% mais cara há dois anos."

Uma das razões para que mais pequenas e médias empresas participem da corrida pela sustentabilidade está na maior disponibilidade de recursos. "Há 15 anos, uma empresa tinha de assumir sozinha a maior parte dos custos da mudança para um modelo de negócios sustentável", afirma o especialista Dias. Hoje, empresas menores encontram apoio em entidades do governo, associações e em grandes companhias -- caso de Pão de Açúcar e Basf -- interessadas em fortalecer os laços com fornecedores e clientes de menor porte.

Cresceu também a colaboração entre as próprias empresas menores. Segundo Dias, existem hoje 180 clusters de pequenos negócios empenhados em defender seus mercados. Um deles é formado por estabelecimentos de turismo da Estrada Real, um percurso seguido por tropeiros que levavam ouro de Minas Gerais para o Rio de Janeiro durante o período colonial. O caminho é hoje um roteiro ecoturístico que atrai praticantes de trekking e mountain-bike e jipeiros. Na última década, a Estrada Real sofreu com o acesso descontrolado. Sem estrutura para receber tantos visitantes, havia trechos com lixo e riachos poluídos. Trechos da mata original foram destruídos para a construção de bares e restaurantes, e placas de propaganda estragavam a paisagem. Desde o ano passado, 250 empreendimentos que dependem desse pólo turístico juntaram-se para dividir custos de ações como coleta seletiva de lixo e instalação de usinas para tratamento de resíduos. Agora, os hotéis estão pedindo a empresas como Unilever e Johnson & Johnson que lhes forneçam certificados atestando que seus produtos são biodegradáveis.

O projeto ganhou apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que vai investir 3 milhões de dólares na Estrada Real até 2008. "A intenção é transformar a Estrada Real num destino para o turista europeu", afirma Jean Pierre Sensevy, especialista em turismo sustentável do BID. "A lógica é atrair turistas que paguem mais por qualidade de serviços e natureza preservada." A divulgação da Estrada Real no exterior começa a ser feita no próximo ano, na Espanha.

Nenhuma estratégia de sustentabilidade está completa se não abranger práticas de gestão que permitam a uma pequena ou média empresa depender menos de um empreendedor genial e mais de processos. "Um dos maiores problemas das empresas menores está na organização de suas informações", diz Alexandre di Miceli, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. "Elas devem ser precisas e claras."

O empresário Wolfgang Rudolph, de 53 anos, vem colocando essa crença em prática. Ele herdou a catarinense Rudolph, empresa que faz serviços de usinagem industrial para o setor automobilístico. No acesso ao refeitório, há um mural com todo o tipo de número do negócio -- receita, lucro estimado e alcançado em determinado período. Um curso que ensina a interpretar balanços faz parte do programa de treinamento. "Os funcionários devem ter condições de entender nossos números", diz Rudolph. Cerca de 70% dos funcionários, incluindo os terceirizados que cuidam da cozinha, já passaram pelas aulas.

Toda ordem de produção emitida estampa o lucro previsto. A informação percorre a linha de produção, da entrada da matéria-prima bruta à sua transformação em peças. A empresa passa por uma fase de crescimento acelerado. No ano passado, a receita foi de 39,8 milhões de reais -- mais que o triplo em quatro anos. "Os funcionários melhoraram muito o desempenho, pois agora tomam decisões baseadas em informações reais", diz Rudolph.

No dia-a-dia, não é fácil enxergar o caminho para a sustentabilidade, e os empresários que lideram os exemplos contidos nesta reportagem conviveram com muitas dúvidas sobre o que deveriam fazer. Estudos de cientistas e de institutos de economia frequentemente chegam a conclusões diferentes, e é fácil ficar perdido no meio da discussão. Há mais perguntas do que respostas -- e deve ser assim por um bom tempo. Ninguém sabe dizer ao certo, por exemplo, o efeito no longo prazo do uso intensivo de novas fontes de energia, como o biodiesel ou a energia eólica, sobre o planeta. Alguns dizem que os combustíveis originados de plantas trariam riscos ambientais enormes devido à pouca biodiversidade de lavouras imensas voltadas para essa função.

Além disso, práticas consideradas sustentáveis podem ser questionadas depois que se disseminam. A agricultura orgânica, que movimenta 30 bilhões de dólares no mundo, cresceu a taxas de 25% ao ano com seus métodos contra agrotóxicos e fertilizantes, considerados ideais por muitos ambientalistas e profissionais de saúde. Recentemente, surgiram indícios de que a agricultura orgânica também não é sustentável -- justamente por não usar fertilizantes, a produtividade é baixa e o uso do solo mais intensivo. Segundo o agrônomo americano e prêmio Nobel Norman Borlaug, se toda a agricultura do mundo fosse convertida ao método orgânico, seria necessária uma área três vezes maior do que a usada na agricultura atual -- o que poderia acelerar a destruição ambiental que os defensores dos orgânicos afirmam querer evitar.

Há, finalmente, as incertezas trazidas por descobertas totalmente novas, como as da área de nanotecnologia. Se o sonho de robôs minúsculos limpando poeira das superfícies 24 horas por dia tornar-se uma realidade comercialmente viável, como se diz, que futuro terá uma empresa como a Dry Wash, que hoje está na vanguarda da sustentabilidade?

Para Homero Luis Santos, professor da Fundação Dom Cabral e consultor da Câmara Americana de Comércio para Assuntos de Cidadania Social, as pequenas e médias empresas deveriam lidar com as incertezas nesse campo da mesma forma como lidam com as outras que rondam seus negócios -- buscando melhorias, sempre. E, ao buscá-las, ter em mente que administrar danos faz parte do negócio. "Sustentabilidade é trazer para o centro das discussões estratégicas os problemas que a empresa estava acostumada a jogar para os outros", afirma Santos. Desse esforço, diz ele, as respostas vão aparecer.

[Solicitar reprint](#) [Imprimir](#)

Compartilhar:

- [Twitter](#)
- [LinkedIn](#)
- [Facebook](#)
- [Orkut](#)
- [Google Buzz](#)

+ redes

[Live Sonico](#) [del.icio.us](#)

Comentários (0)

Para deixar um comentário você precisa se identificar. Escolha um dos tipos de identificação abaixo:

[Fazer login com Abril ID](#) ou [Fazer login com Facebook](#)

Revista EXAME PME

Nas bancas | **Novembro de 2010**



- Regime de engorda

[A Pronto Light conquistou pacientes de nutricionistas e planos de saúde. O objetivo agora é crescer em lanchonetes de academias de ginástica](#)

- Tempo bom para plantar eficiência

[Por que a computação em nuvem liberta as pequenas e médias empresas de uma série de investimentos que só as grandes companhias podiam fazer](#)

- Inovação coletiva para empreendedores

[Como os empreendedores podem incentivar os funcionários a dar ideias que ajudem a criar novos produtos, aumentar as vendas e cortar custos](#)

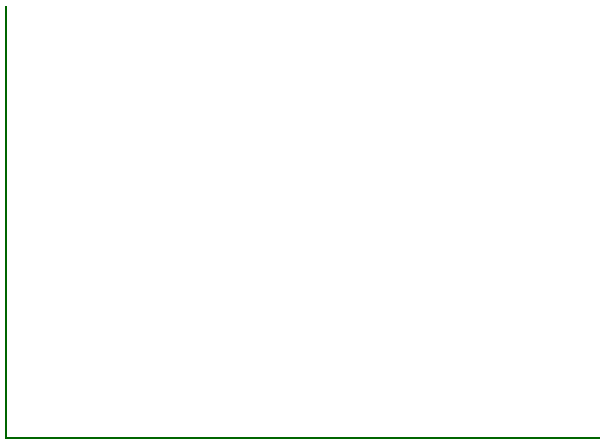
[Sumário da edição](#)

[Edições anteriores](#)

» ASSINE EXAME PME

Serviços

- [Facebook](#)
- [Twitter](#)
- [You-tube](#)
- [Orkut](#)
- [Rede Exame](#)
- [E-mail](#)
- [Ferramentas](#)
- [RSS](#)



Ferramentas

<u>Tópicos</u>	<u>Já Li</u>	<u>Calculadoras</u>	<u>Testes</u>	As + em
<u>Glossário</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Galerias</u>	<u>Melhores e Maiores</u>	

Revista EXAME PME

[+ lidas](#) [Últimas](#)

- [A vida é bela](#)
- [Regime de engorda](#)
- [Beleza encoberta](#)
- [Tempo bom para plantar eficiência com computação em nuvem](#)
- [Inovação coletiva para empreendedores](#)
- [A expansão da Cacau Show](#)
- [O desafio dos empreendedores começou](#)
- [Incentivo ao Fracasso com o método Blake](#)

[Todas as matérias](#)

Veja mais



- [Brasil SindusCon: construção civil deve crescer 6,1% em 2011](#)



- [Mercados MRV: Rentabilidade alta na baixa renda garante compra para ações, diz Ativa](#)



- [Mundo Estados Unidos comemora prisão de Assange](#)



- [Brasil Lula diz que vai vetar projeto de royalties do petróleo](#)

[+ lidas Últimas](#)

- [As ações que devem pagar mais dividendos em 2011](#)
- [Os fundos com o melhor risco/retorno do Brasil](#)
- [Sobram imóveis na avenida Paulista](#)
- [15 franquias ideais para jovens](#)

[Clique e saiba tudo sobre sua assinatura!](#)



[O clube que conhece e reconhece você.](#)

Selecione uma revista



[Assine EXAME por 2 anos e escolha entre 8 opções de presentes. Aproveite!](#)



[Assine Você S/A e ganhe até 50% de desconto na 2ª assinatura!](#)



[Assine EXAME PME e ganhe um prêmio exclusivo da coleção Cores do Brasil!](#)



[Assine INFO e escolha entre 7 opções de presentes. Aproveite!](#)



[Assine Dicas Info e ganhe até 50% de desconto na 2ª assinatura!](#)



[Assine CLAUDIA e ganhe um prêmio exclusivo da coleção Cores do Brasil!](#)



[Guia Melhores Empresas Para Você Trabalhar - R\\$19,90](#)



[Revista Exame Especial Melhores e Maiores 2010 - Por: R\\$ 35,00](#)



- [Exame 1/12/10](#)
- [Sumário](#)
- [Arquivos](#)

- [Home](#)

- [Negócios](#)
- [Empresas](#)
- [Melhores e Maiores](#)
- [Setores](#)
- [Gestão](#)
- [Wharton](#)
- [Inovação](#)
- [Design](#)

- [TV e Rádio](#)

- [Direto da Bolsa](#)
- [EXAME Hoje](#)
- [EXAME](#)



Copyright © Editora Abril S.A. - Todos os direitos reservados
[Líderes da Economia](#)

- [Portfólio](#)
- [Seu Dinheiro na TV](#)

- [Mercados](#)
- [Bovespa](#)
- [Bolsas no Mundo](#)
- [Câmbio](#)
- [Fundos](#)
- [Glossário](#)
- [Indicadores](#)
- [Direto da Bolsa](#)
- [Portfólio](#)
- [Rádio Cash](#)

- [Rede de Blogs](#)
- [Bolívar Lamounier](#)
- [Blog do Empreendedor](#)
- [Executivo Ingênuo](#)
- [Mídias Sociais](#)
- [Antes dos 30](#)
- [Outros](#)

- [Economia](#)
- [Brasil](#)
- [Política](#)
- [Mundo](#)
- [Meio Ambiente e Energia](#)

- [Blogs](#)
- [4P](#)
- [Blog do Site EXAME](#)
- [Aqui no Brasil](#)

- [Direto do Pregão](#)
- [Esquerda, Direita e Centro](#)
- [O Negócio é Lista](#)
- [Ponto Gadget](#)
- [Primeiro Lugar](#)
- [Zeros e Uns](#)
- [Tudo é economia](#)

- [Tecnologia](#)
- [Ciência](#)
- [Meu Gadget](#)
- [Glossário](#)

- **Guias**
- [Ações](#)
- [Android](#)
- [Aposentadoria](#)
- [Câmbio](#)
- [Carros](#)
- [Concurso Público](#)
- [Crédito](#)
- [Currículos](#)
- [Facebook](#)
- [Faculdades](#)
- [Fundos](#)
- [Imóveis](#)
- [iPad](#)
- [iPhone](#)
- [IR](#)
- [Saúde](#)
- [Seguros](#)
- [Twitter](#)
- [Viagem](#)

- [Marketing](#)
- [Embalagens](#)
- [Publicidade no Cinema](#)
- [Meu Comercial](#)
- [Glossário](#)

- **Serviços**
 - [Newsletters](#)
 - [RSS](#)
 - [Twitter](#)
 - [Facebook](#)
 - [YouTube](#)
 - [Rede PME](#)
 - [Rede EXAME](#)
 - [iPad](#)
 - [Ferramentas](#)
 - [Widgets](#)

- [Carreira](#)
 - [Guias](#)
 - [Testes](#)
 - [Melhores empresas para trabalhar](#)
 - [Tabela de salários](#)
 - [Já Li](#)
 - [Minha Faculdade](#)

- **Revistas**
 - [EXAME](#)
 - [EXAME PME](#)
 - [INFO](#)
 - [VOCÊ S/A](#)

- [Seu Dinheiro](#)
 - [Guias](#)
 - [Calculadoras](#)
 - [Seu Dinheiro na TV](#)
 - [Simulador EXAME](#)

- **Contatos**
 - [Conteúdo](#)
 - [Problemas no site?](#)
 - [Assine EXAME](#)

- [Anuncie](#)
- [Expediente](#)

- [PME](#)
- [Galeria de Franquias](#)
- [Cases de Sucesso](#)
- [Dicas de Especialista](#)

- [Sobre EXAME](#)

- [About EXAME](#)