

Protocolo Familiar Empresarial



THOMPSON

Conteúdo

1. Introdução

Família Empresária: emoção x razão

Ambiente familiar, conflitos e suas oportunidades

Práticas de Governança

2. Desafios das Empresas Familiares e Governança

3. O que é o Protocolo Familiar Empresarial

Objetivos do Protocolo Familiar Empresarial

4. Importância do Protocolo Familiar Empresarial

5. Onde e quando fazer o Protocolo Familiar Empresarial

Onde se dá a atuação do Protocolo Familiar Empresarial

Em que momento fazer o Protocolo Familiar Empresarial

6. Como colocar em prática o Protocolo Familiar Empresarial

Etapas do Protocolo Familiar Empresarial

Pilares do Trabalho

Temas-chaves do Protocolo Familiar Empresarial

7. Contato

8. Sobre a Thompson Management Horizons

1. Introdução

Empresas de controle Familiar são expressivas no contexto brasileiro. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as empresas deste perfil representam **90% dentre as empresas no Brasil**. Este dado aponta para o quanto os negócios familiares são importantes para a economia do país, pois somam **65% do Produto Interno Bruto (PIB)** brasileiro.

No entanto, conforme pesquisa da PwC, a vitalidade das Empresas de controle Familiar não condiz com o seu protagonismo econômico, pois cerca **75% delas não sobrevivem após o falecimento do seu fundador**.



Família Empresária: emoção x razão

Tanto dados de pesquisas como observações empíricas revelam que as **relações familiares** influenciam no desenvolvimento das empresas deste perfil. O ambiente de uma Família Empresária, além de seus **negócios**, é também pautado por **emoções e paixões**. Diferente de uma empresa não-familiar, este é um universo de proximidade e de intimidade, onde a racionalidade, em algumas situações, fica relegada ao segundo plano. Por ser uma família empresária, acaba havendo um **misto de papéis**, entre o pessoal e o profissional no que se refere aos temas empresariais e aos familiares, e em relação ao papel desempenhado por cada integrante.

Se por um lado as emoções são partes importantes de uma família e na consolidação de relações saudáveis, por outro, deixar para a razão somente um espaço secundário pode gerar consequências adversas. Especialmente nos momentos em que decisões complexas precisam ser tomadas, é fundamental considerar que há em jogo:

Negócios

Patrimônio

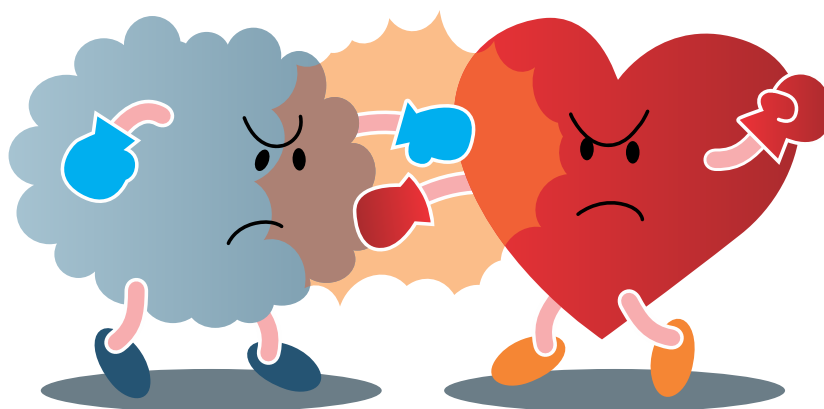
Legado familiar

Ambiente familiar, conflitos e suas oportunidades

Mesmo em um ambiente familiar considerado saudável, **conflitos** diversos acontecem. As causas desses conflitos estão costumeiramente ligadas a aspectos emocionais e a divergências de interesses. O principal desafio é **enfrentar e gerenciar com inteligência os obstáculos e conflitos encontrados**. Além disso, é importante reconhecer que os **conflitos são essenciais para o desenvolvimento humano e para qualquer sociedade**. São através de conflitos que muitas oportunidades surgem.

Dentre as oportunidades – e necessidades – uma delas é criar um **ambiente positivo, cooperativo e saudável**, isto é, em que os interesses e necessidades individuais possam dar lugar aos **interesses e necessidades coletivos** da família e da empresa. É importante que haja comprometimento coletivo por uma causa maior – neste caso, as relações familiares saudáveis e eficiência empresarial.

Mas como conciliar isso?



**Famílias Empresárias :
Como conciliar
Necessidades e
Interesses Individuais
X
Necessidades e
Interesses Coletivos**

**Premissa :
Reconhecer que os
conflitos são essenciais
para o desenvolvimento
humano e para qualquer
sociedade.**

Práticas de Governança

Discutir e implementar as boas **práticas de Governança** – Familiar e Empresarial – nas empresas de controle familiar tem se mostrado a maneira mais eficaz e eficiente de garantir uma longevidade nos negócios, e uma comunicação afinada entre os membros familiares. Segundo pesquisa da PwC e IBGC (2018), apenas 10% das empresas de controle familiar afirmaram nunca terem discutido sobre adoção de práticas de governança. Ou seja, 90% das empresas familiares já abordaram esse tema dentro de seu ambiente corporativo.

No entanto, como refere Carlos Mendonça (sócio e líder em empresas familiares da PwC Brasil), nas empresas de Controle Familiar:

” **Não basta implementar a governança - é preciso cuidar da família.** ”

Governança não é apenas um conjunto de regras de organização e estruturação da empresa. Especialmente a Governança Familiar é também uma forma de oportunizar as famílias empresárias a resgatar seus **valores**.

De acordo com nossa experiência de aproximadamente 18 anos de estudos e trabalho junto a empresas de controle familiar, afirmamos com segurança que a criação e a implementação da espécie de um “manual personalizado” ou um “código de boas práticas” – e que chamamos de **Protocolo Familiar Empresarial** - se trata de uma **ferramenta essencial e vital a fim de organizar e regular a intersecção família empresa/negócios**.

Apenas 10% das empresas familiares nunca discutiram sobre práticas de governança



2. Desafios das Empresas Familiares e Governança

Empresas de Controle Familiar possuem peculiaridades e sutilezas que se diferenciam de empresas não-familiares. A **sobreposição de valores e papéis** – entre o que é o ambiente empresarial e o que é o ambiente familiar – é um dos principais desafios a serem administrados para que se tornem complementares. Soma-se a isso, a **ênfase nas relações afetivas**, o que coloca também alguns obstáculos no estabelecimento e organização da gestão e, muitas vezes, até mesmo de sobrevivência e sustentabilidade dos negócios.

O estabelecimento de normas e regras é essencial. Mas é preciso que sejam criadas com base nos **interesses e necessidades comuns**, com visão de sustentabilidade do negócio. Caso contrário, há margem para potencialização de conflitos e confrontos. Para estabelecer práticas de governança, torna-se fundamental considerar a melhor forma de **preservar interesses dos sócios, dos negócios e da família de forma conjunta**.

Uma característica presente no contexto de atividade empresarial da família são os **conflitos de interesses** entre sócios, membros familiares e aqueles que desempenham funções na gestão. Este é um grande **desafio** para as empresas de controle familiar, pois é necessário que tais conflitos **sejam administrados de forma que agreguem valor para a preservação do patrimônio e para a continuidade dos negócios de maneira sólida**. Conflitos de interesses são, portanto, além de algo genuíno e bem-vindo, também uma porta de entrada para o estabelecimento da governança corporativa e familiar.

Segundo a pesquisa realizada pela PwC e IBGC (2018), o principal motivo que leva as famílias empresárias a discutir práticas de governança (seja familiar ou corporativa) é “aprimorar o modelo de gestão da empresa” (67,4%). Com mais da metade das repostas (54,8%) foi citado também “contribuir para a longevidade da empresa” e, na sequência, “facilitar o processo sucessório” (38%). “Administrar conflitos familiares” foi mencionado por 22,6% das empresas familiares pesquisadas, em quinto lugar na lista dos principais motivos.

PRINCIPAIS MOTIVOS QUE LEVAM AS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS A DISCUTIR PRÁTICAS DE GOVERNANÇA (FAMILIARES OU CORPORATIVAS) SÃO:

1. Aprimorar o modelo de gestão da empresa (67,4%)

2. Contribuir para a longevidade da empresa (54,8%)


3. Facilitar o processo sucessório (38%)

Vemos, a partir dessa pesquisa, e também em nossa expertise com consultoria de governança em empresas de controle familiar, a necessidade e preocupação das famílias empresárias com:

- **Profissionalização da empresa e sua gestão**
- **Longevidade e sustentabilidade dos negócios familiares**

O desafio e também a importância de estruturas e processos de governança claros e ajustados de acordo com cada realidade familiar-empresarial é colocar em ordem a família empresária para que os interesses individuais não se sobreponham aos coletivos. Em outras palavras, em algum momento, aqueles que estiverem envolvidos nesta estrutura terão que abrir mão de certos interesses particulares em prol de interesses conjuntos.

Dentro de um sistema de Governança, o **Protocolo Familiar Empresarial** se insere na **Governança Familiar**. É especificamente deste documento e sua importância que trataremos a seguir.



GOVERNANÇA
PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS
É COLOCAR ORDEM
PARA QUE OS INTERESSES
INDIVIDUAIS
SE TORNEM ALGO
EM COMUM

3. O que é o Protocolo Familiar Empresarial

O **Protocolo Familiar Empresarial** é um documento personalizado com efeitos de contrato, que consiste no **estabelecimento de acordos e combinados** entre todos os integrantes da família proprietária. Tem como objetivo formalizar **valores e princípios** norteadores da família em direção aos seus negócios, bem como as **normas, regras e condutas** a serem praticadas com a finalidade da preservação do bem comum: o legado empresarial.

Este **documento é personalizado**, pois observa e respeita as delicadezas de cada família empresária. É realizado através de metodologia e processos próprios, baseado na experiência de cerca de 90 protocolos já implantados no Brasil e no exterior, para empresas urbanas e rurais, tanto de forma presencial quanto de forma remota.

De acordo com a pesquisa realizada pela PwC e IBGC (2018), quase metade das empresas de controle familiar (48%) possuem um Protocolo Familiar Empresarial, ou algum documento similar, com esse efeito.

O **Protocolo Familiar Empresarial**, portanto, visa organizar e formalizar os papéis e as relações entre familiares, sócios e destes com a empresa, seja ela urbana ou rural.

48% das empresas familiares possuem um documento como o Protocolo Familiar Empresarial.

Objetivos do Protocolo Familiar Empresarial

Principais objetivos para confecção e implantação do Protocolo Familiar Empresarial:

1. Aperfeiçoar a relação entre familiares
2. Elevar o grau de profissionalismo da relação entre familiares com seus negócios

Em suma, o **Protocolo Familiar Empresarial** é um instrumento essencial para apoiar o **desenvolvimento pessoal e profissional** para familiares que atuem ou mesmo para qualquer tipo de relação comercial (fornecimento de produtos, prestação de serviços, etc.) que venha a se estabelecer entre um integrante da família junto à atividade empresarial do seu grupo familiar.

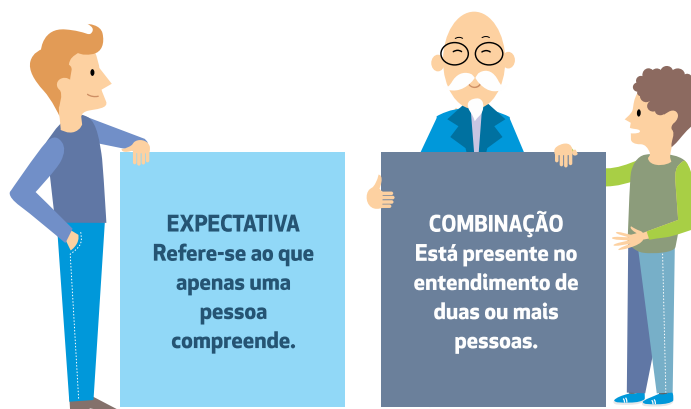
4. Importância do Protocolo Familiar Empresarial

A relevância e a força dos negócios familiares têm nos mostrado, desde início dos anos 2000, o quanto é **fundamental coordenar e alinhar as necessidades e expectativas de familiares frente aos seus negócios**, especialmente nos processos de transição de gerações.

Relações familiares-empresariais estruturadas e formalizadas irão garantir o estabelecimento de **relações saudáveis** (familiares – sócios – gestão) e para que se constitua um cenário de **crescimento sustentável e de solidez empresarial ao longo de cada geração**.

O **Protocolo Familiar Empresarial** é um documento que surge a partir dessa concepção, com a finalidade de regular e coordenar as delicadezas existentes na relação família - empresa. Este instrumento tem se mostrado altamente eficaz no processo de organização e coordenação das necessidades e interesses de seus membros frente aos negócios que pertencem a esta família.

No processo de construção do **Protocolo Familiar Empresarial**, um dos principais pontos a serem estabelecidos é a compreensão de algo simples, mas muito importante nesse processo: a diferença entre **expectativa e combinação**. A seguir, há uma distinção clara e objetiva:



Existe uma tendência geral a cobrar de outras pessoas expectativas individuais ou pessoais. No entanto, ainda que seja legítima a criação de expectativas sobre outras pessoas ou situações, isso não valida o direito a cobranças, pois não há acordos coletivos definidos. **Apenas é possível exigir aquilo que existe em uma combinação previamente estabelecida**, ou seja, aquilo que estiver combinado em um acordo entre as partes poderá - e deverá - ser cobrado.

TRANSFORMAR
EXPECTATIVAS
EM
COMBINAÇÕES

PROPRIETÁRIOS - CONSELHO - EXECUTIVOS

NECESSIDADE DE SE ESTABELEECER:

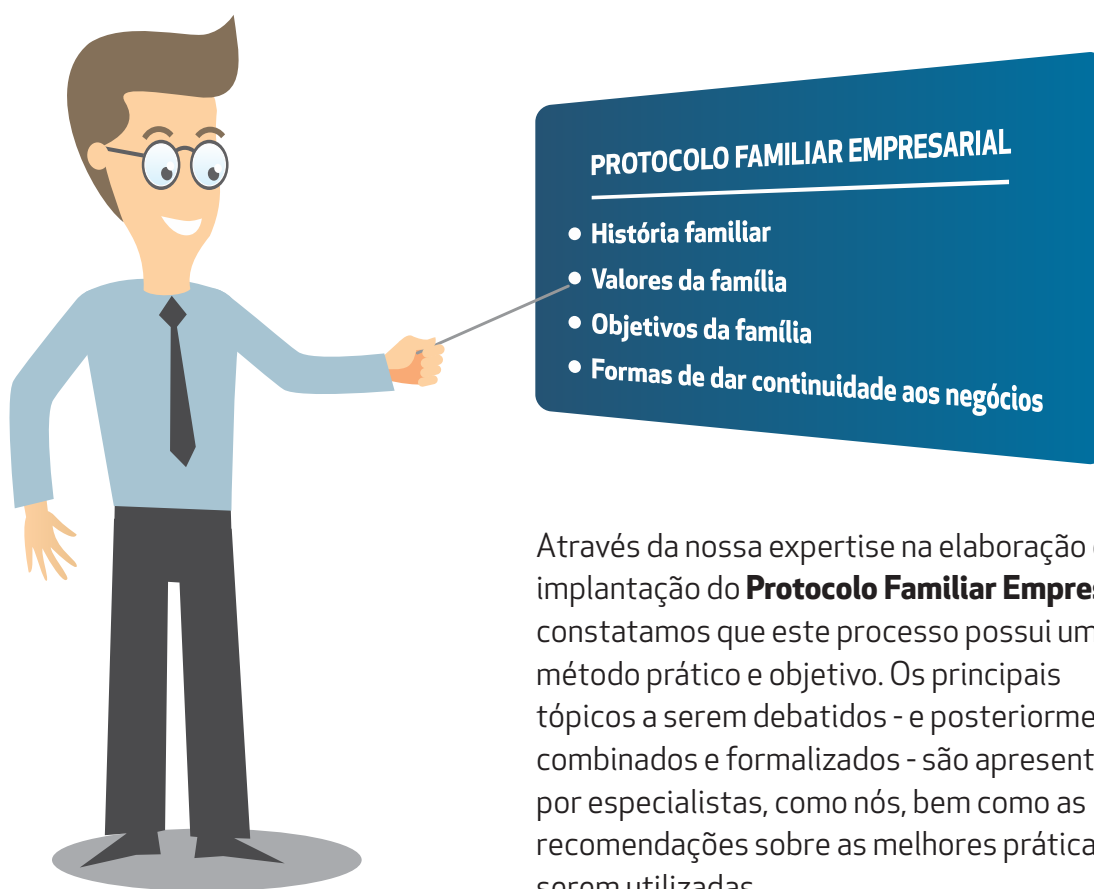
- Órgãos de Decisão Pré-Definidos
 - Níveis de Autoridade
 - Regras e Acordos na Gestão

**PROCOLO
FAMILIAR
EMPRESARIAL**

**Regula e coordena as
delicadezas existentes na
relação família-empresa**

Deste modo, o **Protocolo Familiar Empresarial** é o instrumento que irá conter um conjunto de combinações entre a família e suas empresas/negócios. De forma prática, seu processo de confecção consiste na transformação das expectativas existentes em combinações entre familiares, e destes com a sua atividade empresarial, através do estabelecimento de órgãos de decisão, níveis de autoridade, regras e acordos na gestão.

Este documento é único, exclusivo e deve refletir a **história**, os **valores** e os **objetivos da família** empresária, além de desenvolver como os membros pretendem dar **continuidade** a esta história empresarial. Como mencionado, é importante para garantir o estabelecimento de **relações saudáveis**, mas também para que se constitua um cenário de **crescimento sustentável de solidez empresarial ao longo de cada geração**.



Através da nossa expertise na elaboração e implantação do **Protocolo Familiar Empresarial** constatamos que este processo possui um método prático e objetivo. Os principais tópicos a serem debatidos - e posteriormente combinados e formalizados - são apresentados por especialistas, como nós, bem como as recomendações sobre as melhores práticas a serem utilizadas.

O **Protocolo Familiar Empresarial** é um instrumento formalizado e personalizado para a família empresária, seja ela urbana ou rural, conforme sua realidade e suas necessidades. Isto é, um documento particular, com efeitos de contrato, firmado entre as partes (família e sócios familiares), em que os envolvidos neste processo terão o compromisso e a responsabilidade de seguirem tais regras e normas, assim como, de mantê-lo atualizado e revisá-lo periodicamente (orientamos que seja pelo menos a cada dois anos).

5. Onde e quando fazer o Protocolo Familiar Empresarial

Onde se dá a atuação do Protocolo Familiar Empresarial

Para a elaboração do Protocolo Familiar Empresarial atua-se na intersecção família-empresa, ou seja, na relação entre familiares junto aos seus negócios.

Em que momento fazer o Protocolo Familiar Empresarial

A elaboração do Protocolo Familiar Empresarial e sua implantação devem iniciar na medida em que **aumenta a complexidade familiar**, pois quanto maior for o crescimento da família, maiores e mais distintas serão as necessidades de familiares junto ao negócio.

Para familiares que estejam ou pretendem estar na atividade empresarial, este documento terá a função de dar maior e melhor clareza sobre papel, atribuições e responsabilidades a serem desempenhadas.

O campo empresarial requer um ambiente com estrutura e organização, onde todos os familiares que atuam no negócio tenham clareza sobre seu papel, atribuições e responsabilidades.



6. Como colocar em prática o Protocolo Familiar Empresarial

Inicialmente a elaboração do **Protocolo Familiar Empresarial** consiste em buscar informações da família e da empresa e em diferenciar genograma, sociograma e organograma. Com isso, deve-se reconhecer o dilema existente entre o que irá acontecer e o que pode ser feito pela família empresária diante da realidade presente no contexto familiar-empresarial.

Também é fundamental identificar as reais necessidades de todos (sócios e herdeiros familiares) e direcioná-las para um bem maior, que é a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios familiares. Por fim, é relevante compreender que, ao longo de um processo de trabalho como este, será importante que certos conflitos possam vir à tona. Estes, quando bem gerenciados e em uma dosagem equilibrada, se tornam o combustível para as mudanças e transformações almejadas pelo grupo familiar.



DIFERENCIAR

CRONOGRAMA - SOCIOGRAMA - ORGANOGAMA



DILEMA

O QUE VAI ACONTECER E O QUE PODEMOS FAZER?



IDENTIFICAR

REAIS NECESSIDADES DE TODOS E DIRECIONA-LAS PARA UM BEM MAIOR



DOSE

ESTAR EM CONFLITO É ESTAR EM PLENO DESENVOLVIMENTO

Etapas do Protocolo Familiar Empresarial

A elaboração do **Protocolo Familiar Empresarial** consiste nas seguintes etapas:

- 1. Pré-mapeamento:** reunião com sócios, familiares e análise dos documentos como acordos, contratos, atas de reunião, entre outros.
- 2. Mapeamento:** análise da documentação e dos dados recebidos sobre a empresa e a família.
- 3. Implantação:** início do processo de confecção do documento com reuniões junto aos membros familiares, a partir de um esboço elaborado previamente, baseado nas informações analisadas e roteiro estruturado.
- 4. Entrega do Produto final:** validação e assinatura do protocolo.

Pilares do trabalho

Para a construção do **Protocolo Familiar Empresarial** é importante seguir alguns critérios e pilares de trabalho.

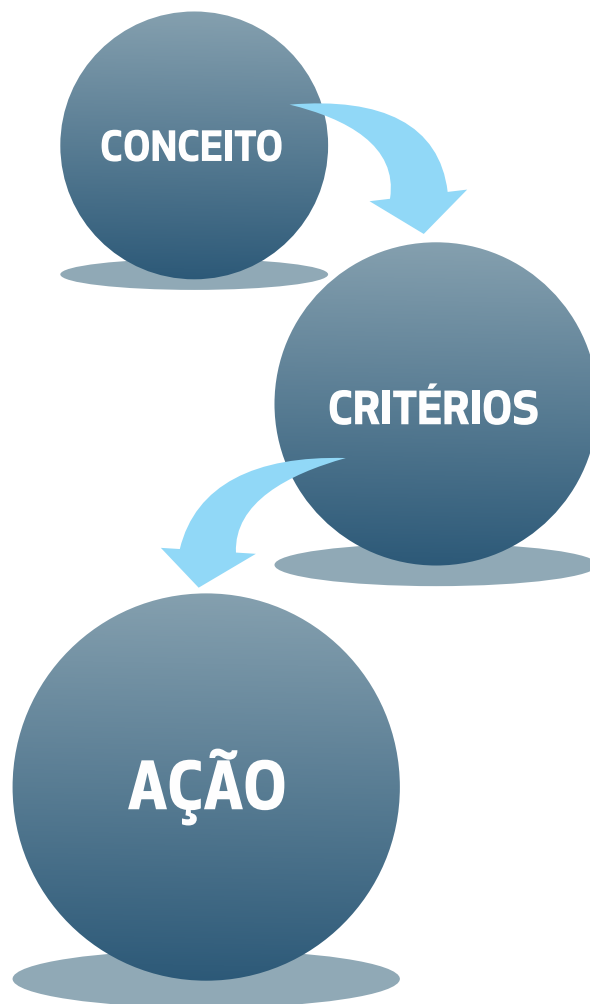
De acordo com nossa experiência – tanto em empresas urbanas como em rurais – há um caminho, objetivo e prático, a ser percorrido, composto por três eixos:

1. Compreender **CONCEITOS**
2. Estabelecer **CRITÉRIOS**
3. Criar Plano de **AÇÃO**

Ainda que a tendência seja de querer partir direto para a ação, é necessário que, inicialmente, haja um entendimento **conceitual** para qualquer tomada de decisão. Este entendimento deve estar alinhado com o estabelecimento de **critérios** técnicos de forma equitativa.

Esses dois passos iniciais e sequenciais são fundamentais para a sustentabilidade a longo prazo. Somente após essas definições é que possível estruturar um Plano de **Ação** compatível com a realidade a ser atendida.

Desta forma, os pilares de trabalho comportam o alinhamento de **CONCEITO**, o estabelecimento de **CRITÉRIOS** e a estruturação da **AÇÃO**.



Temas-chaves do Protocolo Familiar Empresarial

Há diversos temas que podem conter no **Protocolo Familiar Empresarial**. É importante recordar que este é um documento personalizado, portanto, apenas é possível estabelecer quais itens são necessários e como será definido após uma minuciosa análise da realidade familiar e empresarial. É fundamental observar e respeitar as delicadezas da família empresária e considerar suas necessidades, para, a partir de acordos e combinações coletivas, estabelecer quais temas e critérios se enquadram para a família empresária.

Baseado em cerca de 90 protocolos realizados nos últimos anos, compartilhamos exemplos de situações práticas em que foi importante a existência ou necessidade de realização do **Protocolo Familiar Empresarial** pra solucionar tais dilemas.

É importante destacar qual(quais) o(s) tema(s) chave(s) em cada situações, para que se possa conduzir o foco do acordo ou da regra a ser estipulada. Elegemos a seguir cinco situações já vivenciadas, com a descrição do contexto e identificação dos temas-chaves que foram necessários serem discutidos e formalizados no formato de um **Protocolo Familiar Empresarial**:

SITUAÇÃO 1

Descrição: Pai de origem humilde, começou a trabalhar com 10 anos de idade e criou uma empresa que se tornou uma das maiores do estado. Os três filhos trabalham na empresa, mas apresentam dificuldades, tanto em termos de competência, como em termos de conduta. Gestores das áreas estão preocupados com o rumo da empresa.

Temas-chaves: Regras para entrada de familiares na empresa; plano desenvolvimento profissional; plano de carreira.

SITUAÇÃO 2

Descrição: Quatro irmãos que fazem parte da segunda geração são sócios de uma empresa. Conjuntamente, estabeleceram o seguinte critério para ingresso dos seus filhos (terceira geração) na empresa: todos entram como a mesma remuneração e podem escolher a área que queiram atuar, de acordo com sua a formação. Após um ano da combinação, alguns membros da terceira geração se destacaram mais, e outros, menos. Desconfortos surgem por conta disso.

Temas-chave: Regras para entrada de familiares na empresa; plano de carreira; critérios de remuneração; definição de cargos e funções; plano de desenvolvimento profissional; acordo sobre distribuição de dividendos.

**COMPREENSÃO DA REALIDADE
PARA A BUSCA DE SOLUÇÕES
PERSONALIZADAS.**

SITUAÇÃO 3

Descrição: Um dos familiares que atua na gestão da atividade de uma empresa rural recebeu uma proposta para a compra de uma área. Para o seu grupo empresarial, inicialmente, não seria tão interessante, pois já haviam decidido em reunião de sócios que nos próximos dois anos não fariam nenhuma aquisição de área. Ao mesmo tempo, enquanto pessoa física, ele teria condições de adquirir como investimento. Cabe levar ao conhecimento dos demais sócios?

Temas-chave: Acordos sobre negócios paralelos; acordos sobre oportunidade para exploração de áreas de terceiros; acordos sobre investimentos.

SITUAÇÃO 5

Descrição: Dos quatro gerentes que são membros da família proprietária, dois deles decidiram entrar de sócios em um outro negócio não concorrente, com o compromisso de não exercerem nenhum tipo de atividade profissional neste negócio. Foi acordado que fariam, quando necessário, apenas após o horário comercial.

Temas-chave: Acordos sobre negócios paralelos; critérios para utilização da marca/ nome da empresa em outros negócios; definição de cargos e funções.

SITUAÇÃO 4

Descrição: O marido de uma das sócias de uma empresa familiar possui uma locadora de veículos local. A empresa da qual sua esposa é uma das proprietárias possui um contrato de locação de veículos para a equipe comercial. O marido tem verificado a possibilidade de sua locadora vir a prestar serviço para a empresa da sua esposa.

Temas-chave: Obtenção de vantagens comerciais; critérios para familiares e cônjuges; acordos para fornecimento de produtos/serviços de familiares e cônjuges; acordos para aquisição de bens e serviços.

Estas situações destacadas são exemplos que demonstram que **não existe uma resposta única ou uma “receita de bolo” correta que funcione igualmente para todas as empresas.**

Como mencionado, a **compreensão das reais necessidades de cada empresa familiar é o que irá proporcionar alcançar a melhor solução** para a família e para empresa naquele momento.

Por isso, além de buscar compreender o contexto familiar-empresarial, é importante também dominar os **temas-chaves e critérios** de um **Protocolo Familiar Empresarial**, de forma a prever possíveis dilemas futuros.




O olhar de fora, sem o predomínio de possíveis passionalidades, é um dos fatores que capacitam uma **assessoria externa** a realizar a condução de um processo como este. Além disso, a experiência em governança de empresas familiares qualifica uma consultoria para a realização **Protocolo Familiar Empresarial** com excelência e compatível com as reais necessidades da família empresária.

Contato



Rafael Homem de Carvalho




Psicólogo, especialista em consultoria em empresas familiares pela Fundacion Nexia e em Dinâmica dos Grupos (SBDG).
Formação em Conselheiro de Administração pelo IBGC.
Professor de programas de pós graduação como Fundação Dom Cabral, ESPM e UCA (B.Aires) e UCC (Cordoba).
Consultor desde 2005 para empresas familiares urbanas e rurais no Brasil e América Latina.
Membro do Brasil na FEI – Familias Empresarias Iberoamericanas.
Sócio da Thompson Family Business.

 +55 51 9278-8826
 r.homemdecarvalho@tmh.com.br
 /in/rafael-homem-de-carvalho-/



Fernanda Pivato Tussi

Cientista social, mestre em antropologia e consultora.
Possui experiência em pesquisas e consultorias relacionadas a organizações, empresas de controle familiar, gestão organizacional e empresarial, humanização das relações corporativas, antropologia nas organizações.
Gestora e coordenadora de projetos relacionados a Governança Familiar e Corporativa.
Sócia da Thompson Family Business.

 +55 51 9226-4432
 fernanda.tussi@tmh.com.br
 /in/fernanda-tussi/

7. Sobre a Thompson Management Horizons

A THOMPSON é uma empresa internacional de consultoria estratégica que atua desde 1994 no Brasil. Começou suas operações na indústria automobilística e hoje abrange praticamente todos os setores do mercado brasileiro, com projetos de melhoria de performance com foco nos resultados.

Buscamos ser o principal parceiro dos mais de 100 clientes ativos, visando o crescimento sustentável e a consolidação das melhores práticas, desde revisões de processos até reestruturações organizacionais do negócio como um todo.

Com a missão de “sermos missionários do conhecimento para a melhoria dos negócios e do estilo de vida das empresas e comunidades que atendemos”, nosso grande objetivo é mudar o patamar de gestão dos clientes que contratam nossos serviços.

Com mais de 500 projetos desenvolvidos no Brasil, a THOMPSON se orgulha em manter um relacionamento de longo prazo com seus clientes, alguns com mais de 20 anos de histórias de sucesso.

Sabemos que essa conquista é, em grande parte, resultado da alta qualificação e expertise dos nossos profissionais que passaram pela especialização do Programa FCT (Formação de Consultores Thompson) e aplicaram seus conhecimentos adquiridos em projetos junto aos nossos clientes.

+27
ANOS NO
MERCADO

+100
CLIENTES
ATIVOS

+500
PROJETOS
REALIZADOS

+150
PROFISSIONAIS
DEDICADOS

Nosso lema interno é que “para cada R\$1,00 investido na THOMPSON vamos devolver R\$10,00 para a empresa contratante”, e temos conseguindo essa meta nos mais de 27 anos de atuação no mercado brasileiro.

www.tmh.com.br

 [/company/thompsonconsultoria/](https://www.linkedin.com/company/thompsonconsultoria/)



THOMPSON

A WIL GROUP MEMBER 