

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

EXISTE MESMO UM **NOVO** **NORMAL?**

Varejo e Logística

Compras online e entrega eficiente: o segredo para o futuro do varejo no pós-pandemia.

Recursos Humanos

Área de gestão de pessoas deve ganhar um novo (e merecido) papel após a crise.



CRA-SP

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

O **melhor conteúdo** sobre a Administração e as novas tendências no mundo dos negócios **você encontra na ADM PRO.**



acesse:
admpro.crasp.gov.br





O mundo já era outro quando a pandemia chegou

Não foi a COVID-19 que nos trouxe a uma nova realidade para trabalhar, estudar e conviver em sociedade. As mudanças, evoluções e revoluções já eram uma constante em nossas rotinas há alguns anos. É bem verdade que a pandemia potencializou.

Há bom tempo o CRA-SP já vem defendendo em todas as suas mídias as vantagens do *home office*, o avanço do ensino a distância, os ganhos com a flexibilização dos horários de trabalho, o crescimento exponencial ofertado pelos avanços tecnológicos, a necessária desaceleração de nossas metrópoles, dentre outros assuntos que parecem que só agora se tornaram uma pauta mundial, em razão desta terrível tragédia na saúde.

É evidente que a pandemia da COVID-19 potencializou as discussões em torno de todas essas pautas, entretanto, parece ser uma confortável negligência atribuir apenas ao vírus os nossos erros de planejamento e nossa incredulidade em tendências e aspectos que já vinham se desenhando há anos.

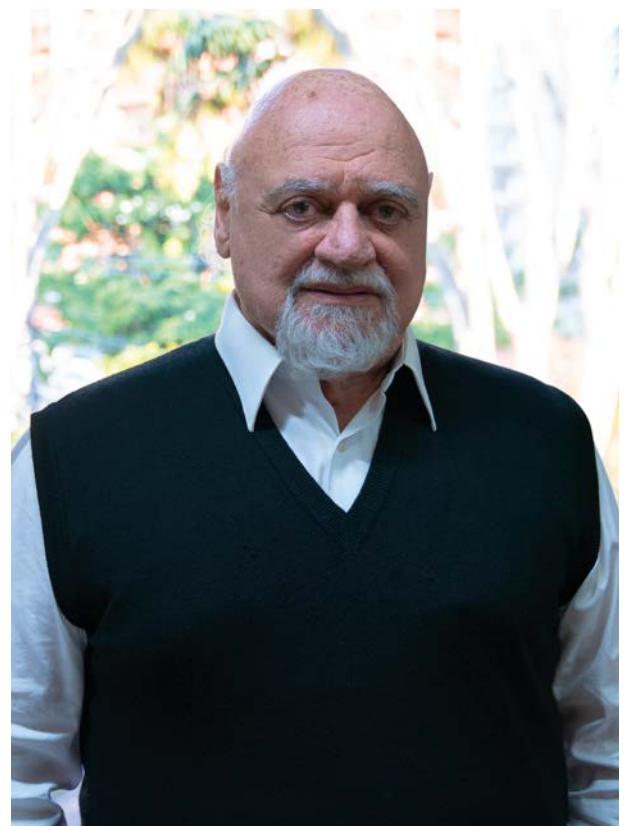
Essas são algumas das reflexões que a ADM PRO traz para você, com um foco técnico nas principais áreas de atuação dos Profissionais da Administração e em como elas ficarão daqui para frente.

Ainda estamos passando por um dos momentos mais complicados da humanidade, onde temos mais perguntas do que respostas. Entretanto, a história já nos ensinou que a Administração Profissional, séria e eficiente, é um dos pilares para a retomada de momentos difíceis e o alicerce para dias melhores. Quem faz parte e acompanha as bandeiras temáticas defendidas pelo CRA-SP e pela comunidade de

Profissionais da Administração não está descobrindo isso só agora.

Todos falam que o mundo após a pandemia será diferente, quando, na verdade, hoje o mundo já é outro.

Boa leitura!



Adm. Roberto Carvalho Cardoso
Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Diretoria do CRA-SP

**Adm. Roberto Carvalho
Cardoso**
Presidente

Adm. Silvio Pires de Paula
Vice-presidente
Administrativo

**Adm. Luiz Carlos Marques
Ricardo**
Vice-presidente de
Planejamento

**Adm. Alberto Emmanuel
Whitaker**
Vice-presidente de
Relações Externas

**Adm. Idalberto
Chiavenato**
Vice-presidente para
Assuntos Acadêmicos

**Adm. Paulo Gaspar
Schlitter**
1º Secretário

**Adm. Rogério Fernando
de Góes**
2º Secretário

Adm. Mauro José Aita
1º Tesoureiro

**Adm. Rosely Benevides
Schwartz**
2ª Tesoureira

Adm. Mauro Kreuz
Conselheiro Federal
Efetivo por São Paulo

**Adm. Teresinha Covas
Lisboa**
Conselheira Federal
Suplente por São Paulo

Conselheiros Suplentes

Adm. Ana Akemi Ikeda, Adm. Antonio Carlos Cassarro,
Adm. Fernando de Carvalho Cardoso, Adm. Hong Yuh
Ching, Adm. Marcos Nogueira Cobra, Adm. Murilo
Lemos de Lemos, Adm. Neusa Maria Bastos Fernandes
dos Santos, Adm. Silvio José Moura e Silva e
Adm. Taiguara Langrafe

A Revista Administrador Profissional - ADM PRO é uma publicação editada pelo departamento de Comunicação do Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA-SP. As matérias e reportagens não possuem caráter político ou ideológico e procuram, sempre, a imparcialidade.

Acesse também em

admpro.crasp.gov.br



Comitê Editorial

Adm. Idalberto Chiavenato
- coordenador

Adm. Elcio Aníbal de Lucca

Adm. Marcos Cobra

Adm. Ricardo Pelegrini
Ary Kuflik Benclowicz

Carlos Osmar Bertero

Milton Mira de Assumpção

Produção de Conteúdo

**Coordenador do Depto.
de Comunicação:**
Daniel Sguerra

Editora:
Katia Carmo -
MTB 84.375/SP

Redação:
Katia Carmo
Milena Brito

Contato:
redacao@crasp.gov.br

Capa:
Ualace Guimarães

Projeto Gráfico:
Phábrica de Produções

Diagramação e arte:
Phábrica de Produções:
Alecsander Coelho,
Daniela Bissiguini, Érsio
Ribeiro e Paulo Ciola

Impressão:
Log & Print
Gráfica e Logística

Tiragem:
45 mil exemplares



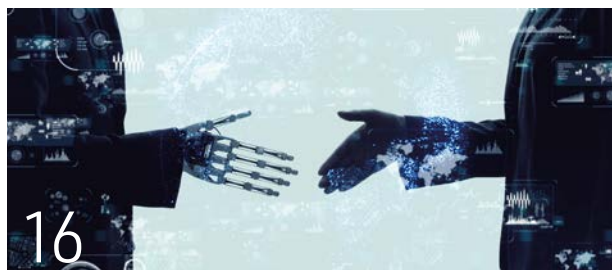
Rua Estados Unidos, 889
Jd. América - 01427-001 - SP
Estacionamento no local
Tel.: (11) 3087-3200
atendimento@crasp.gov.br
www.crasp.gov.br

Sumário



Capa

O que está por trás do conceito "novo normal", expressão que diversas áreas têm usado para explicar o mundo pós-pandemia? Afinal, o futuro é algo realmente novo ou as transformações foram apenas aceleradas?



Recursos Humanos

Especialistas contam como a COVID-19 acelerou as mudanças no RH, que agora deve adquirir *status* de protagonista nas empresas



Varejo e Logística

A necessária integração das vendas digitais com a logística, responsável por viabilizar as entregas e definir o sucesso dos negócios

12

Finanças

A importância do capital de giro nas organizações

20

Mercado de trabalho

As competências para o mundo pós-coronavírus

26

Planejamento

O que muda nos planejamentos estratégicos

30

Condomínios

Gestão com foco nas finanças e na comunicação

3 Editorial

6 Em Foco

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

Educação >



Projeto CRA-SP Educa oferece mais de mil cursos gratuitos

O projeto CRA-SP Educa, plataforma de educação a distância desenvolvida pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo, já atraiu 11.531 usuários, interessados nos 1.136 cursos disponíveis. Até o fechamento desta nota, o projeto já contava com 20 Instituições parceiras: Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), Aliança Brasileira pela Educação, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), C6 Bank, Eleve, Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Estácio, Escola Virtual de Cidadania (EVC), Fundação Bradesco, FECAP, Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Fundação Instituto de Administração (FIA), FGV, Centro Universitário FMU,

Instituto Febraban de Educação (Infi), Senac, Senai, Trevisan Escola de Negócios, Unesp e Univesp.

O projeto visa a auxiliar no desenvolvimento de profissionais e estudantes por meio da realização de cursos de várias áreas, em sintonia com as mais atualizadas práticas do mercado de trabalho. Para ter acesso aos conteúdos, basta entrar no portal do CRA-SP, acessar o espaço da plataforma, selecionar a Instituição e verificar os cursos disponíveis.

Apoio de outros regionais

Diante do sucesso do projeto e dos benefícios que ele traz para toda a comunidade de Administração no País, o CRA-SP Educa tem sido apoiado e compartilhado por outros 17 regionais do Sistema CFA/CRAs: Acre, Alagoas, Amazonas, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Piauí, Paraná, Rio Grande do Norte, Rondônia, Rio Grande do Sul e Tocantins. O Instituto Catarinense de Educação Profissional e o Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo – SAESP também apoiam o projeto, fazendo a divulgação dele para as suas bases de profissionais.

Eventos >

Acompanhe as **lives** e **webinars** do Conselho

Com as medidas de isolamento social no País, o CRA-SP se transformou para continuar mantendo seu relacionamento com os profissionais. Os reconhecidos eventos presenciais realizados na sede deram lugar à *lives* e *webinars* promovidos, respectivamente, no perfil do Conselho no Instagram e no Canal A Serviço da Administração, no Youtube.

As *lives*, comandadas no estilo de entrevista, já receberam especialistas de renome como Sandro Magaldi, cofundador da plataforma meusucesso.com; José Salibi Neto, cofundador da HSM; Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza; entre outros.

Já no projeto *Webinars do CRA-SP*, os parceiros são os integrantes dos Grupos de Excelência do Conselho,

que já debateram temas como o futuro da educação, a retomada do setor hoteleiro pós-crise e o papel do profissional de logística e *supply chain*.

Fique atento às páginas oficiais do Conselho nas redes sociais para conferir os próximos eventos. A cobertura de todas essas produções, bem como o link para os vídeos dos *webinars*, você encontra no portal da ADM PRO: www.admpro.crasp.gov.br



CRA-SP assina termo de compromisso junto à prefeitura de São Paulo



Reunião para assinatura contou com a participação do presidente do CRA-SP

Atendendo ao convite do governo municipal de São Paulo, o presidente do CRA-SP, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, esteve na sede da prefeitura, no último dia 4 de junho, juntamente com o prefeito Bruno Covas e o presidente da Câmara dos Vereadores, Eduardo Tuma, para assinar o Termo de Compromisso que restabelece o funcionamento dos escritórios de prestação de serviços no cidade. No Termo assinado pelo Conselho constam os protocolos a serem seguidos, visando o combate e à prevenção do novo coronavírus.

Diante das ações acordadas, o CRA-SP retomou o seu atendimento presencial em horário reduzido e, preferencialmente, para assuntos que não possam ser resolvidos a distância. Para conhecer a íntegra do Termo e, ainda, saber o horário de atendimento presencial, acesse o portal do Conselho: www.crasp.gov.br



Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020

A vocação empreendedora do brasileiro nunca esteve tão em alta e, nos momentos de crise, torna-se ainda mais evidente. Em 2020, o Brasil deve atingir o maior patamar de empreendedores iniciais dos últimos 20 anos, com aproximadamente 25% da população adulta envolvida na abertura de um novo negócio ou com um negócio de até 3,5 anos de atividade. O recorde estimado é verificado de acordo com a análise da série histórica da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, que aponta aumento do empreendedorismo inicial, principalmente em períodos de recessão, como os que ocorreram entre os anos 2008-2009 e 2014-2016.


Neste ano, estima-se que a crise sem precedentes, causada pelo avanço da pandemia do novo coronavírus, deve impulsionar o número de pessoas que vão buscar o empreendedorismo como uma alternativa de renda. Em 2019, a GEM apontou que o país atingiu 23,3% de taxa de empreendedorismo inicial, considerada a maior marca até agora e o segundo melhor patamar total de empreendedores (38,7% da população adulta, entre 18 e 64 anos) desde 2002, primeiro ano da série histórica desta variável.

De acordo com o último levantamento (GEM 2019), estima-se que existam um total de 53,4 milhões de brasileiros à frente de alguma atividade empreendedora, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido.

Fonte: Sebrae

Novo normal ou evolução acelerada?

Por Katia Carmo

A cityscape at sunset with an airplane flying in the sky. The sky is a mix of purple and orange, and the city buildings are silhouetted against the bright light. An airplane is visible in the upper left, leaving a white contrail.

Isolamento social, mudanças na maneira de trabalhar e de se relacionar com as outras pessoas, além da ressignificação da vida profissional e pessoal. Todas as alterações decorrentes da pandemia do novo coronavírus trouxeram uma certeza: o mundo não será como antes depois que tudo isso passar. Como seremos, trabalharemos e planejaremos as nossas vidas e, também, os nossos negócios, entretanto, é um futuro que precisa ser construído com muito cuidado

É difícil dizer de forma precisa quando o mundo começou a pensar no conceito de um novo normal. Em 2009, o economista Mohamed El-Erian (então sócio de uma importante gestora de investimentos) publicou o artigo *A new normal*, que tratava sobre a transformação na economia global após a crise financeira que abalou os Estados Unidos, em 2008, quando houve o estouro de uma grande bolha imobiliária no País. No texto, El-Erian previa uma ruptura estrutural e a necessidade de uma mudança de mentalidade para a retomada das atividades. Onze anos depois, cá estamos nós, passando por uma nova crise, desta vez causada pela pandemia do novo coronavírus (já considerada pelo Fundo Monetário Internacional – FMI como a pior recessão desde a Grande Depressão, em 1929), e utilizando a mesma expressão para definir o nosso futuro. >



Mesmo que você não esteja atento às notícias e às especulações sobre quando e como tudo isso irá acabar, certamente o termo “novo normal” já se fez presente em algum momento da sua vida na quarentena. São várias as projeções: seremos mais atentos a nossa família, deixaremos de ir fisicamente às lojas e ao médico e passaremos a usar a tecnologia para isso, estudaremos majoritariamente a distância e teremos o *home office* como modelo principal de trabalho. Essas e outras tendências, discutidas em inúmeras *lives* e *webinars* por tantas organizações, no entanto, não parecem algo essencialmente novo. Afinal, não é de hoje que a transformação digital e o trabalho a distância estão presentes em nossas vidas. Não foi agora, em 2020, que o conceito de equilibrar melhor a vida pessoal e profissional apareceu. Também não foi a Covid-19 que mostrou, pela primeira vez, a necessidade de as empresas estarem presentes no cenário virtual. Há alguns anos, o famoso mundo VUCA (composto por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) já descrevia exatamente o que vivemos hoje e já fazia parte das discussões de especialistas de todas as áreas.

Em recente *live* realizada pelo CRA-SP, para falar sobre o papel do líder em tempos de crise, César Souza, um dos maiores nomes na área de liderança do Brasil, enfatizou que as mudanças que vemos agora foram apenas aceleradas pelo novo coronavírus. Para ele, já existia uma tempestade que estava transformando a vida das empresas e a pandemia veio antecipar o futuro e tirar o sono dos líderes empresariais de todo o País. “Essa mudança trouxe uma série de alterações na natureza e nos modelos de negócio, no ritmo em que as coisas eram feitas, nas relações sociais e trabalhistas e na imprevisibilidade”, disse Souza.

Para a futurista, especialista em *foresight* e CEO da W Futurismo, Jaqueline Weigel, esse conceito de novo normal é perigoso na medida em que pode condicionar um grande número de pessoas a uma realidade vista por um pequeno grupo ou por gurus. Ela explica, ainda, que o futuro emite sinais, embora não seja totalmente previsível. “As mudanças estão aí e serão disruptivas e drásticas, disso eu não tenho dúvida. Elas, no entanto, já vinham sendo anunciadas e agora estão aceleradas. Isso não é uma surpresa da pandemia. Preocupa-me um pouco quando as pessoas começam a comprar as novas histórias prontas de um grupo de pensadores ou os termos da moda e começam a construir o futuro não a partir de suas ideias, mas sim com base em histórias que estão sendo contadas. Chamamos isso de futuro colonizado”, defende.

Quebra de paradigmas

Além de favorecer uma série de projeções sobre como viveremos daqui para a frente, o novo coronavírus também nos fez perceber que grandes apostas para o futuro estavam erradas ou, pelo menos, superestimadas (a tal da grande incerteza do mundo

VUCA). Teorias de que a máquina dominaria rapidamente o mercado de trabalho e deixaria milhões de desempregados parecem estar mais longe de acontecer. Com o isolamento, o que vimos foi a importância da mão de obra de profissionais das mais diversas áreas, nesse momento com destaque para a saúde, obviamente, mas também em setores como abastecimento, limpeza e segurança, apenas para citar alguns.

É claro que o desenvolvimento das tecnologias irá acelerar e facilitar processos lentos e burocráticos, mas é praticamente impossível imaginar, hoje, um mundo dominado por robôs, como muitas vezes chegou a se falar. “Isso é uma bobagem de quem não sabe o que é inteligência artificial. Os robôs são nossos aliados, eles vão nos tirar desse trabalho mecânico que deixa a nossa inteligência atrofiada. A automação vem para nos ajudar nesse mundo de complexidade e a tecnologia para nos servir e não para ocupar nosso espaço”, lembra Jaqueline, que também é membro da *World Future Studies Federation*, organização presente em mais de 60 países que debate e estuda os futuros do mundo.

Para a especialista, o debate em torno desse assunto deveria se concentrar na capacitação das pessoas para os novos postos e formas de se trabalhar, essa sim uma projeção que praticamente já se tornou realidade se imaginarmos que, “de uma hora para outra”, tivemos que nos adaptar ao trabalho remoto e a uma nova maneira de se viver a distância. “A grande dor do mercado de trabalho não é a perda ou a não criação de postos de trabalho, mas sim a

“As mudanças estão aí e serão disruptivas e drásticas, disso eu não tenho dúvida. Elas, no entanto, já vinham sendo anunciadas e agora estão aceleradas. Isso não é uma surpresa da pandemia”, ressalta Jaqueline Weigel

não qualificação das pessoas para que elas ocupem estes novos postos que são muito diferentes dos empregos que tínhamos até então e que exigem uma qualificação completamente distinta”, ressalta.

Resistência à mudança

A velha e conhecida resistência à mudança e o medo do imprevisível, sentimentos que estão presentes em grande parte da população, precisarão dar lugar à coragem nesse futuro que se aproxima. Jaqueline lembra que o mundo se renova todos os dias e que os ciclos mudam de tempos em tempos, mas que o momento de agora apresenta transformações mais drásticas. Para ela, quem tem pensamento antecipatório e aprecia a mudança já está mais preparado no atual panorama. A futurista lembrou, ainda, que diante da atual incerteza sobre quando a pandemia terá um fim é até errado dizer que retomaremos a vida, pois não é possível retomar algo quando o cenário muda radicalmente.

Em outra *live* realizada pelo CRA-SP recentemente, desta vez sobre as possibilidades de recolocação no mercado de trabalho em tempos de pandemia, a gestora de pessoas Denise Asnis, sócia-fundadora da Taqe, aplicativo de recrutamento profissional para jovens, e sócia-diretora da Oré Consultoria em Educação e Desenvolvimento Profissional, deixou bem claro que “quem não entender que não é possível controlar as coisas terá um período muito difícil pela frente”.

Se para os profissionais essa consciência é importante, na vida das organizações isso é fundamental para a permanência e, até mesmo, morte das empresas. “O mundo já não é mais previsível há muito tempo. Essa era da complexidade começou lá atrás, mas acho que muitas empresas não levaram isso a sério achando que poderiam continuar nos modelos anteriores”, conta Jaqueline, ao afirmar que alguns negócios infelizmente precisam acabar para que novos organismos sociais apareçam, cresçam e prosperem. “A antiga forma de fazer negócio já não funciona há muito tempo. Precisamos aprender a olhar padrões que vão se repetindo durante a história, a olhar para futuros que estão se preparando para acontecer, para que a gente volte, tenha ideias no presente e transforme isso em ações”, explica.

O futuro no mundo dos negócios

“O mercado de trabalho futuro é livre, transversal, orgânico. Ele tem empresa sem dono, marca sem patente registrada e um funcionamento de rede melhor. Ele tem empresas que trabalham em parcerias e redes que se conectam. Eu não acredito em um cenário no qual poucas empresas manipulam o globo terrestre. Todos os estudos mostram que a classe média é a grande classe do amanhã, que as médias empresas e os empreendedores serão os mobilizadores desse futuro e carregarão a economia”, projeta Jaqueline.

Da mesma forma em que não podemos acreditar em um novo normal que se desenhou apenas com a chegada do novo coronavírus, também não devemos ignorar os sinais e estudos anteriores e nem as tendências que se apresentam neste momento. Por isso, esta edição da ADM PRO resolveu ouvir especialistas, nas mais diversas áreas, para saber o que esperar de setores essenciais, não só para a Administração, mas também para a vida em sociedade. O que muda no planejamento das empresas daqui para frente? Como o setor logístico deve se adaptar para vivenciar essa nova demanda? De que forma as empresas precisam fazer seus investimentos em *e-commerce*? Como o RH deve atuar para dar suporte aos profissionais depois desse período tão difícil? Quais as competências que devo ter para me manter vivo no mercado de trabalho pós-pandemia? As respostas para essas e outras inúmeras questões você encontra nas matérias a seguir. Boa leitura! 📖

No Portal da **ADM PRO** você confere todos os conteúdos desta edição impressa e, ainda, matérias exclusivas. Acesse www.admpro.crasp.gov.br e conheça as projeções e tendências do mundo pós-pandemia para a administração hoteleira e, também, para as áreas de marketing e eventos.

Renascer das cinzas?

Confira quais fatores podem ajudar as organizações a prevenirem “incêndios” e a manterem a geração de receita mesmo em tempos de crise

Por Milena Brito

O atual cenário de crise gerado pela pandemia do novo coronavírus, que colocou empresas de diversos segmentos e portes diante de uma incontável queda operacional, lançou luz sobre a ineficiência de um fator decisivo para a sobrevivência dos negócios: a gestão financeira. E os resultados são alarmantes! De acordo com um levantamento feito pelo Sebrae, ao menos 600 mil micro e pequenas empresas fecharam as portas e 9 milhões de funcionários foram demitidos até o início de abril.

Embora a dificuldade de manter um fluxo de caixa saudável para imprevistos tenha se tornado mais evidente entre as MPEs (que compõem a maior parte dos negócios empresariais no Brasil), seja por conta da baixa capacidade financeira ou da quase inexistência de práticas associadas ao gerenciamento de riscos, grandes empresas também têm encontrado dificuldades para a manutenção de caixa, especialmente aquelas que enxergavam a gestão de riscos como custo e não investimento. É o que afirma o professor de finanças e CFP® planejador financeiro, Fabio Iorio. De acordo com ele, diversos fatores de risco estão associados ao cotidiano de uma empresa desde a sua origem, porém, em cenários de crise, que afetam as organizações de uma maneira geral, poucas estão preparadas para enfrentar esse momento, por nem sequer conhecerem, “minimamente”, a quais fatores estão expostas.



De fato, manter o capital de giro em meio ao isolamento social se tornou um desafio para os empreendedores, visto que a restrição de circulação de pessoas afeta diretamente a arrecadação. Mas a boa notícia - se é que podemos chamar assim - é que, segundo Iorio, questões relacionadas ao planejamento financeiro, estrutura e custo de capital e práticas de tesouraria se tornaram ponto

Fabio Iorio





focal da gestão empresarial neste momento e devem continuar assim no pós-pandemia. Prova disso é a movimentação das organizações para tentarem driblar ou, pelo menos, minimizar as perdas e promover a liquidez de caixa com ações que envolvem desde a revisão de contratos, renegociação de prazos e priorização de pagamentos a fornecedores, até a redução de custos com a dispensa ou corte temporário de colaboradores.

Reorganização dos negócios

Feita a lição de casa, com a negociação do que é possível e a correta gestão de liquidez e crédito, a última saída para empreendedores que ainda se encontram em apuros tem sido a busca por ajuda de terceiros, mas, para estes, as notícias não são nada boas. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, 86% dos mais de 10 mil microempreendedores individuais (MEI) sondados que buscaram crédito entre 7 de abril e 5 de maio tiveram o empréstimo negado ou ainda estão com seus pedidos em análise. Segundo a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) as razões para essa não concessão são as projeções de inadimplência que apontam para 60%, mesmo índice registrado na crise

econômica internacional imobiliária de 2008, originada nos Estados Unidos.

Dadas as dificuldades de acesso ao crédito apresentadas no momento, George Sales, especialista em Finanças e Mercado Financeiro da Fipecafi, ligada à FEA-USP, destaca a importância de inovar para gerenciar receita no presente e no futuro e de aproveitar o cenário para conhecer melhor o negócio e ajudá-lo a crescer. "O momento é de buscar saídas criativas. Se o seu produto ou serviço só pode ser comercializado de forma presencial, a venda antecipada com descontos, os chamados *vouchers*, são uma ótima opção para trazer caixa e ajudar a manter o negócio durante a crise. Serviços de *delivery* e venda pela internet também podem ser implantados, justamente porque depois de passada a pandemia, não se sabe qual será o comportamento do consumidor e se haverá a necessidade de um modelo de funcionamento diferente", indica o especialista.

A palavra é planejamento

Apesar da dificuldade de atuarem no momento com uma visão de longo prazo, Iorio acredita que as empresas que compreenderem como será o comportamento de seus clientes e anteciparem o realinhamento dos

seus planos de negócios, buscando meios para que a gestão da sua empresa e de seus processos sejam mais eficientes, certamente terão uma possibilidade maior de aproveitar o movimento de recuperação pós-pandemia.


Mas não é só isso. Para ele, a busca por soluções para reduzir a vulnerabilidade financeira nas organizações brasileiras passa, de forma urgente e direta, pelo desenvolvimento de programas especializados de planejamento financeiro que possam atender indivíduos, suas famílias e as organizações. “Quando consideramos que a maior parte das empresas brasileiras é formada por micro e pequenos negócios, fica evidente que a famigerada falta de planejamento financeiro da população brasileira impacta negativamente nas organizações. Algumas possíveis soluções estão no desenvolvimento de um programa nacional de educação financeira

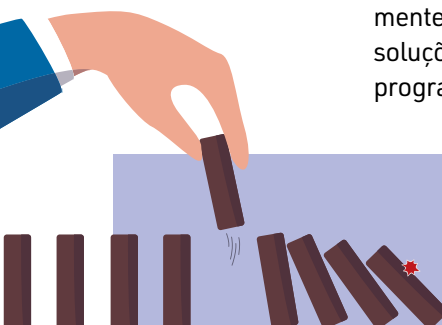


George Sales

sério, discutido e desenvolvido em conjunto por acadêmicos e profissionais da área, começando pelas crianças e atingindo uma parte importante da população economicamente ativa, porém, com resultados observados a médio e longo prazos”, determina.





De acordo com Sales, vale lembrar que o que se espera de uma empresa não é que ela tenha folga financeira para suportar uma nova crise - até porque, para ele, muitos negócios operam com capital de giro dentro do próprio mês e poucos possuem a capacidade de se manter por um período superior a dois ou três meses - mas, sim, que ela se planeje e passe a considerar o cenário de pandemia e restrição de pessoas como algo possível de agora em diante, especialmente porque os investidores serão mais cautelosos em relação às organizações em panoramas extremos. “Até fevereiro ninguém montava cenários cogitando extrema crise. As análises eram feitas considerando cenários favoráveis, cenários no mínimo e cenários de queda. Ninguém esperava perda absurda de receita e de vendas. Agora, essas cartas precisam ser colocadas na mesa”, sentencia.

Enfim, em um mundo de incertezas, sai na frente quem reconhece os riscos e aprende a atuar com resiliência e foco na evolução organizacional, sem deixar de lado a implementação de práticas eficazes para o gerenciamento de caixa e manutenção de liquidez, seja em tempos de normalidade ou de crise. Lembre-se: é sempre melhor prevenir um incêndio, do que lidar com as chamas e, depois, tentar se reconstruir das cinzas. Portanto, mãos à obra! 



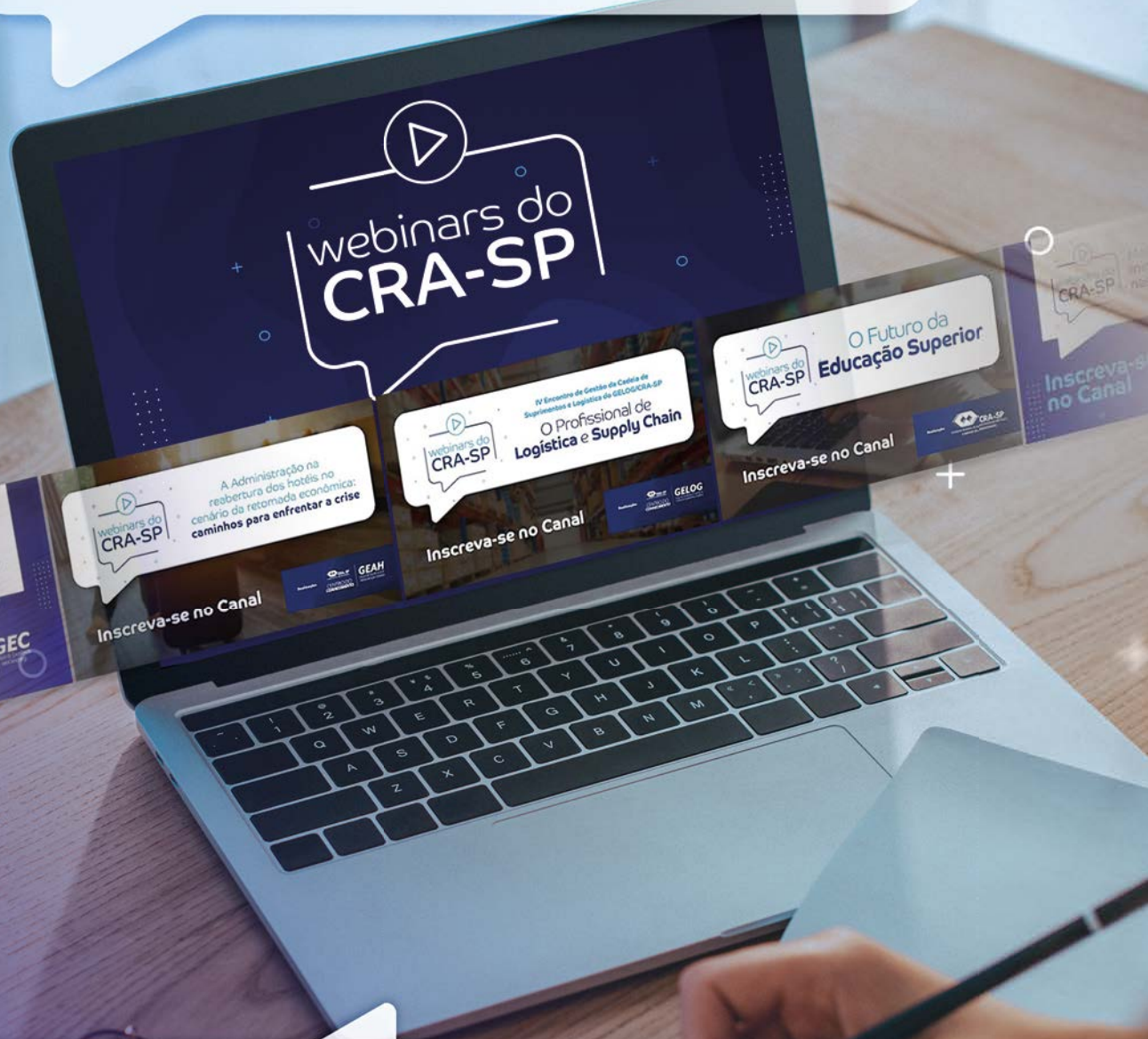
Cuidar das finanças do negócio desde o início é essencial

Como as micro, pequenas e médias empresas dependem mais do capital de giro do que as companhias de porte maior, é importante que os novos empreendedores façam um planejamento financeiro desde o início da operação do negócio. Estar pronto para encarar momentos de incerteza e ter algumas estratégias planejadas podem fazer a diferença na manutenção da receita. Para isso, especialistas da Serasa Experian dão algumas dicas:

-  Expanda sua carteira de clientes e busque mercados que não haviam sido mapeados ainda;
-  Utilize a tecnologia a seu favor, criando canais nas redes sociais e se cadastrando em aplicativos de entrega e outros sites de *marketplace*, que reúnem pequenos e médios lojistas de setores variados para novas vendas;
-  Peça crédito com cautela, buscando sempre as menores taxas e prazos para o seu negócio;
-  Busque, desde já, implementar outras ações que impactarão as vendas e a fidelização de clientes, como a oferta de brindes e benefícios para aqueles que compram com periodicidade.

Seu lugar de encontro com o **conhecimento.**

Acesse o canal **A Serviço da Administração** e confira.



Acesse agora no YouTube 
youtube.com/oficial.crasp

Humanização e tecnologia lado a lado

Considerados antagônicos em alguns momentos, o mundo digital e o contato humano se encontram para dar lugar a um RH protagonista nas mudanças aceleradas pela Covid-19. Maior participação nas tomadas de decisões nos negócios e transparência na hora de se comunicar com os colaboradores, além da revisão de processos já estabelecidos, são outras tendências para o setor que, mais do que nunca, terá um papel de destaque dentro das organizações

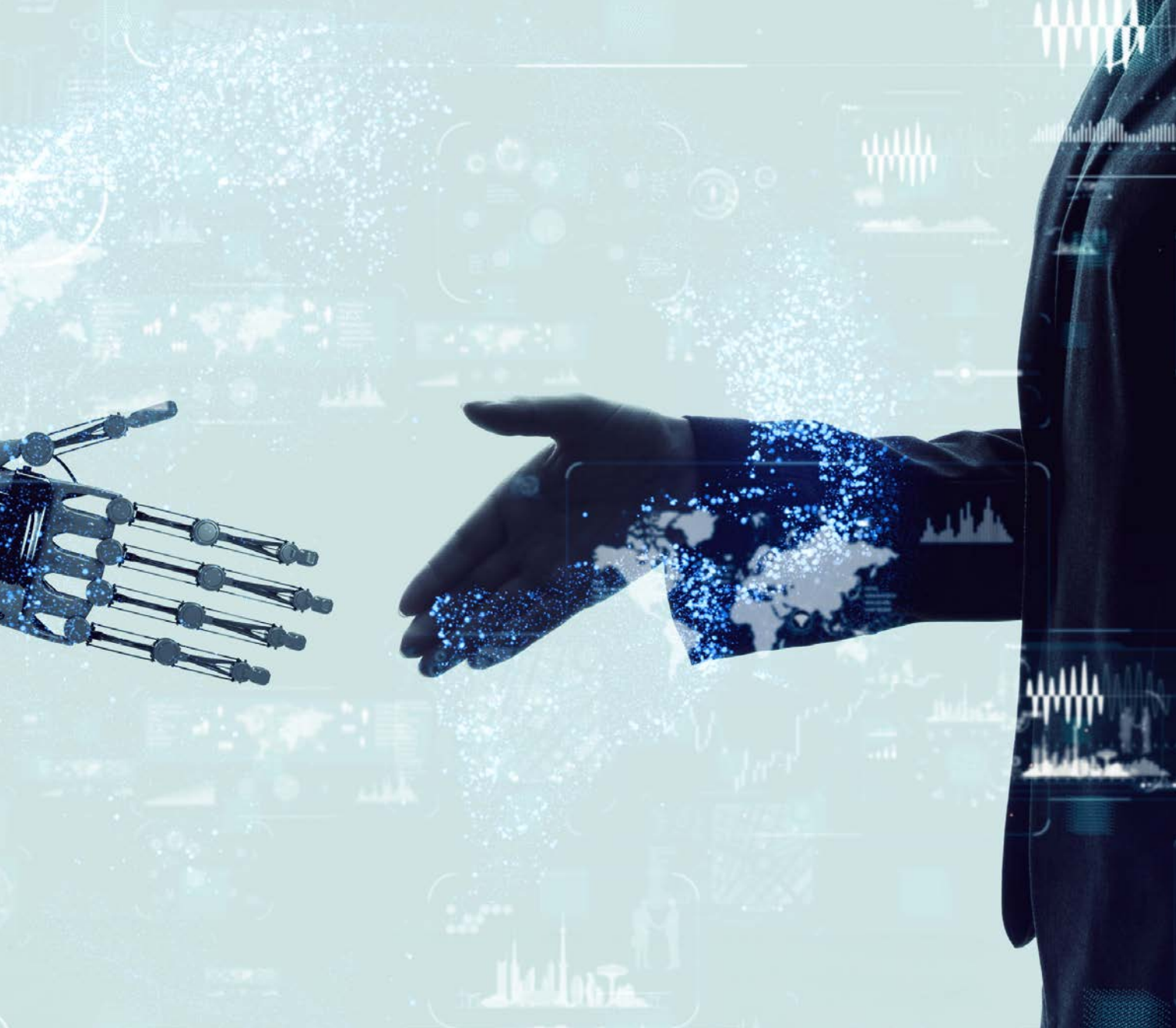
Por Katia Carmo

Não há dúvidas de que a área de Recursos Humanos foi uma das mais impactadas diante das recentes transformações. Mudanças na forma de trabalho, desafios na hora de se comunicar com os vários times a distância, adequação para um recrutamento totalmente online e a reestruturação de suportes e benefícios para que os colaboradores pudessem ser atendidos em suas novas necessidades. Todas essas alterações colocaram o setor em uma posição estratégica dentro das organizações, posto esse que já deveria ter sido ocupado há muito tempo, afinal,



também no RH as transformações foram aceleradas de uma forma radical, mas não totalmente inesperadas.

“A quarentena mostrou aquilo que já sabíamos e que muitas empresas não colocavam como prioridade – inovação nos processos e agilidade nas mudanças. Ficou clara a necessidade de termos um plano de contingência bem estruturado e um comitê estratégico, não somente de combate à crise, mas também de mudanças organizacionais. O RH ou, como gosto de chamar, área de Gente, é peça fundamental nesta transformação e em todas as reestruturações que ocorrem



dentro da organização, afinal somos os principais embaixadores da cultura e protagonistas para todas as estratégias empresariais”, defende Luana Horchuliki, diretora de Gente e Gestão da Kenoby, *software* de recrutamento e seleção.

Papel de protagonista

Ao longo dos tempos, o RH mudou várias vezes de posicionamento dentro das empresas e, também, foi visto de diferentes maneiras pelos colaboradores. Transformações necessárias para se adaptar às novas

exigências do mundo corporativo e, também, dos profissionais. Luana lembra que, há algum tempo, diversas corporações passaram a não usar mais o termo Recursos Humanos na nomenclatura dos departamentos, justamente para transmitir uma imagem mais humanizada do setor e não apenas a de um gerenciador de recursos. “Tivemos fases nas quais muitos achavam que o RH era a área que fazia o que os gestores não queriam fazer, a fase das caixinhas com várias subdivisões, o setor chato dos processos burocráticos e, finalmente, estamos em um momento em que somos os parceiros do >



Luana Horchuliki

negócio, exercendo um papel estratégico dentro das empresas”, contextualiza.

Quem compartilha desse pensamento é o presidente da ABRH Brasil, Paula Sardinha, que também enxerga o protagonismo do setor, que deve estar atento aos aprendizados do período atual para direcionar as pessoas e as organizações para a nova etapa que está chegando. “É o momento para o RH reforçar seu papel cada vez mais estratégico, pois precisamos focar no futuro e na reconstrução das empresas. Com isso, reinventar será a palavra de ordem, o que engloba gestão de pessoas, produtividade, educação e relações trabalhistas. É importante, ainda, destacar que a atuação do RH deve ir além dos muros das empresas, servindo como exemplo de boas práticas para a sociedade”, defende.

Digital e humano

A agilidade nas transformações digitais mudou a forma como as pessoas enxergam o trabalho em suas vidas. Estando em casa é praticamente impossível desassociar a vida pessoal da profissional e vice-versa, uma vez que o cuidado com os filhos, as rotinas domésticas e todas as demandas familiares estão a apenas um passo da estação de trabalho. “A quarentena quebrou os muros das empresas. Hoje, o que fazemos em um

escritório podemos realizar do sofá de casa enquanto nosso filho dorme. Isso pode ser maravilhoso para uns ou pesadelo para outros, mas uma coisa é fato, mudou nossa forma de se relacionar não só com o trabalho, mas com o mundo, e isso está sendo inovador. Com a pandemia ficou ainda mais evidente que a área de Gente precisa sair da zona de conforto, utilizar as tecnologias para melhorar, otimizar e facilitar a construção dos processos com as pessoas e não para as pessoas, incluir o colaborador no centro das decisões e ter o papel de difusor da cultura de inovação e autonomia”, explica Luana.

Isso não significa, porém, que permaneceremos longe mesmo quando tudo isso passar. O contato humano e as relações presenciais continuam sendo importantes para muitas pessoas e para o bom funcionamento de algumas atividades, uma vez que o distanciamento trouxe, justamente, o reconhecimento de todas essas necessidades. A tendência é que haja uma harmonia que traga bons resultados para empresas e profissionais, como explica o presidente da ABRH Brasil. “As ferramentas tecnológicas e digitais foram alavancadas em muitos aspectos, permitindo o andamento das atividades. Entretanto, para chegar ao equilíbrio, é preciso analisar cuidadosamente até que ponto o virtual será aceito, pensando ainda que esse é um momento em que o presencial é um desejo cada vez mais valorizado, pela necessidade de os seres humanos voltarem a ter uma interação social. Dessa forma, após a pandemia, o contato virtual seguirá ampliado, mas não na mesma intensidade como muitos acreditam, criando assim um equilíbrio”.

Por essa razão, a união entre o digital e o humano é tão importante. Será papel do RH pensar nas adaptações necessárias para esse trabalho híbrido, cheio de particularidades e necessidades individuais. Para Luana, a cultura da empresa precisará se ajustar para que esses cenários possam acontecer de uma forma estratégica. “Não tem receita de bolo, mas existe

flexibilidade e agilidade em se adaptar e precisamos estar prontos. Por isso, tudo que for imaginado de forma física deve ser pensado também de maneira remota, pois precisamos colocar o digital como parte de todas as nossas rotinas”, defende.

Cuidado com o colaborador

Outra questão essencial derivada dessa crise que vivemos é a importância de se falar sobre a saúde psicológica dos colaboradores. Essa, também, não é uma novidade, mas sim uma situação agravada diante de tantas notícias ruins às quais os profissionais estão expostos ultimamente. Depressão, crises de ansiedade, síndrome de Burnout, entre outras doenças, fazem parte do mundo corporativo há tempos, mas em grande parte das organizações são tratadas com silêncio e, muitas vezes, desconfiança. Porém, apoiar a saúde mental dos colaboradores é essencial para que eles possam desempenhar suas tarefas e projetos. Luana lembra que a implantação de ações como *mindfulness*, meditação e yoga, além de concessões como *day off* e jornada flexível, são apenas alguns exemplos para o desenvolvimento de um plano de bem-estar. Antes disso, porém, é preciso que haja um planejamento adequado, visando assegurar aquilo que faz sentido para cada tipo de organização. “Também é super importante ter a prática de aplicar pesquisa de clima, estar aberto às sugestões, acompanhar todas as áreas para entender a dinâmica de liderança dos gestores e a sensação de segurança psicológica que a empresa está proporcionando aos colaboradores. Praticar a escuta ativa, empatia e transparência na comunicação com os colaboradores, sempre”, orienta a diretora da Kenoby.

A comunicação, inclusive, é um dos principais aspectos para que este “novo” RH seja cada vez mais estratégico e assertivo. Sardinha lembra que a área deve fazer um acompanhamento próximo, caso a caso, para entender as necessidades de

cada colaborador e explica que o setor deve ser um facilitador ou mesmo um mediador se o empregado precisar de algum acompanhamento profissional. Falando sobre as lideranças, ele orienta os gestores a estarem preparados para lidar com diferentes emoções, reforçando a importância dessa comunicação transparente para evitar ruídos e boatos.

As necessidades atuais da área de Recursos Humanos trouxeram grandes aprendizados que seguirão se desenvolvendo para que o setor seja cada dia mais valorizado pelas organizações e pelos funcionários. Luana lembra que todas essas mudanças representam a obrigatoriedade de transformação na forma de liderar e de se posicionar, mantendo uma postura mais colaborativa e horizontal. Ela também cita outras importantes ações como a adoção de uma cultura ágil, o fortalecimento da cultura de inovação e o desenvolvimento de habilidades que antes eram vistas como secundárias. “É o momento que a área de Gente pode e deve ajudar na aceleração da inovação dentro das empresas, enquanto ela mesma se inova”, finaliza. ➡

Paulo Sardinha



Arquivo ABRH Brasil/Fred Uehara



Esteja pronto para os próximos desafios

Aliar conhecimentos técnicos às competências socioemocionais e estar ciente de que a habilidade digital é uma obrigação são as orientações dos especialistas para não ficar de fora do mercado de trabalho

Por Katia Carmo

As novas necessidades e responsabilidades na área de Recursos Humanos, abordadas na matéria anterior, nos remetem diretamente às contratações e qualificações necessárias para ingressar nesse futuro mercado de trabalho. Até porque a realidade atual não tem sido das mais animadoras. A pesquisa PNAD Contínua, realizada pelo IBGE para medir a taxa de ocupação dos trabalhadores no mercado de trabalho, tem revelado índices preocupantes. Até o fechamento desta matéria, o último levantamento, que analisou os índices até o mês de abril, apontava 12,8 milhões de desempregados no País, um acréscimo de 898 mil pessoas a mais à procura de trabalho em relação ao levantamento anterior.

Para Fernando Mantovani, diretor geral da Robert Half, empresa global de consultoria de recursos humanos, ainda é cedo para prever quando teremos um aquecimento no número de vagas e admissões. Apesar da incerteza, ele acredita que

competências como equilíbrio emocional, empatia, flexibilidade, agilidade e criatividade, que estão em alta atualmente, devem continuar sendo requisitadas pelas organizações daqui para frente.

Outra tendência destacada pelo executivo é a do recrutamento 100% online, que deve ser adotado com mais frequência pelas organizações em razão da agilidade e otimização do tempo nos processos. “Minha percepção, experiência e troca de informações com pares de outras unidades da Robert Half ao redor do mundo sinalizam que o mercado de trabalho está se transformando, mas não vai parar. Por isso, é importante que os líderes de negócio aproveitem o momento para reavaliar processos e, também, a qualidade do time”, prevê Mantovani.

O digital

Para Leandro Herrera, CEO da Tera, escola de cursos voltados para a economia



Fernando Mantovani

digital, a imensa maioria dos trabalhos futuros terão como pré-requisito o domínio da tecnologia. "A natureza e profundidade do conhecimento vão variar de acordo com o setor e a função exercida, mas ter habilidades digitais será fundamental para profissionais de saúde, de finanças ou de educação", exemplifica. Ele lembra, no entanto, que essa digitalização nas relações também aumenta a necessidade de estarmos mais em contato humano. "As habilidades socioemocionais são fundamentais para ambientes de criação e colaboração diante de cenários complexos, assim como são necessárias para a empatia e no relacionamento com consumidores. E, dentre estas habilidades, a que mais se destaca é adaptabilidade: diante de um cenário imprevisível, nosso melhor plano será nos prepararmos para mudanças constantes", aconselha, lembrando que a educação continuada é um dos principais caminhos para se adquirir essa mobilidade.

Falando sobre cursos ou conhecimentos específicos, Herrera destaca que haverá uma grande demanda por capacitação em Design de Experiência, um conjunto de habilidades que ajudam a desenvolver produtos e serviços a partir das necessidades reais das pessoas, além de posições como Gerente de Produtos Digitais e Cientistas de Dados que, segundo ele, são "papéis fundamentais em empresas que se propõem a criar de forma mais ágil e colaborativa".

Nessa jornada que alia conhecimento técnico e habilidades socioemocionais, Herrera também destaca a aprendizagem ativa, uma das competências mais relevantes para os profissionais da atualidade. O que não invalida, porém, a necessidade

de as empresas também investirem na capacitação de seus colaboradores. "É estimado que 52% da força de trabalho global necessite de algum tipo de atualização de competências para sobreviver às mudanças que acontecerão em profissões e carreiras. Na Tera, notamos que as organizações cada vez mais compartilham a responsabilidade com os colaboradores, com programas de reembolso de educação: o profissional escolhe o curso, paga uma parcela e a empresa reembolsa o restante. É um modelo interessante e que coloca o colaborador como parte ativa da decisão de capacitação, inclusive com contribuição financeira", conta. ↔



Leandro Herrera



Conhecimento digital não é de agora!

Pesquisa realizada pela Digital House, em parceria com a Talenses, já revelava, no início do 2º semestre de 2019, que o conhecimento digital era uma necessidade urgente dentro das organizações:

- 88% das empresas analisadas disseram possuir demanda por profissionais digitais;
- Entre as áreas que mais necessitavam da contratação de profissionais digitais, a área de TI, claro, foi a mais citada, com 67%;
- Muitos setores da Administração, no entanto, também se destacaram: finanças (64%), logística (58%) e recursos humanos (43%) estiveram entre as mais demandadas.

A pesquisa Paradigma Digital coletou dados de 102 empresas durante o segundo trimestre de 2019.

Menos contato, mais conveniência

Por Milena Brito

Enclausurados e com acesso restrito às quatro paredes de suas próprias casas durante a pandemia, os consumidores se viram obrigados a expandir o olhar para além de suas janelas físicas e explorar as janelas digitais para atenderem a suas necessidades imediatas de consumo, de farmácia a supermercado. O resultado deste novo hábito se refletiu no crescimento exponencial do *e-commerce* no País, que registrou um aumento de 71% entre os meses de fevereiro e maio, com ganhos de R\$27,3 bilhões, segundo estudo realizado pela Compre&Confie.

Se de um lado o *e-commerce* nada de braçada em meio à crise, do outro, o varejo amarga seu pior resultado em duas décadas, com queda de 32% em abril, conforme apontam dados do *Indicador de Atividade do Comércio*, apurados pela Serasa Experian.

Luis Lobão



Muito mais empoderado, o consumidor incorporou a suas expectativas de decisão de compra questões catalisadas pelas ferramentas digitais, como instantaneidade, redução de burocracia, quebra de barreiras geográficas, autonomia e transparência. E nesse caminho sem volta, o setor de varejo precisa se reinventar para atender, com excelência, às exigências do crescente consumo digital

Ambos os cenários, no entanto, corroboram com a tese de que o período mais crítico de pandemia, além de simbolizar o marco da mudança de comportamento de consumo, também acelerou entre as empresas tradicionais a conscientização sobre a importância de elevar o digital para o centro dos negócios. "Agora parece óbvio que empresas sem qualquer vocação ou esforço digital sucumbirão diante de modelos de negócios em plataforma, que ligam a indústria e serviços ao consumidor final, tudo a partir de um clique. Quem ainda não estava pronto para se transformar digitalmente está sendo 'obrigado' a fazer isso às pressas, pois a valorização do tempo como bem precioso fará com que o *e-commerce* e as vendas online em geral tenham o seu grande momento de consolidação no Brasil", afirma Luís Lobão,



consultor da HSM Educação Executiva, certo de que esta mudança não tem volta.

Isso significa que, se antes, mercadinhos, papelarias, lojas de roupas e sapatos, lavanderias, entre outros, utilizavam a tecnologia apenas para o básico de seus processos administrativos e contábeis, a partir de agora terão que usufruir as ferramentas digitais para continuarem entregando seus produtos e serviços. Muitos estabelecimentos estão criando suas lojas virtuais ou entrando em *marketplaces* - plataforma online que conecta oferta e demanda de produtos e serviços, funcionando como um shopping virtual. No Brasil, por exemplo, diversos *marketplaces* ganharam relevância durante a pandemia, tais como Mercado Livre, Amazon, Ricardo Eletro, Carrefour e Magazine Luiza. Este último, aliás, só no primeiro trimestre

de 2020 passou a representar cerca de 30% do *e-commerce* total do Magalu, atualmente composto pelo site, aplicativo e *marketplace*. Parte desse resultado se deve à abertura da plataforma para micro e pequenos empresários, com o objetivo de auxiliá-los durante o isolamento social - 20 mil novos parceiros integraram a plataforma no período.

Duplo crescimento

De mão dadas com essa nova realidade do *e-commerce* no Brasil, cresce em importância, também, os serviços de logística relacionados ao *delivery*, com foco na jornada do cliente. Para Rafael Forte, *country manager* da VTEX Brasil, com as compras *online* se tornando cada vez mais relevantes, é importante integrar lojistas com empresas >



Rafael Forte

de transporte, para facilitar a entrega de produtos em todo o território nacional, na forma e no tempo mais adequados para a necessidade de cada cliente. “É possível transformar a experiência de entrega em uma vantagem competitiva para os varejistas. Seja por meio do monitoramento e gestão de entregas em tempo real ou da integração de lojistas e empresas de transportes, através das plataformas de logística”, enfatiza o executivo que mantém em sua carteira de produtos as soluções VTEX Tracking - em funcionamento na operação de marcas como Carrefour, Brastemp, Cònsul e LivUp, registrando uma redução média de 15% no índice de re-entregas - e a VTEX Log - que conta com transportadoras em diferentes regiões do País e viabiliza entregas com uma economia de até 84% no custo do frete.

Também atenta à tendência do setor de priorizar a experiência do cliente está a Loggi que, para atender à urgência de pedidos, opera por geolocalização para reduzir o tempo de circulação ociosa dos entregadores e otimizar a retirada e entrega de produtos. Além disso, vem auxiliando lojistas a utilizarem suas lojas físicas como estoque avançado - *ship from store* - para seguirem suas vendas por meio de atendimento online, assim como *e-commerces* a enviarem produtos para todo o Brasil, por meio de parcerias regionais. “Seguimos investindo no aumento da abrangência por meio do modelo

Ariel Herszenhorn



Ana Paula Blanco

de associado ‘Leve’, ou seja, parcerias regionais que ressaltam os conhecimentos locais de parceiros para a realização de entregas. A crise acelerou em muitos anos a transição do varejo físico para o eletrônico e forçou pessoas que nunca tinham feito compras online a experimentarem o serviço. Portanto, o presente nos mostra que a flexibilidade e diversidade de serviços são diferenciais para esse segmento”, destaca Ariel Herszenhorn, vice-presidente de Expansão da Loggi.

No que diz respeito à concorrência, Ana Paula Blanco, vice-presidente de operações na DHL Supply Chain e líder de negócios de Varejo, E-commerce e Tecnologia, acredita que com a consolidação do *e-commerce* e a digitalização da vida, a logística ganhou papel central nos negócios. Porém, o aumento da demanda, unido ao surgimento de novos modelos logísticos, apesar de elevar a concorrência no setor, possui necessidades vastas e diferenciadas. “Os níveis de serviço cresceram em termos de qualidade, agilidade, controle e eficiência. Logo, equacionar todas estas questões é um desafio enorme, que exige equipe qualificada, experiência, tecnologias e grandes investimentos em inovação. O uso intensivo de *big data*, de análises preditivas e inteligência artificial são as novas fronteiras da logística que apenas empresas muito preparadas poderão fazer em escala. A DHL está muito bem posicionada para competir”, provoca.

Uma janela de oportunidades

Para Ana Paula, que viu seus clientes dos setores automotivo e de moda/vestuário

revedo significativamente planejamentos e estoques, enquanto os de saúde (medicamentos e materiais médicos e hospitalares) e de itens essenciais de consumo (mantimentos, produtos de limpeza e higiene pessoal) vivenciavam o aumento maciço na demanda de distribuição e transportes, a atual crise deixou claro que as cadeias de suprimentos têm que ser resilientes, flexíveis e ágeis para se adaptarem a situações inesperadas e à constante evolução dos mercados e dos consumidores, mas que isso só é possível com o uso intensivo de tecnologia, gestão de dados e uma crescente cooperação entre os agentes da cadeia.

É exatamente nesta onda de cooperação que a plataforma de *e-commerce* Menu vem surfando. Criada em 2016 para conectar indústrias a pequenos comerciantes do setor de *food service*, a Menu viu no crescimento do volume de compras online de alimentos e bebidas - por volta de 222% em relação ao período entre fevereiro e maio de 2019, de acordo com o levantamento da Compre&Confie - a oportunidade de transformar o seu modelo de negócio para ajudar pequenos comerciantes dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. "Flexibilizamos a nossa régua de crédito para ajudar o pequeno comerciante a conseguir descontos e adaptamos a nossa estratégia, antes focada em bares e restaurantes, para atender, também, minimercados. Desta forma, apesar da queda de receita em março, motivada pelo fechamento de 80% dos estabelecimentos que atendemos, atingimos o mesmo faturamento do mês de fevereiro, que foi nosso recorde histórico, também em abril", deleita-se Leonardo Almeida, CEO da Menu, que junto com seu sócio, Gustavo Penna, disponibiliza mais de 40 mil produtos no *marketplace*, para atender cerca de 15 mil bares, pizzarias e restaurantes.



Leonardo Almeida e Gustavo Penna

Confiante de que o *delivery* veio para ficar, especialmente com o constante investimento de empresas do setor para reverter o que chama de "perspectiva imatura" na entrega de alimentos no Brasil, por concentrar os pedidos desses produtos no período noturno, Almeida acredita que a Menu pode contribuir, e muito, para o fortalecimento da logística de abastecimento do pequeno comércio: "Normalmente, o restaurante que atende apenas por meio de entregas tem uma cozinha pequena e, consequentemente, um estoque menor. Por isso, o fato de a Menu entregar rápido e abastecer o restaurante com bastante facilidade, ajuda na operação do *delivery*."

No final das contas, Lobão afirma que o que importa, na verdade, é que o varejo físico consiga se posicionar para mostrar os seus diferenciais, promover a inclusão e utilizar as mídias sociais nas etapas iniciais de inspiração da jornada do consumidor, criando emoções positivas dentro da loja e desenvolvendo atributos online. "Em um futuro breve olharemos para este ciclo que está se encerrando, como o da eficiência operacional e produtividade das empresas de varejo e, então, entenderemos que o olhar para o cliente, com foco na redução do atrito na jornada e a oferta de experiências significativas serão os novos diferenciais competitivos. A crise é temporária, mas a transformação não", finaliza. ➡

Confira esta reportagem também no portal da ADM PRO. Lá você encontra um box exclusivo com dicas para transformar seu pequeno negócio em um *e-commerce*.

Acesse www.admpro.crasp.gov.br



Planeje-se para as mudanças



Nunca foi tão difícil prever o que pode ou não dar certo dentro das estratégias empresariais. Ao reconhecer, porém, que esse cenário de incerteza é definitivo, as organizações poderão se adaptar mais facilmente às transformações e definir melhores caminhos para seus negócios

Por Katia Carmo

Muitos planejamentos estratégicos caíram por terra depois da pandemia do novo coronavírus. Afinal, como imaginar que 2020 seria tão diferente de tudo o que foi pensado lá em 2019, quando as organizações traçaram seus planos de ação para o ano que estava por vir? Por mais que houvesse preparação para uma possível crise, é inegável que ninguém imaginava o quanto ela seria impactante e aceleraria uma transformação digital que mudaria os rumos das relações de trabalho, das vendas e, principalmente, da sobrevivência dos negócios. Uma das principais lições do novo coronavírus para o planejamento empresarial foi, portanto, a capacidade de

ser flexível para alterar planos tão meticulosamente pensados.

É claro, porém, que só a flexibilidade não garante o bom funcionamento de uma empresa. “Entendo que o primeiro ensinamento que a crise nos traz é a necessidade de antecipar os eventos que estão por vir, ou seja, ir além do planejamento estratégico descritivo e entender o que está havendo no macro ambiente, aquilo que pode afetar o país, o setor e a empresa. É essencial que se tente traçar três ou quatro cenários possíveis. A ideia não é prever o futuro, mas aprender sobre o que pode estar por vir e propor alternativas, dadas as condições atuais que estão ocorrendo no mundo”, explica



Marina Amado Bahia Gama, doutora em Administração e professora da FGV-EAESP.

Como replanejar 2020?

Até o fechamento desta matéria, muita incerteza ainda pairava no ar, embora alguns governos e setores já se mobilizassem para uma volta gradativa das suas atividades “normais”. Diante desse panorama, como essas empresas, dos mais diferentes segmentos da economia, devem repensar suas ações para este ano? Para a professora da FGV, o primeiro passo é encarar a mudança e dar prioridade a questões que, seis meses atrás, provavelmente nem estariam em pauta, como o distanciamento social e os ensinamentos e resultados obtidos com o trabalho via *home office*.

Para Federico Servideo, sócio da PwC Brasil, empresa de consultoria e auditoria, há ainda que se considerar qual o impacto efetivo da crise em cada organização, de acordo com o ramo de atuação e as perspectivas de recuperação. “Quanto maior o impacto e mais longa a persistência, será requerida uma reformulação total dos negócios, suas estratégias e plano de ação. No outro extremo, se os impactos são moderados e a persistência é curta, a resiliência destes



“O primeiro ensinamento que a crise nos traz é a necessidade de antecipar os eventos, ou seja, ir além do planejamento estratégico descritivo”, explica Marina Amado Bahia Gama

negócios pode indicar oportunidades de desenvolver planos de crescimento. Já se os impactos são elevados e a persistência curta, a gestão de caixa é fundamental nos planos. Por fim, se os impactos nos indicadores são moderados e a persistência da crise é longa, os planos podem contemplar uma ampliação das posições de liderança nos mercados de atuação”, orienta.

Isso porque apesar de a crise afetar a todos, é inegável que algumas áreas estão sofrendo mais do que outras. Servideo lembra, por exemplo, que o setor de turismo foi um dos mais impactados, devendo ainda amargar um longo período de recessão pela frente. Por outro lado, o ramo de energia teve um impacto moderado com a crise e, provavelmente, se recuperará de forma mais rápida. O executivo sugere, entretanto, que todas as organizações repensem alguns itens essenciais. “Na minha avaliação, todos os planos devem contemplar aspectos como reforçar a estratégia, impulsionar diferenciais, moldar e alavancar a cultura organizacional, otimizar custos e rever a eficiência operacional, desenvolvendo a tecnologia e a digitalização”, esclarece.

Para o próximo ano, a professora Marina lembra que ainda é necessário pensar em um período bem turbulento, não só apenas em relação à pandemia, mas também à situação política do país e à desvalorização da nossa moeda. “Com base nestes diferentes cenários, será preciso desenvolver um planejamento estratégico que permita certa flexibilidade. Esse planejamento deve ser um norte para a empresa, mas não algo engessado, ainda mais em um ambiente incerto no qual estamos e que, provavelmente, continuaremos nos próximos meses. Um outro ponto essencial para 2021 é entender a importância dos governos e não apenas se atentar às questões econômicas”, sugere.

Pequenas e médias empresas

Dificuldades no acesso ao crédito, problemas na obtenção das ajudas propostas pelos



Foto: Paula Ruiz

Federico Servideo

governos, resistência às mudanças em empresas familiares, pouca digitalização das atividades e reduzido fluxo de caixa para sobreviver a um longo período sem receitas. Se em tempos normais a vida dos pequenos e médios empresários já não é fácil, durante a crise é que se tem a exata noção das fraquezas dos negócios que dependem do dia a dia para sobreviver. Embora suas dificuldades sejam maiores em relação às grandes organizações, as PMEs contam com uma vantagem: por serem menores elas conseguem, mais rapidamente, mudar os seus processos para transformar o negócio.

Servideo orienta essas empresas a reconhecerem que poucas coisas serão como antes. Para ele, as relações comerciais serão mais diretas e os desafios de manter o trabalho remoto com a integração e engajamento dos colaboradores será expandido. Além disso, os preços dos bens e serviços experimentarão um novo (menor) patamar e, não necessariamente, voltarão ao que eram, acirrando a disputa pelos clientes e, também, por novos consumidores.

Ao mesmo tempo em que a concorrência será mais um item no qual as empresas deverão focar seus esforços, também vemos o aumento do trabalho em rede, do apoio entre diversos setores e empresários, item que certamente precisa

ser incluído no planejamento das organizações. No final de março, quando a crise do coronavírus colocou o País em quarentena, o Magalu, *marketplace* do Magazine Luiza, lançou em parceria com o Sebrae a plataforma gratuita Parceiro Magalu, na qual micro e pequenos empresários puderam vender seus produtos e continuar operando durante esse isolamento. Uma ação que revelou a importância do trabalho em rede, tendência que há tempos vem se consolidando com uma das grandes projeções para o futuro.

Em *live* realizada pelo CRA-SP no início do mês de junho, para falar **como os empresários podem fortalecer o Brasil agora**, Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, afirmou que a iniciativa da criação do Parceiro Magalu fez parte do pensamento de que todos os empresários, bem como os cidadãos, precisavam se sentir responsáveis pelo desenvolvimento do País.

Diante de tantas mudanças, Servideo orienta algumas ações para os pequenos e médios negócios daqui para frente. "Garantir a harmonia entre os diversos setores, não comprometer o futuro com decisões correntes de menor impacto, manter um olhar detalhista em tudo e dividir o tempo entre analisar o hoje e pensar no futuro. Todo dia é dia de fazer um plano", finaliza. ☺

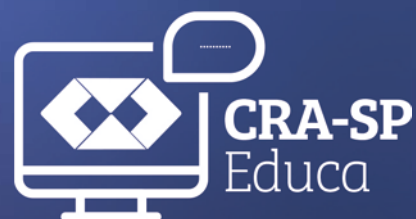




Conheça o **CRA-SP Educa**, plataforma totalmente online e gratuita que oferece mais de 1.000 cursos de alta relevância, em parceria com algumas das mais importantes e representativas Instituições de Ensino do Brasil e do exterior.



Acesse e aproveite
craspeduca.crasp.gov.br



Comunicar para administrar melhor

As relações nos condomínios nunca foram tão intensas. O isolamento social fez com que administradoras, moradores, síndicos e funcionários compartilhassem muito mais do que o espaço físico, mas também o conhecimento sobre as finanças, a comunicação e a responsabilidade social. A aposta, agora, está em um convívio mais consciente e participativo

Por Katia Carmo

A orientação “fique em casa” mudou a rotina dos moradores de condomínios de todo o País. Uma obrigatoriedade que revelou inúmeras demandas, não só para a convivência entre as pessoas, mas também para a manutenção adequada do sistema, que envolve áreas como logística, limpeza, recursos humanos e segurança. Administrar toda a demanda decorrente dos moradores, bem como as necessidades de funcionários, fornecedores e parceiros se mostrou extremamente importante para todos pudessem ficar bem nesse momento tão difícil.

Para as administradoras de condomínios e os síndicos, esse período trouxe, ainda, a preocupação com as finanças: muitos moradores, com a alta do desemprego, atrasaram o pagamento do condomínio, enquanto as despesas básicas como água, luz e gás aumentaram significativamente devido ao maior número de pessoas em casa. Uma conta que não fecha e que pode afetar diretamente o fluxo financeiro não só de agora, mas também do futuro.

Para o Grupo de Excelência em Administração de Condomínios - GEAC, do CRA-SP, a pandemia destacou ainda mais a importância do acompanhamento efetivo do planejamento financeiro e também reforçou a relevância das melhores práticas na gestão, como transparência, comunicação, uso de novas tecnologias e

a participação efetiva dos conselheiros e das administradoras.

Acompanhamento financeiro

Para reduzir os custos atuais e mitigar os prejuízos decorrentes da inadimplência, o GEAC lembra que muitas ações podem ser tomadas, como a redução da jornada de trabalho e salário de colaboradores (de acordo com a MP 936, de 01 de abril de 2020), o cancelamento de manutenções e serviços anteriormente planejados, mas não essenciais, e a negociação com os contratos já firmados. Entretanto, deverá haver um controle maior sobre a falta de pagamento dos condomínios daqui para a frente, de forma a se entender o que já era esperado antes da pandemia e como a situação mudou. Essas informações, de acordo com o Grupo, são muito importantes para que o síndico acompanhe a tendência e o percentual de crescimento, uma vez que o resultado irá impactar diretamente nos compromissos já assumidos para o pagamento das despesas.

É importante lembrar aos moradores que os valores em atraso acarretam multas e correção monetária, que não poderão deixar de ser cobradas por conta das determinações fixadas em convenção. O síndico deve estar atento a isso e cumprir o acordado para que não seja

responsabilizado judicialmente pelo não cumprimento das obrigações. O GEAC ressalta, porém, que o percentual da correção monetária poderá ser negociado e, de acordo com a justificativa de cada um, é possível realizar acordos e parcelamentos da dívida.

Por isso, é essencial que os síndicos e as administradoras estejam atentas ao controle das finanças, incluindo aí o Fundo Reserva, que também obedece a critérios definidos na convenção do condomínio, na qual é estabelecido um mínimo necessário para situações de emergência. A importância do controle de gastos e faturamento está justamente na necessidade de se manter um Fundo saudável, sem que seja preciso recorrer a outras saídas como empréstimos bancários, por exemplo.

Comunicação e relacionamento

Além do rigoroso acompanhamento das questões financeiras, a comunicação e o diálogo com os moradores se mostram essenciais não só agora, mas também depois, em possíveis crises ou, até mesmo, na hora de restabelecer as finanças para o mesmo patamar de antes. “Os condomínios que têm os melhores resultados são aqueles que têm uma gestão democrática, que prezam pela participação da massa condominial. Para se ter um condomínio participativo, é preciso envolver os moradores nas decisões e nada como uma boa comunicação para alcançar esse objetivo. É na figura do síndico que isso se concentra. É ele quem poderá fazer a “ponte” entre administradora, moradores, condôminos e funcionários”, alerta Rodrigo Karpát, advogado e coordenador de Direito Condominial na Comissão Especial de Direito Imobiliário da OAB-SP. Ele lembra, ainda, que a boa comunicação é uma obrigação do condomínio,

pois é a partir dela que existe a redução no número de conflitos.

Karpát acredita que um dos legados deixados pela crise do novo coronavírus nos condomínios é a melhoria do relacionamento interpessoal, uma vez que esse período fez com que as pessoas pudessem enxergar melhor o outro. Para ele, as grandes tragédias nos fazem mais compreensivos e humanos no sentido de entendermos que vivemos em uma comunidade na qual boas ações e compreensão em relação ao próximo são fundamentais. “Grandes conflitos, principalmente em relação a perturbação, tendem a ser maiores nesse período onde todos estamos em casa. Então, parto do pressuposto que, se você conseguiu passar por esse período, a tendência é que haja mais compreensão pós-isolamento social”, projeta.

Controle das finanças, engajamento dos moradores, participação nas decisões e bom relacionamento são itens que sempre estiveram presentes dentro dos condomínios. Potencializados pela obrigatoriedade de maior convivência no período de quarentena, eles mostram que esse é, de fato, o caminho para que a administração de condomínios seja ainda mais profissional. ⇨

“Os condomínios que têm os melhores resultados são aqueles que têm uma gestão democrática, que prezam pela participação da massa condominial”, afirma Rodrigo Karpát



Saiba mais detalhes sobre os impactos da Covid-19 nas finanças dos condomínios no artigo da coordenadora do GEAC, Adm. Rosely Schwartz, sobre o tema. Acesse <http://mla.bs/200fdbcd>



Livros ▶

O ALGORÍTMO DA VITÓRIA

Lições dos melhores técnicos esportivos do mundo para você aplicar em seu time, sua carreira e sua vida

José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes fizeram uma abrangente pesquisa com atletas de Michael Phelps a Usain Bolt, passando por times como o LA Lakers de Kobe Bryant, o FC Barcelona de Lionel Messi e o New England Patriots de Tom Brady, e descobriram, a partir dos ensinamentos de grandes técnicos, uma fórmula incrível que pode fazer de você um campeão na vida e nos negócios. Neste livro, você aprenderá com técnicos de primeira grandeza, como Alex Ferguson, Bernardinho, José Roberto Guimarães, Marta Károlyi, Nick Saban, Pep Guardiola e Phil Jackson, o algoritmo da vitória.



Autores: José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes
Número de páginas: 320
Editora Planeta Estratégia

GESTÃO DA INOVAÇÃO BASEADA EM ESTRATÉGIA

Inteligência competitiva, métodos e cases para extração de valor

A obra apresenta modelos de estratégia para as empresas e como a sua gestão pode ser influenciada pela inovação pujante na sociedade. Os cases apresentam modelos mentais de como podemos alterar alguns conhecimentos da estratégia de empresas convencionais e suas aplicações facilitadas auxiliam os leitores a adaptarem no universo em que estão inseridos.



Autores: Giuliano Carlos Rainatto e Norberto Almeida de Andrade
Editora Dialética

Webinars ▶



Devido ao isolamento social, o CRA-SP iniciou, no final de abril, o projeto *Webinars* do CRA-SP que, em parceria com os seus Grupos de Excelência, transformou os tradicionais eventos presenciais do Conselho em produções totalmente online, levando conhecimento e atualização para os profissionais. Reveja as primeiras produções:



Gestão das emoções: fator crítico de sucesso em tempos de pandemia

Apresentado pelo Grupo de Excelência em Coaching, o evento apresentou aspectos emocionais importantes para o sucesso da carreira, especialmente em um momento tão difícil como o da pandemia causada pelo novo coronavírus.



<https://bit.ly/2UUHVXw>



Mediação: como minimizar os riscos nas relações de trabalho

Neste webinar, promovido em parceria com o Grupo de Excelência em Mediação e Arbitragem, as convidadas falaram sobre os benefícios da mediação nas soluções de problemas trabalhistas como, por exemplo, o baixo custo em relação a um processo judicial, além da rapidez na resolução dos casos. O evento abordou, ainda, dicas sobre como os mediadores podem se capacitar mais para atuarem em questões trabalhistas provocadas pela crise do novo coronavírus.



<https://bit.ly/2YawP2F>

CONVÊNIO FARMÁCIA

Você Administrador, saiba como adquirir os descontos na Drogeria São Paulo e Drogerias Pacheco.

Ao efetuar o pagamento no caixa informe que é associado do **CRA-SAESP**, e apresente seu CPF para ter os descontos de Administrador.

Venha economizar na Drogeria São Paulo!

Já são mais de
14 milhões
em descontos
para Administradores
Associados!



Uma reflexão: treinamento e desenvolvimento levam à perfeição?

Muitas pessoas ainda têm um *mindset* de que quando pensam em "treinamento", logo imaginam uma sala de aula. Lembrando que treinamento tem muito do conceito 70-20-10, isso é equivocado, pois apenas 10% seria uma sala tradicional, que hoje em dia nem é em local físico, na maioria das vezes, e sim um treinamento formal. Um treinamento formal pode ser um *workshop* de alguma escola, uma oficina, uma palestra, uma aula particular, um curso online e mais um milhão de opções. Formal é aquilo que a empresa entende como algo obrigatório e formatado. Poderia até ser a leitura de livros, por que não?

Pensando nesse treinamento 70-20-10, 70% é o aprendizado *on-the-job*, ou seja, mão na massa. A gente mais que aprende o tempo todo, com erros, acertos e bastante trabalho. Duvido que as pessoas não tenham esse aprendizado no dia a dia! Pode ser que algum trabalho não exija tanto da nossa máxima capacidade, mas sempre existe algo desafiador, ou podemos nós mesmos propor algo mais complexo!

E os outros 20% correspondem às trocas com várias pessoas. É algo que gosto muito, aprendo demais com as pessoas – desde informações fúteis (eu aprecio todo conhecimento!) até conhecimentos e habilidades super complementares para a minha vida profissional e pessoal. Acho uma parte super rica e é uma das que mais vejo acontecendo de forma efetiva nos ambientes de trabalho que conheço.

Além disso, atualmente, as possibilidades de treinamento são praticamente infinitas e quase tudo pode ser gratuito (ou quase gratuito). A verdade é que falta tempo para conseguir consumir tanto treinamento bom que existe por aí. Há várias

plataformas online bem acessíveis. Há várias academias em português e em outros idiomas de baixo custo. E existem infinitas opções de canais gratuitos no YouTube para aprender o que quiser (desde fazer um bolo, até saber de física quântica ou teorias de RH). Existe Wikipédia com alta qualidade, mas nem sempre porque depende do tema. Há ótimos blogs e sites de personalidades diversas (acadêmicas ou não) e muitos outros recursos.

Tudo isso transforma-se em aprendizado e **cada um deve se responsabilizar pelo seu próprio treinamento!** Eu costumo entender que as empresas passam os desafios e precisamos saber o que nos torna um profissional mais qualificado para atender às demandas. Infelizmente, com esse mundo VUCA e tão dinâmico, torna-se praticamente impossível uma empresa se responsabilizar em pensar no desenvolvimento de cada indivíduo, então os profissionais devem, sim, buscar conhecimentos **dentro e fora** da empresa.

Conhecimento já foi sinônimo de poder por muitos séculos. Nestes últimos anos, é sinal de compartilhamento e são várias as trocas que geram essa noção de desenvolvimento e crescimento! É necessário termos mais protagonismo e buscar atualização sempre – até porque, segundo um estudo da Dell Technologies, 85% dos trabalhos em 2030 ainda não existem hoje! Não adianta ficarmos esperando o conhecimento bater à porta da nossa casa ou ficar esperando que alguém chegue ao seu lado para passar alguma informação.

Lina Eiko Nakata
CRA-SP nº 103495

Professora no Inspier e no IBMEC. Data scientist no Great Place to Work Brasil

Colaborações para esta seção podem ser enviadas para o e-mail redacao@crasp.gov.br

Os textos devem conter no máximo 3 mil caracteres (com espaços), nome completo do autor, foto em alta resolução e o registro no CRA-SP.

Este artigo reflete, exclusivamente, a opinião de seu autor. O CRA-SP não se responsabiliza pelas ideias nele contidas.



AGORA VOCÊ PODE COMPRAR OU RENOVAR SEU CERTIFICADO DIGITAL SEM SAIR DE CASA POR VIDEOCONFERÊNCIA

a partir de

R\$ **99,99**

*promoção por tempo limitado



Parceiro Autorizado

SERASA
EXPERIAN

Suas operações digitais muito mais seguras!

Acesse o site www.saesp-sp.com.br e saiba mais

AR SAESP - SERASA

Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo
Rua Canadá, 111 - Jardim América - São Paulo - SP - CEP: 01436-000
Tel.: (11) 3894-1337 | 3086-3476
www.saesp-sp.com.br saesp@saesp-sp.com.br serasa@saesp-sp.com.br



SAESP ISO 9001
Sindicato dos Administradores
no Estado de São Paulo



CRA-SP ISO 9001
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

PROTEJA O ESSENCIAL

com um plano de saúde
que cabe no seu bolso.

Só com a Qualicorp e com o **SAESP** você,
Administrador, tem condições especiais
na adesão de um dos melhores planos
de saúde do Brasil.

A partir de:

R\$ 276¹



Ligue: **0800 799 3003**

Se preferir, simule seu plano em qualicorp.com.br/oferta