



OS PROBLEMAS DA CIA SAUDÁVEL

Adaptado por Adriano Leal Bruni a partir de informações disponíveis na web¹.

Versão de 19/08/2022 16:54.

HISTÓRIA

A história da Companhia Saudável sempre deu orgulho de contar. Foi uma história de empenho, dedicação, esforço e superação. Antenor Sobreira, seu protagonista, começou na pobreza e alcançou sucesso e reconhecimento. Menino pobre, filho de camponeses, que vendia bolachas caseiras na rua para formar o pé-de-meia inicial. Teve o primeiro par de sapatos na adolescência. Não completou sequer o curso primário. Mas todas essas provações não foram obstáculos para que iniciasse pequenos negócios, até estabelecer-se em uma vendinha, em sociedade com o irmão e o pai. Aos 21 anos, tornou-se caixeiro e depois sócio de um armazém. Daí por diante, prosperou muito no comércio, principalmente comprando e vendendo porcos, atividade em que adquiriu experiência para montar um negócio de proporções fantásticas: a Companhia Saudável.

No início da década de 1940, preocupado com a situação financeira ruim de um frigorífico da cidade, o então prefeito de Vila Agradável, Santa Catarina, chamou Sobreira para ajudá-lo. Atraído pelo potencial da região, que estava crescendo, o empresário assumiu a direção do frigorífico e em dois anos transformou-o na Saudável. Criada em 1944, por 27 sócios liderados por Sobreira, a empresa começou com apenas um moinho de trigo, um abatedouro de suínos, ainda em obras, e uns poucos funcionários. O retorno dos investimentos aplicados no moinho permitiu completar a construção do frigorífico que, já em 1946, abatia mais de 100 animais por dia. Com a matéria-prima resultante, outros itens, como banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça, entraram para a lista dos produtos da empresa.

O nome da nova empresa foi composto a partir das iniciais SA de “Sociedade Anônima”, das últimas letras da palavra “Agradável”, DAVEL, que entrecortadas pela letra U, acabou virando sua marca registrada em 1947. No mesmo ano a Saudável abriu uma filial distribuidora em São Paulo e já se preparava para os próximos passos a serem dados nos anos 50: a conquista do mercado nacional. Antenor Sobreira lançou, desde essa época, o trinômio que faria as bases de seu empreendimento: o respeito ao trabalho do homem, o cuidado com a terra e a valorização da técnica.

Nos anos 1950, despontava o crescimento acelerado de São Paulo e a cidade recebia grandes investimentos, oferecendo mais empregos, melhor renda e mais oportunidade de consumo. Embora os olhos da Saudável já estivessem voltados para esse mercado, surgia um novo desafio: como transportar produtos perecíveis de Vila Agradável para São Paulo e Rio de Janeiro, os

¹ Ver referências.

maiores centros consumidores, já que ainda não existiam os caminhões frigoríficos e as estradas eram precárias, tornando as viagens longas e demoradas.

A solução pioneira foi transportar em aviões os produtos delicados e perecíveis, a partir de 1952. Já em 1955 era criada a Saudável Transportes Aéreos que, além de seus produtos, oferecia opção de levar passageiros nas aeronaves. O slogan da época ficou famoso: "Pelo ar, para o seu lar". Os produtos Saudável passaram a ser associados a uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico. Dessa empresa originou a Brasiltrans – uma das maiores empresas aviação que já atuaram no mercado brasileiro.

Em 1953, num lance estratégico deliberado para abrir um "front" industrial na capital paulista, a Saudável, com apenas nove anos de existência, inaugurou sua primeira unidade fora de SC - o Moinho da Bexiga S.A. - na zona oeste de São Paulo. Com a iniciativa, a empresa começou a projetar sua visibilidade e sua credibilidade empresarial.

Os anos 1960 foram marcados pelas primeiras produções e abates experimentais de perus em Concórdia, além dos primeiros contratos de exportação, em 1967, envolvendo carnes bovinas e suínas "in natura" congeladas. No ano seguinte o abate de frangos superou um milhão de unidades por ano. A Saudável começava a reverter a crença do brasileiro que "galinha é comida de doente". Em 1969, foi lançado o famoso hambúrguer Saudável. Até o final da década, uma diversificada linha de produtos - salsichas, hambúrgueres, almôndegas, quibes - pôde ser produzida em São Paulo, propiciando o ingresso no segmento de alimentos semiprontos congelados.

A empresa inaugurou os anos 1970 com grande diversidade de operações. Sua imagem de qualidade e pureza passou a ter um mensageiro inesquecível, a partir da criação do personagem Frangrolino. O nome do personagem símbolo da marca, que usava capacete e óculos de motoqueiro, foi escolhido num concurso aberto aos consumidores. A imagem do frango surgiu, primeiro, em desenhos animados, tomando um banho refrescante antes de ir para a mesa do consumidor. Com o passar do tempo, o personagem se transformou em um ídolo com forte carisma, presente em grande parte das campanhas publicitárias da marca.

A figura simpática e alegre da Saudável revelava também o vigor de uma empresa que não parava de crescer e diversificar os seus negócios. Em 1974, foi lançado o Peru Temperado Saudável, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. Logo em seguida, a Saudável iniciou as exportações de frango congelado para o Oriente Médio e Europa, além de assumir a liderança entre os exportadores nacionais.

Gradualmente as exportações aumentaram e já em 1980 ultrapassaram os US\$ 100 milhões. Em 1982 ocorreu dois marcos institucionais históricos: a criação do SICS - Serviço de Informação ao Consumidor Saudável, pioneiro na indústria alimentícia como primeiro canal direto de diálogo com consumidores, e a distinção da marca Saudável, pelo INPI, Instituto Nacional de Propriedade Industrial, como Marca Notória. A companhia finalizou a década de 80 exportando para 40 países e posicionando-se entre os maiores exportadores brasileiros. Presunto tipo Parma, diversificação nas linhas de hambúrgueres e de almôndegas, nuggets, steak de frango empanado, linhas de empanados de frango, semiprontos congelados e frios fatiados em embalagens individuais a vácuo foram alguns dos lançamentos que marcaram as inovações em produtos nos anos 1980.

Como parte de sua internacionalização, entre 1991 e 1992, a empresa implantou filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1997, a Saudável entrou em segmentos totalmente inéditos para a empresa, como as das linhas 7 mares, salgadinhos, empanados recheados, pizzaria e massas frescas. Para produzir as pizzas congeladas e as massas, foi em

busca de tecnologia de ponta e implantou, em 1998, uma nova fábrica em Ponta Grossa, no Estado do Paraná.

Em 1999, foram feitas duas novas aquisições: a compra da empresa Tia Maricota, que permitiu à Saudável ingressar no ramo de sobremesas prontas congeladas, e da Granja Teresópolis, em Uberlândia, MG, centro de excelência em genética e produção de aves e suínos, permitindo à empresa posicionar um pólo industrial numa região geográfica estratégica do país.

Em 2001 e 2003, a marca Saudável foi eleita a mais valiosa do setor alimentício brasileiro, em pesquisa divulgada pela Bigbrand - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista de 75 marcas mais valiosas do mundo. Em janeiro de 2004, a Saudável iniciou a comemoração dos seus 60 anos de fundação. A empresa teve vários motivos para comemorar, como: a abertura de dois novos Centros de Distribuição. No final de 2004, a Saudável anunciou ainda a aquisição da Frango Puro Produtos Alimentícios, maior exportadora do Distrito Federal na época.

Em 2005, a Saudável decidiu retomar o abate de bovinos, em seu frigorífico em SP, que estava arrendado ao grupo Boifri. Com isso, a empresa passou a oferecer cortes bovinos com as marcas Saudável (cortes nobres) e Saborosa. Um dos grandes destaques entre os lançamentos de 2005 foi o Expresso: lanche de preparo rápido que inaugurou uma nova categoria de produtos no varejo brasileiro. Destinado ao público jovem, o Expresso tornou-se um sucesso de vendas. A companhia ingressou também no segmento de produtos à base de proteína vegetal, com o lançamento da linha Saudável Vita Soja, cujos produtos apresentam sabor similar ao produto tradicional.

Em 2006, a empresa criou um Comitê de Sustentabilidade ligado ao Conselho de Administração para avaliar o desenvolvimento de suas atividades, levando em conta a performance econômico-financeira, ambiental e social. Além de promover alterações na estrutura organizacional da área comercial, a companhia anunciou reforços na área de marketing (com a missão de trabalhar mais fortemente a marca no Brasil e no exterior) e a criação de uma diretoria de relações internacionais.

Uma iniciativa relevante foi o patrocínio da Saudável às delegações olímpicas brasileiras que participaram dos Jogos Rio 2007. O acordo assinado com o Comitê Olímpico Brasileiro garantiu à Saudável exclusividade na categoria de alimentos, compreendendo todo o ciclo olímpico, que vai até os Jogos Olímpicos de Pequim, em 2008.

Em finais dos anos 2000, o grupo Saudável representava um conglomerado de cerca de vinte empresas. Se tornou a primeira empresa no ranking comercial brasileiro de aves, carnes industrializadas, suínos e bovinos, e a segunda no mercado de soja. Com mais de 30 mil funcionários, a Saudável possuía doze unidades industriais e centros de distribuição espalhados por todo o Brasil. Exportava para mais de 60 nações e no exterior tinha filiais e escritórios comerciais por vários países, abrangendo América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio. Para muitos analistas, a empresa era o próprio sucesso ao vivo e a cores – e que cores!

DÚVIDAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS?

No ano de 2007, bons ventos e boas notícias estiveram soprando a favor da Saudável. Os lucros eram recordes e as vendas cresciam como nunca. Porém, Luciana Sobreira, herdeira da empresa e importante acionista, estava preocupada com a composição dos lucros da empresa. Em um almoço familiar, teve uma discussão com seu irmão Augusto, que ocupava a vice-presidência do conselho de administração, e questionou os ganhos anormais da companhia no mercado financeiro: - Augusto, você não acha estranho os números do resultado da Saudável?

Poxa, estamos ganhando com operações do mercado financeiro quase tanto o que ganhamos com as nossas atividades operacionais.

O irmão prontamente retrucou: - Ora, deixe de bobagem! Nunca em toda a história da empresa recebemos tantos dividendos como agora! Em time que está ganhando não se mexe!

Conforme destacado nos números apresentados pela empresa, notava-se um lucro antes do imposto de renda igual a \$972,6 no ano de 2007. As receitas financeiras foram iguais a \$412,6 e os ganhos cambiais foram iguais a \$28,9. Somados, os ganhos financeiros seriam iguais a \$441,5, que representaria 45,39% do lucro antes do IR.

A análise dos ganhos financeiros da empresa por parte dos profissionais do mercado indicava as operações cambiais e especulativas como justificava para ganhos expressivos. Antônio Soares, executivo de uma importante corretora sintetizou: - A Saudável se tornou useira e vezeira em fazer operações de risco envolvendo o câmbio. Perdeu algumas vezes, mas sempre conseguiu reverter as perdas. A gestão financeira da Saudável gosta de correr riscos. Mas até a presente data sempre soube administrá-los com maestria. Os grandes ganhos presentes nos resultados da empresa ao longo dos últimos anos revelam isso.

Ao meio-dia de 12 de setembro de 2008, Oscar Sobreira Filho, um dos principais acionistas da empresa, reuniu-se com os executivos da cúpula da Saudável. O encontro foi na sala de reuniões do escritório central da empresa, em São Paulo. Os diretores se sentaram em volta de uma mesa de mármore negro para fechar a proposta de compra do frigorífico Frangostoso, do grupo francês Rigaud, o maior produtor europeu de aves e embutidos. Havia um cartaz na parede com a política da companhia, assinado por Oscar Sobreira Filho. O primeiro compromisso era "contribuir para a sobrevivência da Saudável, proporcionando o retorno adequado dos investimentos". O valor de compra da Frangostoso foi fechado em \$1,2 bilhão. A carta-proposta foi despachada naquele mesmo dia para Pierre Rigaud, presidente da companhia na França.

A BOMBA!

No dia 13 de setembro de 2008, às oito e vinte da manhã, o diretor-financeiro Frederico Oliveira entrou chorando na sala de Oscar Sobreira Filho. Apavorado, soltou a bomba: - Esqueçam a compra da Frangostoso. Perdemos o controle das operações de câmbio. Estamos com 5 bilhões de dólares a descoberto no mercado de derivativos.

A empresa tinha fechado posições de câmbio a \$1,60, apostando que o dólar não subiria. Mas, naquele dia, a moeda já havia ultrapassado \$1,80 e essa diferença, pelo contrato com os bancos, tinha que ser paga em dobro. Eram as chamadas operações 2 por 1: a cada subida do dólar, a Saudável tinha que fazer um depósito na Bolsa de Mercadorias e de Futuros para honrar seus compromissos. Como era obrigada a zerar diariamente essas posições, o caixa da empresa e sua liquidez estavam ameaçados.

Na verdade, a Saudável sangrava desde o dia 8 de setembro, quando, com a implosão do mercado imobiliário americano, o dólar começara a subir. Mas Frederico Oliveira mantivera as perdas em sigilo, acreditando que o quadro reverteria. Já havia pago mais de \$500 milhões, usando o capital de giro da companhia. Naquele fatídico 12 de setembro, a Saudável estava à beira da insolvência, quase que sem dinheiro em caixa.

Atônito, Oscar Sobreira Filho convocou uma reunião de emergência com o núcleo da direção. Foram chamados Cassiano Castro, ex-presidente do Banco Brasileiro, Armando D'Ávila, vice-presidente do conselho de administração, e Rodrigo Falace, conselheiro responsável pelo comitê de auditoria. Vieram ainda Antônio Grimbaldo, da corretora Saudável, e João Barros, executivo contratado meses antes para ser presidente de um projeto que era a menina dos olhos da cúpula

da empresa: a criação do Banco Saudável. Antes mesmo da aprovação do Banco Central, os controladores da Saudável haviam providenciado uma sede monumental para a nova instituição, na Torre Dourada, em São Paulo.

A equipe ficou reunida até as oito horas da noite, quando conseguiu reduzir a exposição da Saudável de 5 bilhões para 3,4 bilhões de dólares. João Barros sugeriu que sacassem dos cofres da Fundação Antenor Sobreira, que tinha um patrimônio de \$1,5 bilhão. O presidente da fundação, Tarcísio Leal, reagiu dizendo que ali ninguém colocava a mão: Antenor investira 30% de seu patrimônio pessoal para capitalizá-la. "Ele dizia que a fundação era a sua filha mais nova", contou um ex-diretor da companhia.

No sábado, dia 13, Oscar Sobreira convocou para a segunda-feira seguinte uma reunião extraordinária do conselho. No mesmo dia, Clarissa, a filha mais nova de Antenor Sobreira e presidente do acordo de acionistas, foi avisada do rombo. Coube a ela contar aos outros herdeiros, muitos acima dos 80 anos e há décadas dependentes dos dividendos da companhia, que a Saudável estava à beira da falência. "Foi um choque para todo mundo", contou um dos herdeiros. "Como poderíamos imaginar que a maior empresa de alimentos do país tinha falido do dia para a noite? Era quase a história do Titanic."

Nos dias que se seguiram, os executivos escalados por Oscar se fecharam com Frederico Oliveira em sua sala para tentar entender o estrago. A cada chamada de ajuste de margem da bolsa - quando a empresa tinha que fazer novos depósitos em garantia -, eles se apavoravam com as dimensões do rombo. Um levantamento feito às pressas mostrava que a Saudável vinha tendo perdas desde dezembro de 2007. Mas foi em agosto de 2008 que as transações com derivativos saíram do controle. Uma das operações, com apenas um banco, o inglês Claybar, era de 720 milhões de dólares. O padrão das operações era 2 para 1, ou seja, quando perdia, a Saudável perdia em dobro. Só ao Claybar a Saudável teria de pagar 1,4 bilhão de dólares.

Depois de horas de conversas, o banco inglês concordou em desfazer a transação. Mas a Saudável precisou pagar uma multa de \$150 milhões. Em meados da semana do dia 15, o caixa da Saudável, que no começo do mês era de \$1,8 bilhão, minguara para \$300 milhões. A empresa estava entrando em colapso, e em pouco tempo quebraria por falta de capital de giro.

Para evitar a bancarrota, Cassiano Castro ligou para o presidente do Banco Brasileiro e pediu uma linha de crédito emergencial. Naquela altura, com a quebra do Orange Brothers, no dia 15, nos Estados Unidos, todas as linhas de crédito para o Brasil estavam fechadas. Só restava a ajuda dos bancos brasileiros. O Banco Brasileiro aprovou um empréstimo de emergência de \$911 milhões. No dia 25 de setembro, quando foi assinado o contrato com o Banco Brasileiro, a Saudável divulgou uma informação oficial - o "fato relevante" - estimando suas perdas, em derivativos, em 720 milhões de dólares.

UM CULPADO?

Frederico Oliveira formou-se em economia pela Universidade do Bom Saber. Começou a carreira na empreiteira Boa Morada, como analista financeiro. Depois, mudou-se para Madri para trabalhar na Ligado, uma empresa de call center da Telegráfica de España, onde chegou a diretor de tesouraria. Voltou ao Brasil por pressão da mulher, advogada tributarista, que não queria mais morar no exterior. No final de 2002, foi contratado como gerente financeiro da Saudável, através de uma firma de head hunter. Ao relatar a sua admissão na empresa, Oliveira comentou: - Um dos requisitos era ter boa experiência em operações financeiras porque a companhia tinha uma corretora de valores, a Saudável, embaixo dela. Isso chamou minha atenção. Não é comum uma indústria ter uma corretora.

Ao comentar sobre suas primeiras experiências na empresa, Oliveira declarou: - Fiquei espantado com o fato de a Saudável ter uma grande quantidade de títulos brasileiros em sua carteira. Estranhei. Na época, com o medo que o mercado tinha da vitória da esquerda nas eleições, ninguém queria ter títulos brasileiros. Se a empresa precisasse de dinheiro, não ia poder dispor daqueles títulos. Naturalmente, uma das minhas primeiras medidas foi diversificar a carteira de investimentos. Não se pode colocar todos os ovos no mesmo cesto.

Ao ser perguntado por que se atirou com tanta voracidade nos derivativos, Oliveira respondeu: - Era um período de bonança e os bancos começaram a oferecer diversos produtos financeiros. Todos eles foram testados e utilizados pela Saudável, mesmo porque a empresa tinha experiência nisso. Quem poderia imaginar que o mundo entraria em crise?

Em 2006, ele foi promovido a diretor-financeiro. Ao relatar sua ascensão profissional, disse: - Tive diversas promoções. Estive no centro nervoso da companhia e nunca tive minha estratégia contestada. Decidimos expandir as atividades financeiras do grupo. O primeiro passo seria a abertura do banco. O estudo foi capitaneado por mim. Eu fora escalado para ser o supervisor da holding: a empresa, a corretora e o banco.

Ao dar sua versão para o setembro negro da Saudável. Oliveira disse que, desde o final de agosto, quando o dólar começou a subir, tentou se desfazer das operações de derivativos. Mas, com o agravamento da crise, no dia 8 de setembro, a situação se deteriorou rapidamente. No dia 25, ficou acordado até uma e meia da madrugada, tratando do empréstimo com o Banco Brasileiro.

Às 8h30, voltou à Saudável para assinar o contrato. Ao meio-dia e meia, assim que saiu para almoçar recebeu um telefonema da secretária. Nervosa, ela contou que o pessoal da administração entrara na sua sala e levava seu computador. Oliveira não acreditava: - Perdi o chão. Eu estava na empresa há seis anos. Era pessoa de confiança da família. Não tinha o menor sentido o que estavam fazendo comigo. Como, de uma hora para outra, eu posso ter virado um louco, um irresponsável? O diretor não voltou à companhia naquele dia. No final da tarde, após a Saudável soltar o fato relevante, sua secretária voltou a ligar. Frederico Oliveira relembra: - Ela me avisou que o teor da nota não era nada bom para mim. Eu não só fora demitido como estava sendo declarado culpado pela situação.

Só no dia seguinte ele foi comunicado oficialmente da decisão anunciada na véspera ao mercado: - O Eduardo Sobreira me chamou e me demitiu.

Um jornal de grande circulação destacou que: “Os acionistas da Saudável decidiram em assembleia realizada nesta segunda-feira (06) processar Frederico Oliveira, ex-diretor Financeiro e de Desenvolvimento Corporativo, por conta das perdas de quase \$800 milhões sentidas pela companhia com operações de derivativos cambiais alavancadas. O grupo decidiu também “contratar advogados especializados para prepararem e promoverem a propositura da referida ação”, segundo comunicado encaminhado ao mercado. A decisão é mais um capítulo da polêmica vivida pela companhia desde o ano passado. Medidas do CFO resultaram em prejuízos com aplicações no mercado futuro, estas não autorizadas pelo conselho de administração da companhia. Como resultado, a processadora de alimentos obteve prejuízo líquido de R\$ 2,5 bilhões no acumulado de 2008.”

A demissão e as acusações sofridas incentivaram Oliveira a exigir pagamento de seus direitos, além de danos morais e materiais. Ele deu entrada a uma ação trabalhista contra a empresa. Reivindica o pagamento de direitos relativos ao período em que atuou como diretor estatutário da empresa, entre setembro de 2006 e de 2008. Além disso ele exige a indenização por danos morais e materiais, alegando que ser apontado como único responsável pelas perdas prejudicou a sua reputação no mercado e comprometeu o futuro de sua carreira.

De acordo com declaração de Oliveira, feita poucos dias depois da resolução dos acionistas e reproduzida a seguir, o conselho de administração da empresa estava a par da estratégia de alavancar os derivativos cambiais. Ele informou que as mesmas operações que resultaram no prejuízo de R\$ 2,5 bilhões da empresa em 2008 foram responsáveis por 60% do lucro da empresa nos últimos seis anos. Nas palavras de Oliveira: - Estão querendo me processar em US\$2,5 bilhões? Isso é *non sense*! O maior prejudicado fui eu! Minha imagem não vale nada. Minha empregabilidade é igual a zero. Eu era estrela em ascensão. Entrei como gerente financeiro, me tornei diretor financeiro e passei a acumular, também, a diretoria de desenvolvimento corporativo, criada para cuidar do planejamento estratégico, fusões e aquisições. Também era diretor da holding financeira e cuidava do projeto do banco. Em 2006 e 2007 ganhei prêmios como melhor gestor financeiro do ano. De outra para outra o encanto acabou? Tudo foi para o buraco?

LEITURA ADICIONAL RECOMENDADA

http://minhasaulas.com.br/complementos/casos/IMPLICACOES_DA_CIA_SAUDAVEL.pdf O texto complementa este caso, com importantes fontes adicionais de informações.

REFERÊNCIAS

O caso foi construído a partir de informações publicadas sobre problemas vividos pela Sadia entre os anos de 2008 e 2009. Parte do texto foi adaptada de matéria publicada na Revista Piauí, edição número 38, de novembro de 2009. Uma reprodução da matéria encontrava-se disponível em <www.aviculturaindustrial.com.br>, acesso em 16 mar. 2010. Outra parte do texto originou-se de conteúdo disponível em <www.casosdesucesso.com>. Acesso em: 16 mar. 2010.

LIVRO EM QUE O USO DO CASO É SUGERIDO

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

SUGESTÕES ADICIONAIS DE APRENDIZAGEM

<https://www.youtube.com/watch?v=hHiXeMv7q9A> Vídeo institucional sobre a Sadia

<https://www.youtube.com/watch?v=k4eADmxhpwA> Vídeo institucional sobre a BR Foods

<https://www.youtube.com/watch?v=bqrA6flWcKw> Notícia da fusão que criou a BR Foods

<https://www.youtube.com/watch?v=jWFITREZNTA> Apresentação do caso dos problemas dos derivativos na Sadia pelo Prof. Alexandre Di Miceli.

PROBLEMATIZAÇÕES POSSÍVEIS

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

[CIA_SAUDAVEL_FIN_CONFL] AULAS DE FINANÇAS: Conflitos. No livro sugerido, leia o capítulo sobre “Objetivos e Conflitos”, estudando especificamente a seção sobre Conflitos e Soluções. Responda:

[1] Considerando todo o texto aqui apresentado, quais as palavras desconhecidas por você?

[2] Como a Saudável evoluiu?

[3] Quais seus stakeholders?

[4] Como a Saudável ganhava dinheiro?

[5] Quais os desafios associados aos ganhos “não operacionais”?

[6] Quais conflitos (incluindo os de agência) podem ser vistos no caso?

[7] Quais as consequências destes conflitos?

[8] Como atenuar estes conflitos?