

# CASO

Submissão: 23/03/2023 | Aprovação: 03/05/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c2>

## DEXCO: COMO MANTER A LIDERANÇA DE UM SETOR EM TRANSFORMAÇÃO

*Dexco: How to maintain leadership in a changing industry*

Gilberto Sarfati<sup>1</sup> | gilberto.sarfati@fgv.br

Renato Damaso Maruichi<sup>1</sup> | damaso02@gmail.com

<sup>1</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil.

### RESUMO

A Dexco é uma companhia de 70 anos, líder do setor de materiais de construção e decoração. Após um processo de transformação cultural, definição do seu propósito e reestruturação do seu *core business* (unidades de negócio), que culminou com a mudança do nome corporativo de Duratex para Dexco, a empresa inicia um novo ciclo de crescimento orientada ao consumidor final. O CEO da Dexco, Antonio Joaquim, deve apresentar um audacioso planejamento estratégico de longo prazo para o Conselho de Administração, que reforce sua posição de liderança e avance na cadeia de valor. A grande questão está em como fazer isso.

**Palavras-chave:** jornada do consumidor, experiência do consumidor, venda direta ao consumidor, captura de valor, B2C.

### ABSTRACT

*Dexco is a 70-year-old company, a leader in the building and decoration materials sector. After a process of cultural transformation, definition of its purpose, and restructuring of its core business, which culminated in the change of the corporate name from Duratex to Dexco, the company begins a new cycle of growth, guided by the orientation towards the end consumer. Dexco's CEO, Antonio Joaquim, must present an audacious long-term strategic plan to the board of directors, which will reinforce his leadership position and advance in the value chain. The big question is how to do this.*

**Keywords:** customer journey, customer experience, direct to consumer, capture of value, B2C.

## INTRODUÇÃO

Em agosto de 2020, Antonio Joaquim, CEO da Duratex, começa a preparar sua apresentação do planejamento estratégico dos próximos cinco anos para o Conselho de Administração. Diferentemente dos últimos quase 10 anos, esse era um momento novo para a companhia. Líder no setor de materiais de construção e decoração no Brasil, a Duratex foi negativamente impactada pelo baixo crescimento econômico do País que sucedeu o final do *boom* do setor da construção civil em 2013. O PIB médio do Brasil entre os anos de 2014 e 2019 foi de -0,3%, sendo o resultado operacional da Duratex medido pelo EBITDA de R\$ 952 milhões em 2014, caindo para R\$ 909 milhões em 2019, ou seja, uma retração de 4,6%.

Além da falta de crescimento, esse período foi caracterizado por baixos retornos sobre o capital investido e aumento do endividamento da empresa, tornando a reestruturação do seu negócio mandatória para a perpetuidade da empresa.

A Duratex revisou seu portfólio de ativos, vendendo negócios ociosos e/ou que não remuneravam adequadamente o capital nas condições de mercado da época – como a venda de R\$ 1,5 bilhão em terras e florestas –, e entrou em novos segmentos que possuíam perspectivas de crescimento mais prósperas, como o de revestimentos cerâmicos, com a aquisição da Portinari.

Finalizada a reestruturação da companhia, Antonio vislumbra um novo ciclo para a Duratex e deve aprovar um ambicioso plano estratégico na reunião de conselho de novembro de 2020, combinando crescimento com retorno sobre o capital investido, orientação em direção ao consumidor final e posicionamento ESG, que culminou inclusive com a mudança de nome da empresa de Duratex para Dexco.

A Dexco é uma indústria B2B líder no setor de materiais de construção e decoração. A jornada de compra nesse setor é repleta de dores para o consumidor e oportunidades de criação de valor econômico para as empresas, como a venda direta ao consumidor. Antonio Joaquim acredita que a Duratex é o *player* mais bem posicionado para se tornar B2C e capturar a rentabilidade dos elos intermediários da cadeia de valor, uma vez que é a maior empresa do setor, com um portfólio de marcas fortes (como Deca, Portinari e Duratex) e capacidade financeira. O grande desafio está em como fazer isso, ou seja, como capturar valor ao longo da jornada do consumidor de modo a reforçar a posição de liderança em um setor em transformação.

## A JORNADA DE COMPRA NO SETOR DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO

Apesar de a cadeia de valor do setor de materiais de construção e decoração ser longa e fragmentada, ela pode ser resumida em três etapas fundamentais: indústria, distribuição e serviços.

O primeiro elo da cadeia é composto pela indústria de materiais de construção, notadamente produtores de painéis de madeira, louças, metais para áreas molhadas do lar, revestimentos cerâmicos etc. É nesse elo que se encontra a Dexco.

No elo seguinte, estão os distribuidores de materiais de construção, que podem ser *home centers*, varejo de materiais de construção, lojas de produtos e ferramentas para profissionais do setor etc.

Na sequência, há uma gama de profissionais que são especializados na prestação de serviços específicos e que são contratados pelo consumidor final diretamente ou por intermédio de arquitetos e *designers* de interiores com o intuito de reformar e/ou decorar um lar. Esses profissionais podem ser empreiteiros, encanadores, eletricitas, marceneiros, marmoristas etc. Há também aqueles consumidores que optam por gerenciar sua obra diretamente, ou seja, sem a intermediação de arquitetos e *designers*, muitas vezes por restrição de orçamento.

**Figura 1.** Cadeia de valor de materiais de construção



A jornada de compra do consumidor de materiais de construção e decoração inicia-se na fase de desejo e/ou necessidade, na qual o consumidor decide reformar/decorar um ambiente (cômodo do lar ou até mesmo toda a residência).

A próxima etapa é a de inspiração, na qual o consumidor geralmente busca na internet referências, seja de fotos ambientadas no Pinterest ou arquitetos e *designers* de interiores que farão o projeto de decoração (essa fase pode durar de um a dois meses).

Independentemente se o consumidor optou por um profissional para auxiliá-lo ou não, a próxima etapa da jornada é caracterizada pela contratação de uma série de prestadores de serviço que trabalharão em série e/ou paralelo, executando de fato a reforma/decoração do ambiente. É nessa etapa que estão as principais dores do consumidor, uma vez que o maior desafio passa a ser materializar o ambiente idealizado na fase de inspiração (ou projeto do arquiteto). A duração dessa fase varia muito, a depender da complexidade da obra, podendo até ultrapassar nove meses para reforma.

**Figura 2.** Jornada do consumidor de materiais de construção



A jornada de compra do consumidor inicia-se nos elos intermediários da cadeia de valor de materiais de construção, ou seja, a indústria por vezes é B2B e depende do distribuidor para realizar a entrega dos produtos e se relacionar indiretamente com o consumidor final.

Como a cadeia de valor de materiais de construção é longa e pouco verticalizada, é frequente a indústria estar distante do consumidor final, tendo pouco contato durante as fases pré-venda. Os principais intermediários entre a indústria e o consumidor são as lojas e distribuidores de materiais de construção e decoração. Esses agentes são os elos que possuem maior quantidade de dados sobre o comportamento e demandas do consumidor, além de lançarem mão da gestão do próprio estoque durante as negociações com a indústria.

## COMPETIÇÃO EM UM SETOR QUE INOVA POUCO

Segundo um estudo da Accenture publicado em 2018, a construção civil é um dos setores da economia que menos inovam. O baixo nível de competição (ou a competição de baixo nível tecnológico) no segmento de materiais de construção pode ser um motivador desse fenômeno. A Dexco possui pelo menos um competidor relevante em cada uma das suas unidades de negócio. Em painéis de madeira, a Dexco atua por meio da marca Duratex; seu principal competidor é a Berneck, com capacidade produtiva em MDP equivalente a 23% do mercado (comparado a 40% da Dexco). Apesar de a Berneck ser uma marca reconhecida pelos marceneiros e seu produto possuir qualidade equivalente ao da Duratex, ela não é referência em *design*, e seus produtos geralmente são vendidos com desconto em relação à tabela de preços da Dexco. Além disso, o foco do crescimento da Berneck é a venda dos produtos mais comoditizados para o mercado externo.

A Dexco atua nos segmentos de louças e metais sanitários por meio da marca Deca. Em louças, o principal concorrente da Deca é a Roca, que possui fatia de mercado de 28% (*versus* 36% da Deca). A Roca atua no Brasil principalmente por meio das marcas Celite e Incepa, que estão posicionadas em um nicho de mercado não tão *premium* quanto a Deca, de modo que, por mais que produtos comparáveis tenham *design* e qualidade semelhantes, o preço da Deca geralmente é pelo menos 20% mais alto. Além disso, a Roca é uma multinacional espanhola, e sua subsidiária brasileira não é o principal foco estratégico do grupo.

Já em metais sanitários, o principal concorrente é a Docol, com fatia de mercado de 22%, comparado a 40% da Deca. Analogamente ao segmento de louças, apesar de os produtos da Docol terem qualidade e *design* comparáveis aos da Deca, o preço cobrado pela Deca é mais alto, mas dessa vez pelo menos 30% maior, porque o valor agregado dos metais sanitários é maior do que o de louças.

Por fim, em revestimentos cerâmicos, o principal concorrente da Dexco é a Portobello. No portfólio de marcas da Dexco, essa é a única unidade de negócios relevante em que a Dexco não é líder, estando apenas atrás da Portobello tanto em reconhecimento de marca quanto fatia de mercado (9% contra 7%, respectivamente). Além disso, a Portobello é a única que possui uma divisão de varejo com venda direta ao consumidor, por meio da divisão de

franquias PortobelloShop, o que pode resultar em diferenciais competitivos como maior captura de dados sobre o comportamento do consumidor, desenvolvimento de produtos mais precisos e valoração da marca.

## SOBRE A DEXCO

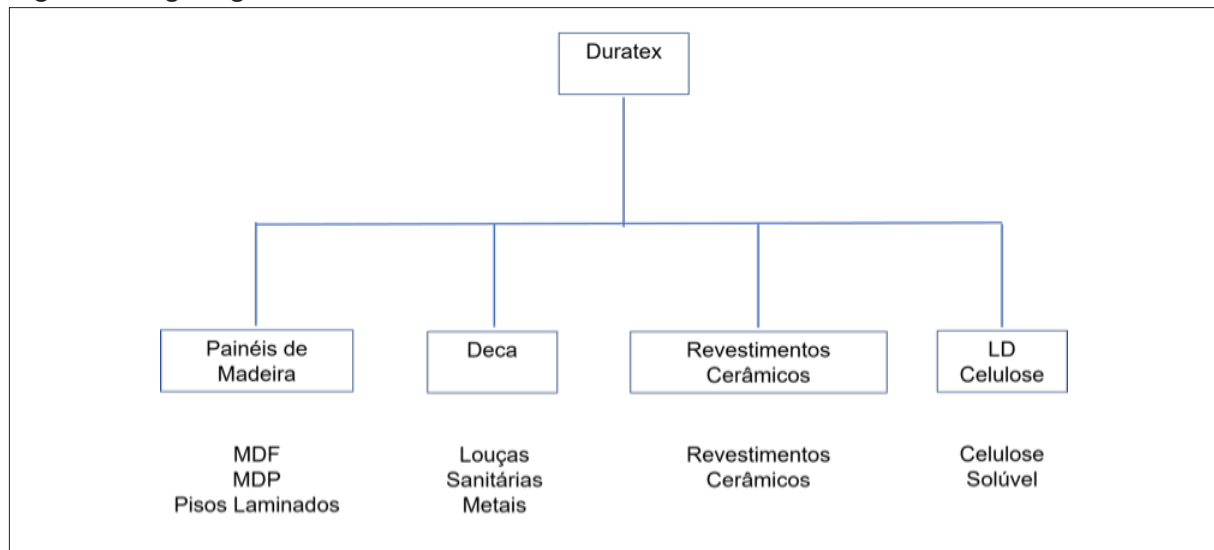
A Dexco é uma companhia de capital aberto cujo controle é detido pelos blocos Itaúsa (Itaú Investimentos S.A. e membros das famílias Setubal e Villela) e Seibel (membros da família Seibel), com participações de 40% e 20%, respectivamente. A Dexco é uma empresa líder do setor de materiais de construção e decoração no Brasil. Com 70 anos de idade completos em 2021, a companhia opera em três principais unidades de negócio que somam um faturamento consolidado da ordem de R\$ 8 bilhões: (1) painéis de madeira em MDF (*medium density fiber*) e MDP (*medium density particle*) e pisos laminados com as marcas Duratex e Durafloor; (2) louças, metais e chuveiros elétricos com as marcas Deca e Hydra; e (3) revestimentos cerâmicos com as marcas Portinari e Ceusa. A Dexco abrange 18 unidades industriais, sendo 15 no Brasil e três na Colômbia, sete unidades florestais, além de subsidiárias comerciais nos Estados Unidos e no Peru.

Fundada em 1951 e listada na B3, a Duratex teve seu início a partir de uma operação inédita no Brasil de fabricação de painéis de chapas de fibra feitos de madeira, localizada no município de Jundiaí (SP), com atividades iniciadas em 1954. Em 1972, a Deca foi incorporada à Duratex, que passou a atuar nos segmentos de metais e louças sanitárias. Na metade da década de 1980, a companhia ingressou na produção de MDP, por meio da aquisição das unidades industriais de Itapetininga (SP) e de Gravataí (RS) do Grupo Peixoto de Castro. Pioneira no segmento, a companhia inaugurou, em 1997, a primeira linha de MDF do Brasil e, em 1998, a linha de piso laminado de alta resistência, sendo a primeira a fabricar esse produto no Brasil.

Em 2015, a Duratex efetuou a aquisição da totalidade das quotas da Duchá Corona Ltda. (atualmente denominada Hydra Corona Sistemas de Aquecimento de Água Ltda.), um importante passo na expansão das operações no segmento de chuveiro elétrico da empresa. Com essa transação, a companhia aumentou sua participação no setor de chuveiros e torneiras elétricas, destacando-se como uma das principais empresas do segmento.

Marcando a sua entrada no setor de revestimentos cerâmicos, em outubro de 2017, a Duratex concluiu a aquisição da Ceusa e, dois anos depois, incorporou a Portinari. Em 2019, a Duratex criou uma *joint venture* com a austríaca Lenzing para criação de uma fábrica de celulose solúvel em Minas Gerais, denominada LD Celulose, que tem como *driver* de demanda a indústria têxtil, uma vez que a celulose solúvel produzida a partir das fibras de eucalipto é um produto substituto do algodão e *nylon* para a fabricação de roupas. Com investimento total de aproximadamente R\$ 5,2 bilhões, o início das operações da LD Celulose estava previsto para o primeiro semestre de 2022.

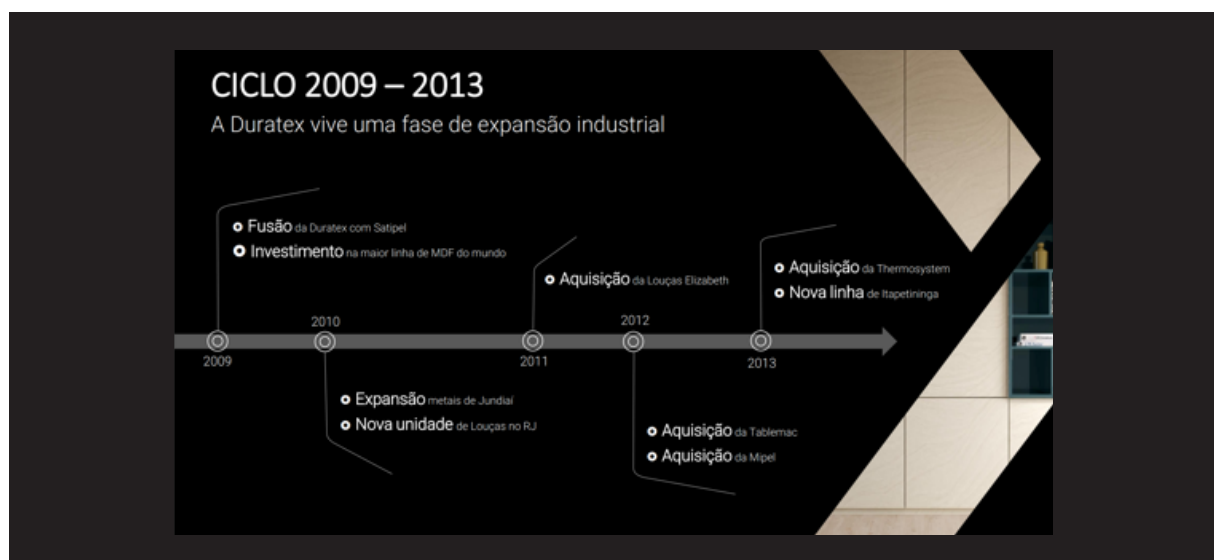
Figura 3. Organograma



## DE DURATEX A DEXCO

Antonio Joaquim assumiu a presidência da Duratex em 2013, último ano de um período de expansão industrial da companhia que se iniciou em 2009. Ao longo desses anos, a Duratex fundiu-se com a Satipel, um dos principais concorrentes no negócio de painéis de madeira, adquiriu a Elizabeth no segmento de louças sanitárias, a Mipel de válvulas, a Thermosystem em chuveiros elétricos e a Tablemac na Colômbia, além de uma série de expansões orgânicas. Nesse período, o EBITDA consolidado da empresa cresceu 24% ao ano, de R\$ 503 milhões em 2009 para R\$ 1.200 milhões em 2013).

Figura 4. Duratex ciclo de 2009 a 2013



Os anos de 2013 a 2017 demonstraram-se muito mais desafiadores do que o previsto, de modo que a Duratex expandiu suas operações industriais para uma demanda de mercado que não se materializou, pelo contrário: a retração econômica do Brasil nesse período foi o pano de fundo para o EBITDA da companhia retrair 43%, atingindo R\$ 681 milhões em 2017, o que fez a empresa retornar ao patamar de geração de resultado operacional de 2009/2010. Dessa forma, a Duratex viu-se obrigada a revisitar a sua estratégia, criar um novo modelo de gestão e definir seu propósito e cultura corporativa.

Figura 5. Duratex ciclo de 2013 a 2017



Em 2018, a Duratex iniciou mais uma etapa do seu processo de reestruturação, focada na gestão do portfólio de ativos. Foram realizados desinvestimentos que somaram aproximadamente R\$ 1,5 bilhão em vendas de terras, florestas e *swap* de ativos industriais, de modo a reduzir o endividamento e financiar a entrada em novos mercados, como os negócios de revestimentos cerâmicos, com as aquisições de Ceusa e Portinari, e a criação de uma *joint venture* com a empresa austríaca Lenzing para a produção de celulose solúvel voltada para a exportação.

Figura 6. Duratex ciclo de 2017 a 2021

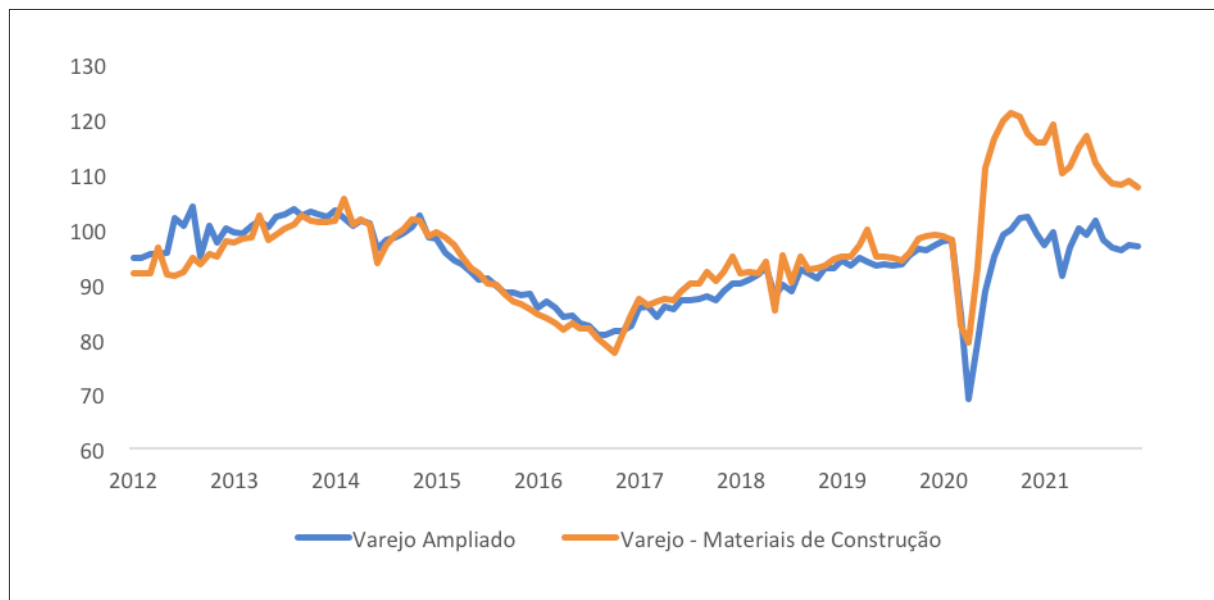


O ano de 2020 também foi o primeiro ano do isolamento decorrente da pandemia da Covid-19. Os brasileiros, confinados em seus lares, redirecionaram seus gastos com viagens, restaurantes, roupas etc. para investimentos em seus lares, como adaptações para o *home office*, pequenas reformas e até mesmo aquisição de uma segunda residência afastada dos grandes centros metropolitanos.

Esse foi o vento de cauda que faltava para alavancar os resultados operacionais e financeiros da Duratex, que passou a reportar retornos acima do custo de capital pela primeira vez em anos, o que simbolizou o fim do processo de reestruturação e que a companhia estava preparada para iniciar uma nova fase de crescimento.

O gráfico abaixo mostra o desempenho das vendas no varejo de materiais de construção em comparação às vendas no varejo ampliado, de acordo com o IBGE. Entre 2013 e 2019, ou seja, nos anos antecedentes à pandemia da Covid-19, as curvas sobrepunham-se, indicando que a dinâmica de ambos os segmentos da economia doméstica era bastante comparável. Contudo, o confinamento advindo da pandemia não somente acelerou a recuperação da demanda no setor de materiais de construção, mas também mudou estruturalmente o comportamento da curva, o que ficou conhecido como mudança de hábito do consumidor, que passou a valorizar mais o lar.

**Figura 7.** Dinâmica do varejo de materiais de construção (base 100)



Fonte: IBGE.

Em linha com as transformações do hábito do consumidor, a Duratex deveria deixar de ser uma companhia puramente orientada ao produto, ou seja, não somente basear seus diferenciais competitivos no *design* e na qualidade de seus produtos, e sim, além disso, priorizar a experiência de consumo e a agregação de valor para os consumidores.



A Duratex está posicionada nos elos iniciais da longa cadeia de valor de materiais de construção e decoração. Na divisão de painéis de madeira, por exemplo, a companhia opera com ativos florestais e industriais para a fabricação de painéis de madeira. Esses produtos são vendidos para distribuidores e revendas de painéis de madeira que, por sua vez, revendem para marceneiros cujas especificações são feitas por arquitetos, decoradores e *designers* de interiores, que, por fim, se relacionam com o consumidor final. Em outras palavras, clientes e consumidores são entidades distintas para a empresa B2B.

Dessa forma, a Duratex ainda precisava achar um caminho para avançar em direção ao consumidor final e abordar as inúmeras dores que o consumidor passa quando decide reformar e decorar o seu lar, além de conseguir antecipar as novas tendências e hábitos do consumidor.

Figura 8. Orientação em direção ao consumidor final

The advertisement is divided into two main sections. On the left, a close-up of a modern faucet is shown with the text: "Esta é a torneira Deca Linha Diplomata. Bonita, moderna, eficiente, durável. Você não poderia esperar menos de um produto fabricado pela Deca." Below this is the "DECA" logo. On the right, a woman is standing in a modern kitchen, holding a child. Above her, the text reads: "deca portinari duratex hydra causa durafloor". Below the kitchen scene is the "DEXCO 70 anos" logo with the tagline "Viver ambientes." To the right of the logo is the headline "A gente adora trazer algo novo para a sua vida." Below this headline is a small box with the text: "Duratex agora é DEXCO" and "Nós somos a Duratex, Durafloor, Deca, Hydra, Causa e Portinari." To the right of this box is another small box with the text: "DEXCO é uma marca que já nasceu com 70 anos de história. É pronta para o agora. Venha viver a mudança. Viver ambientes." At the bottom right corner of the advertisement is the website "www.dex.co".

Fonte: Empresa.

Adicionalmente, Antonio Joaquim acreditava que o relacionamento com o ecossistema empreendedor poderia alavancar o crescimento da companhia, uma vez que, durante o período de 2017 a 2020, a quantidade de *construtechs* e *proptechs* (*start-ups* dos setores de materiais de construção, imobiliário, incorporação e construção civil) no Brasil passou de 50 para 750 – segundo dados da Terracota –, sendo que esses insurgentes geralmente já nascem muito bem posicionados para explorar novos nichos e oportunidades de mercado, gerando muito mais conhecimento e tecnologia do que uma empresa incumbente seria capaz de gerar sozinha. Especificamente, Antonio acreditava que a companhia precisava criar uma estrutura corporativa adequada para se relacionar com *start-ups*, estrutura essa que teria o potencial para agregar serviços aos produtos da empresa, abordar as dores do consumidor e criar novas rotas de crescimento para a empresa.

Portanto, para simbolizar a orientação da companhia em direção ao consumidor final (em contraposição ao foco no produto como no histórico da empresa) e o início de um novo ciclo de crescimento da empresa, a Duratex mudou seu nome para Dexco.

## CAMINHOS PARA MANTER A LIDERANÇA DE UM SETOR EM TRANSFORMAÇÃO

Para o início de um novo ciclo de crescimento virtuoso, Antonio Joaquim formou um grupo de trabalho com seu comitê executivo para definir a estratégia de como a Dexco deveria avançar em sua cadeia de valor para manter a liderança em seus mercados de atuação. Após descartar as alternativas que não faziam sentido econômico, restaram três caminhos que possuíam embasamento estratégico:

1. **Inaugurar *flagship stores* apenas nas principais capitais do País (lojas próprias).** A Dexco é a companhia do setor que possui o mais amplo portfólio de produtos, com um posicionamento *one-stop-shop*. Por meio da criação de uma *flagship store*, a Dexco poderia oferecer, em uma única localização, todos os seus produtos e marcas para o consumidor e profissionais/especificadores, de modo a alavancar e capturar sinergias entre seus negócios. Além disso, essa loja-conceito poderia representar o propósito de marca da Dexco, “Viver Ambientes”. A Dexco poderia materializar o conceito de vender experiências por meio de seus produtos em ambientes totalmente decorados com marcas da empresa. Dessa forma, essa loja-conceito seria um novo canal de vendas complementar aos atualmente existentes, como os distribuidores exclusivos, *home centers* e *marketplace*. Por outro lado, o investimento dessas lojas seria elevado, e talvez o retorno sobre o capital não fosse adequado. A título de comparação, o investimento em publicidade e propaganda que a Dexco faz para reformar a loja de um de seus distribuidores é da ordem de R\$ 500 mil, enquanto o investimento necessário para criar uma *flagship store* é de pelo menos R\$ 20 milhões. Portanto, o *same store sales* de uma *flagship store* deveria ser algo em torno de 40 vezes maior do que um distribuidor típico para pagar o custo de oportunidade em torno de 13%. Adicionalmente, esse modelo de negócio não é escalável, ou seja, mesmo que a Dexco inaugurasse uma *flagship store* nas 10 principais capitais do País, o potencial de receita dessas lojas-conceito poderia não ser grande o suficiente para ser considerado uma nova divisão de negócios relevante para a companhia.
2. **Criar um modelo escalável de franquias.** Como a Dexco já é dona de um portfólio de marcas fortes e conhecidas pelo consumidor final, a empresa poderia criar seu braço de varejo baseado em um modelo de franquias. Nesse sentido, o desafio estaria em criar um modelo de negócio que fosse atrativo para estimular a conversão dos clientes atuais da Dexco, além de atrair novos franqueados e ter elevado potencial de expansão. A Dexco deveria prestar serviços e fornecer *know-how* do sistema de gestão da loja e de logística de entrega dos produtos e, em contrapartida, o franqueado remuneraria a Dexco via pagamento de *royalties*. A Dexco estima que o retorno sobre o capital investido desse modelo de negócios seria elevado (em

torno de 40% – principalmente por a franquia não precisar investir em estoque de produtos), assim como o potencial de crescimento, uma vez que o varejo de materiais de construção é bastante fragmentado (os grandes *home centers* como Leroy Merlin e Telhanorte possuem fatia de mercado nacional de um dígito). Além disso, as lojas poderiam vender produtos de outras categorias em que a Dexco não atua. Contudo, a Dexco não possui *know-how* interno para criar esse modelo de negócio, e o desafio logístico seria relevante. Como a Dexco é uma companhia B2B, ela geralmente entrega grandes volumes de produtos para relativamente poucos clientes; à medida que ela expandisse consideravelmente o número de franqueados/clientes, ela teria que estruturar um sistema logístico capaz de fazer entregas menores para lugares mais distantes, o que poderia prejudicar a rentabilidade desse novo modelo de negócios.

- 3. Criar um ecossistema de reforma e decoração por meio do ecossistema empreendedor.** A jornada do consumidor de materiais de construção e decoração é longa e fragmentada, com diversos prestadores de serviços (como pedreiros, encanadores, eletricitistas, marceneiros etc.) e lojas que vão desde pequenos estabelecimentos de bairro que vendem materiais de construção até *home centers* e lojas *premium* de móveis prontos. Quem já passou pela experiência de decorar e reformar um lar sabe que a jornada é repleta de dores e oportunidades de melhoria. Por outro lado, nos últimos cinco anos, foram criadas pelo menos 750 *start-ups* do setor que nasceram para abordar diversas das dores e oportunidades da jornada de consumo desse segmento. Dessa forma, a Dexco poderia criar um fundo de *corporate venture capital* focado em investimentos minoritários em *start-ups* que solucionassem as dores do consumidor da jornada de reforma e decoração, além de apresentarem elevado potencial de crescimento no curto prazo e de geração de valor no longo prazo. Assim, a empresa estaria rapidamente presente nos diversos elos da jornada, aproximando-se do consumidor final e melhorando o entendimento da sua cadeia de valor, de modo a criar um ecossistema integrado e conectado que pudesse ser referência no setor. A companhia estima que um investimento inicial da ordem de R\$ 100 milhões seria adequado para essa empreitada (equivalente a 20% do lucro líquido de 2020). Por outro lado, a jornada de reforma e decoração tem se mostrado fragmentada, regionalizada e muitas vezes informal, de modo que muitas *start-ups* ainda têm tamanho incipiente para escalar uma solução em nível nacional. Além disso, a Dexco ainda está nos estágios iniciais de relacionamento e iniciativas de inovação aberta.

Figura 9. Template estratégico do DX Ventures



Fonte: Empresa.

Antonio Joaquim acredita que essas três alternativas de crescimento podem ser viáveis para a Dexco atingir sua ambição de avançar na cadeia de valor. Dessa forma, ele precisa aprovar no Conselho de Administração da Dexco qual delas, ou quais delas em combinação, poderia ser o caminho de melhor relação risco x retorno para a Dexco materializar o objetivo traçado para o novo ciclo de crescimento da empresa, pautado pelo crescimento com retorno sobre o capital investido, orientação em direção ao consumidor final e posicionamento ESG.