



# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## POR QUE VOCÊ PRECISA SABER MAIS SOBRE M&A



### **Temos vagas**

Setores como Logística e Finanças se mantêm em alta mesmo com a pandemia e oferecem boas opções aos profissionais da Administração

### **Marketing**

Produzir conteúdos que ajudem os consumidores no dia a dia é um dos grandes diferenciais para as pequenas empresas que desejam atrair novos clientes

# Você já conhece o portal da Revista ADM PRO ?

Tudo o que um Profissional da Administração de sucesso precisa saber está aqui.



Inscreva-se no portal para receber nossos conteúdos e ficar sempre bem informado.

acesse: [admpro.crasp.gov.br](http://admpro.crasp.gov.br)



# Precisamos falar de oportunidades

**O** ano de 2021, tão esperado por todos depois do conturbado 2020, tem se mostrado muito desafiador nesses primeiros meses. Impossível não falar sobre o avanço da pandemia no País e no mundo e as suas consequências para a Administração, o mercado de trabalho e a realização de negócios. Os últimos 12 meses nos mostraram que precisamos, mais do que nunca, mudar nossas estratégias continuamente e que a capacidade de se reinventar é essencial para essa jornada.

Diante de um panorama tão complexo, a Revista ADM PRO traz, nesta edição, conteúdos que falam justamente sobre oportunidades para os profissionais e empresas. Na nossa matéria de capa, abordamos o aumento do número de fusões e aquisições que tivemos no País em 2020, cenário que revela um enorme campo de trabalho para o profissional da Administração. Já na reportagem sobre a expansão dos setores de Finanças e Logística, duas grandes áreas da Administração, mostramos as transformações destes segmentos, bem como a importância deles diante da realidade atual.

Queremos sempre trazer a você, leitor, matérias que possam contribuir não só para a sua carreira, ao desvendar campos que se mostram atrativos profissionalmente, mas também alertá-lo sobre assuntos importantes da sociedade. Justamente por isso, também abordamos nesta edição a questão de vazamento de dados pessoais, um tema de extrema importância que precisa ser entendido por todos, afinal, as barreiras entre o mundo físico e o digital praticamente não existem mais.

Ainda neste número da ADM PRO, falamos também sobre a importância do marketing de conteúdo para os

pequenos negócios, mostrando que as novas técnicas de marketing vieram para ficar, principalmente diante da mudança de comportamento do consumidor. Por fim, trazemos uma breve entrevista com um porta-voz do iFood, que mostra como a empresa, uma das que mais cresceram no último ano, tem direcionado suas atividades para se manter líder de mercado.

Sabemos que o cenário atual apresenta inúmeros obstáculos para diversos setores econômicos, mas acreditamos ser por meio da identificação das oportunidades que venceremos esse momento difícil e seguiremos adiante.

**Boa leitura!**



**Adm. Alberto Whitaker**  
Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo



# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## Diretoria do CRA-SP

**Adm. Alberto Whitaker**  
Presidente

**Adm. Hong Yuh Ching**  
Vice-presidente  
Administrativo

**Adm. Idalberto Chiavenato**  
Vice-presidente de  
Relações Externas

**Adm. Silvio Pires de Paula**  
Vice-presidente de  
Planejamento

**Adm. Silvio Augusto Minciotti**  
Vice-presidente para  
Assuntos Acadêmicos

**Adm. Paulo Gaspar Schlittler**

1º Secretário

**Adm. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos**  
2º Secretária

**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. João Paulo de Andrade Vergueiro, Adm. Marcos Nogueira Cobra, Adm. Murilo Lemos de Lemos, Adm. Silvio José Moura e Silva, Adm. Taiguara Langrafe e Adm. Walter Sigollo

*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](http://admpro.crasp.gov.br)



## Comitê Editorial

Adm. Idalberto Chiavenato  
- coordenador

Adm. Elcio Aníbal de Lucca

Adm. Marcos Cobra

Adm. Ricardo Pelegrini

Adm. 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:**  
Karen Rodrigues  
Katia Carmo

**Contato:**  
[redacao@crasp.gov.br](mailto: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](mailto:atendimento@crasp.gov.br)  
[www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)



# Sumário



16

## Capa

Em 2020, o setor de fusões e aquisições (também conhecido como M&A, do inglês *mergers and acquisitions*) cresceu 14% em relação ao ano anterior. Com inúmeras etapas em seus processos, a área desponta como um amplo mercado de trabalho para o profissional da Administração e promete se manter aquecida também em 2021



8

## Mercado de Trabalho

Setores de Logística e Finanças crescem durante a pandemia, mas é preciso ficar atento às novas necessidades para aproveitar as oportunidades



24

## Segurança Digital

Mega vazamento de dados levanta dúvidas sobre o que é necessário fazer para evitar golpes decorrentes do uso ilegal dessas informações

6

### Em Foco

Novidades na Fiscalização do Conselho, novo prazo para pagamento da anuidade de 2021 e outras notícias do Sistema CFA/CRA's

12

### Entrevista

Manuela Cherobim, do iFood, fala como a empresa vem atuando para se manter líder de mercado no setor de *delivery*

28

### Marketing

Pequenos negócios também precisam criar conteúdos para garantir adesão à marca e conquistar novos clientes

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

Institucional >

## Novidades na Fiscalização



Mesmo diante do cenário pandêmico, a Fiscalização do CRA-SP tem atuado para aprimorar suas atividades e oferecer mais segurança aos profissionais e empresas registradas. Em 2021, o foco tem sido a reestruturação do departamento, fortalecendo o relacionamento com o Sistema CFA/CRA e realizando ações voltadas à conscientização dos profissionais, empresas e sociedade a respeito da atuação profissional regulamentada.

A fim de melhorar e inovar os processos fiscalizatórios, a equipe da Fiscalização do Conselho também realizou, no último mês de fevereiro, reuniões de *benchmarking* com os regionais de Minas Gerais, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Espírito Santo, que resultaram em uma rica troca de experiências e

ideias que poderão ser implantadas no decorrer do ano. Já os serviços como Registro de Comprovação de Aptidão - RCA, Autorização de Responsabilidade Técnica - ARTE, Certidão de Acervo Técnico e Visto Prévio em Contratos e Alterações Contratuais, tanto para profissionais como para empresas, foram informatizados e já podem ser solicitados de forma totalmente remota.

Simultaneamente, as rotinas administrativas e as etapas dos processos fiscalizatórios estão sendo revistas e readequadas com foco em tecnologia e informatização, a fim de potencializar o alcance da Fiscalização, tornando-a mais efetiva. Com o envolvimento dos departamentos de Comunicação e de Tecnologia da Informação, a Fiscalização do CRA-SP tem realizado ações em massa com cartórios, órgão públicos, empresas e profissionais, divulgando serviços e conscientizando sobre a importância do registro profissional.

Novos canais de comunicação e interação com o público, como *lives* e uma *newsletter* mensal (com o objetivo de mostrar um pouco mais das atividades da Fiscalização), estão previstos ainda para este semestre. Na ADM PRO e demais mídias do CRA-SP você acompanha as próximas ações da área. Fique atento!

Gestão Pública >

## Representantes do CRA-SP trabalham para valorizar a profissão

No último mês de março, o CRA-SP deu um grande passo para estreitar o seu relacionamento com as prefeituras de todo o Estado e fazer valer a obrigatoriedade de registro das empresas na área da Administração que atuam na gestão pública.

Por meio dos seus representantes (profissionais voluntários que atuam junto aos seus municípios para defender e valorizar a profissão) e com o auxílio do setor de Fiscalização do Conselho, as Câmaras/Comissões de Licitação de **116 prefeituras** serão contatadas e orientadas a observarem a exigência de registro no CRA-SP nos editais de licitação que visam contratar empresas prestadoras de serviço.

Entre as atividades que necessitam de registro estão a organização e realização de concursos públicos; os serviços terceirizados com fornecimento



ou locação de mão de obra (limpeza, portaria, segurança, vigilância, entre outros); as consultorias organizacionais; as consultorias relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade; entre outras.

O programa de Representantes do CRA-SP conta hoje com **371 voluntários**, 14 deles no exterior. Para esta ação junto às prefeituras foi designado apenas um profissional por localidade e os demais terão outras atribuições.

## Novo prazo para a anuidade de 2021

Diante da crise causada pela pandemia do novo coronavírus, que afeta diretamente a realização de inúmeras atividades econômicas, o Conselho Federal de Administração - CFA determinou, no final do mês de março, a prorrogação na data de pagamento da anuidade de 2021 para os profissionais e empresas registradas em todo o Sistema CFA/CRA's.

A quitação, agora, pode ser realizada sem acréscimo de juros ou multa até o dia **31 de maio**. Para efetuar o pagamento basta acessar os Serviços Online, no portal do CRA-SP, e escolher entre as opções boleto bancário, cartão de crédito ou débito.



Saiba mais em  
[www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)



## Os eventos do CRA-SP também no portal da ADM PRO

Além da edição física, que traz reportagens e entrevistas amplas sobre o mundo da Administração, trabalho e negócios, a ADM PRO também mantém o seu portal, que agrega outros conteúdos dinâmicos para os seus leitores.

Além dos textos assinados pelos colunistas e dos artigos enviados pelos profissionais registrados, no portal você também encontra a cobertura dos principais eventos promovidos pelo CRA-SP, com o resumo de tudo o que aconteceu de mais importante.

Assim, você fica sempre por dentro das realizações do Conselho e não perde nenhum conteúdo produzido especialmente para o profissional da Administração.

Acesse  
[www.admpro.crasp.gov.br](http://www.admpro.crasp.gov.br)



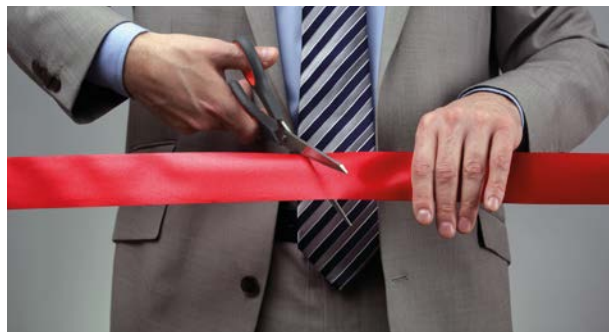
## Mais de 98 mil empresas de micro e pequeno porte foram abertas no início de 2021

No primeiro bimestre desse ano foram abertas, em todo o País, 98,1 mil micro e pequenas empresas, número 1,7% abaixo do registrado no mesmo período de 2020. Desse universo, 55,9 mil, o que corresponde a 57%, foram abertas no mês de janeiro. As informações constam em levantamento realizado pelo Sebrae com base em dados da Receita Federal.

Apesar de o mês de janeiro ter apresentado um crescimento de 12,6% em relação ao mesmo período do ano anterior, o baixo desempenho na abertura de empresas em fevereiro puxou o resultado do bimestre para baixo. No segundo mês desse ano houve uma retração de 15,8% em relação ao mês de fevereiro de 2020 na abertura de novos negócios.

De acordo com o presidente do Sebrae, Carlos Melles, esse declínio de abertura de empresas de micro e pequeno porte em fevereiro pode retratar as dificuldades

que os empreendedores estão tendo devido ao avanço da pandemia no País. "Voltamos a conviver com medidas mais restritivas do comércio nos estados e isso impacta diretamente no desempenho dos pequenos negócios, principalmente aqueles ligados aos ramos de alimentação e vestuário", destaca Melles.



Fonte: Sebrae

# Temos vagas!

Áreas de Logística e Finanças estiveram em alta ao longo de 2020 e seguem em destaque este ano em razão das novas demandas criadas pela pandemia



Por Karen Rodrigues

**N**um período em que o mercado de trabalho encara inúmeros desafios e a taxa de desemprego bate recorde, algumas profissões despontam ao atender as novas demandas que surgiram com a chegada da pandemia e, na contramão da crise, têm expectativa de alta em 2021.

Logística e Finanças, duas grandes áreas da Administração, estão entre os setores que se destacaram no último ano e, atualmente, são imprescindíveis mediante as mudanças no comportamento do consumidor e no novo modo com o qual as empresas tiveram que fazer negócio em razão do fechamento dos espaços físicos.

O setor logístico, por exemplo, impulsionado pelas restrições de mobilidade e o distanciamento social, precisou ampliar seu mercado de atuação devido ao crescimento dos canais virtuais. Segundo levantamento da Ipsos, líder global em pesquisa de mercado, as compras online tiveram um aumento de 47%. Outra pesquisa, desta vez realizada pela Mastercard SpendingPulse, revela um crescimento de 75% no *e-commerce*

brasileiro. Diante desses aumentos, as empresas se viram obrigadas a investir na qualidade de sua logística o que, por consequência, criou uma demanda maior por postos de trabalho na área.

De acordo com a gerente sênior da Catho, Bianca Machado, as empresas que estavam adaptadas à tecnologia levaram vantagem em relação àquelas que não tinham preparo, o que passa, inclusive, por profissionais de logística digital que fazem toda a gestão de mercadorias da empresa de forma online. "Para um profissional se sobressair neste segmento tão particular, além dos conhecimentos básicos de logística, é fundamental que ele tenha *skills* (habilidades) de tecnologia. Com essa conjugação, o profissional ajuda na integração entre todas as partes envolvidas na cadeia de suprimentos, aplica conhecimentos no rastreamento da entrega em tempo real e auxilia na agilidade do compartilhamento de informação", explica a gerente.

Já a área de Finanças, conforme aponta a diretora de recrutamento da Robert Half,





Maria Sartori, ganhou relevância ao garantir a saúde financeira das empresas, por meio da proteção do fluxo de caixa e do fortalecimento da tomada de decisão a respeito da alocação de recursos financeiros.

Outro motivo que levou a área financeira a ganhar destaque, segundo o professor do IQP - Instituto de Qualificação Profissional, Rodrigo Gualassi, foi o fato de as pessoas buscarem mais informações sobre como organizar e controlar suas finanças, enquanto outras vislumbraram a oportunidade de empreender como educadores, mentores, *coaches* e consultores na área.

### Como se preparar para atender as novas demandas

Investir constantemente nas qualificações, no aperfeiçoamento das habilidades e no *networking* é o conselho da gerente da Catho. Além disso, saber identificar caminhos para se adaptar ao que vai surgir é um diferencial importante que destaca o

candidato em um processo seletivo. “Na internet há muitos conteúdos gratuitos para quem está em busca de capacitação. Ficar atento é a chave para conseguir se aperfeiçoar e estar em sinergia com as exigências do mercado”, afirma Bianca.

Entretanto, por conta dos momentos de transformação em que o País se encontra, a diretora da Robert Half afirma que o mercado exige que os profissionais gastem cada vez menos tempo na operacionalização de informações e depositem energia em análises mais estratégicas. “Seja por meio de especializações ou cursos online, os profissionais que quiserem se manter competitivos no mercado precisarão desenvolver suas *tech skills* (competências tecnológicas), com destaque para ferramentas como *ERPs In Cloud* e de comunicação online”, acrescenta Maria.

E, para quem vê os cenários de crise como desanimadores, o conselho é justamente ficar atento e se prevenir. “Ao entender e compreender que momentos de crises e incertezas econômicas existirão, é preciso se antecipar, estudando e aperfeiçoando”

Bianca Machado





Maria Sartori

conhecimentos para, assim, aproveitar as oportunidades que podem surgir mesmo nos cenários caóticos”, alega professor Gualassi.

### Onde estão as vagas?

A indústria, que esteve em alta ao longo de 2020 e deverá seguir em destaque em 2021, é um dos setores que apresentam oportunidades para os profissionais de logística. “É possível observar tendências tanto em cargos quanto em ramos de atuação”, conta Maria.

Além da indústria, a demanda por profissionais especializados em projetos também está em alta e outro setor em que a logística despontou ao longo do último ano foi na Engenharia. “As empresas passaram a enxergar como necessidade o acompanhamento de tendências e a adoção de uma logística inteligente e eficaz nos processos de armazenagem, circulação e distribuição de produtos. Profissionais de logística estão em alta para cargos em *Supply Chain*”, revela a diretora de recrutamento.

Bianca acrescenta que a boa performance do *e-commerce* alavancou as demandas em logística. “Profissionais especializados em processos que garantam a agilidade e assertividade na entrega das mercadorias e que façam uso da inteligência artificial estão em evidência”, diz a gerente.

O setor financeiro, por sua vez, se sobressaiu quando as empresas perceberam o desafio de organizar suas finanças e, consequentemente, a busca por profissionais capacitados aumentou. “Também vale destacar o crescimento no número de pessoas que começaram a investir dinheiro em plataformas, como tesouro direto, fundos de investimentos, ações, entre outras. Assim, este profissional foi muito exigido pelas operadoras de investimentos”, esclarece Bianca.

O cenário desafiador com o qual as empresas precisaram lidar em decorrência da pandemia também elevou a importância das áreas de Tesouraria, Contabilidade e Fiscal. “A primeira, por meio das frentes de análise de crédito, cobrança, reestruturação de dívidas e relacionamento com bancos e, as demais, para garantir precisão dos dados contábeis, além da geração de receita via negócios secundários”, explica Maria.

As áreas de análise e planejamento financeiro, análise e assessoria de investimentos e financiamentos, *compliance* e *private equity* também são destacadas pelo professor Gualassi como promissoras em 2021. “No âmbito pessoal, existem oportunidades para educadores e treinadores financeiros, assessores de investimentos e *traders*”, acrescenta.

### Recolocação no mercado de trabalho

Com a crescente procura por profissionais qualificados é importante que o interessado em se recolocar no mercado esteja minimamente preparado para o processo de busca, entrevistas e efetivação. “É importante que ele avalie seu real propósito em procurar um novo trabalho, identifique

o modelo de cultura empresarial ideal para exercer suas funções de forma satisfatória e coloque na ponta do lápis os prós e contras da mudança. Essas dicas são fundamentais, independentemente da área”, sugere a gerente da Catho.

Ao pensar em carreira, o profissional ainda precisa levar em conta fatores como inteligência emocional, autoconhecimento, foco no objetivo, planejamento estratégico, posicionamento e autoridade, marketing pessoal e *networking*. De acordo com o professor do IPQ, é preciso refletir sobre o “eu” profissional incluindo características, habilidades e competências (*hard e soft skills*). “Quais são suas forças, ou seja, elementos que o aproximam das oportunidades existentes no mercado em questão e que contribuirão para seu desenvolvimento, além também de suas fraquezas, ou seja, deficiências que podem representar ameaças a sua trajetória profissional”, esclarece Gualassi.

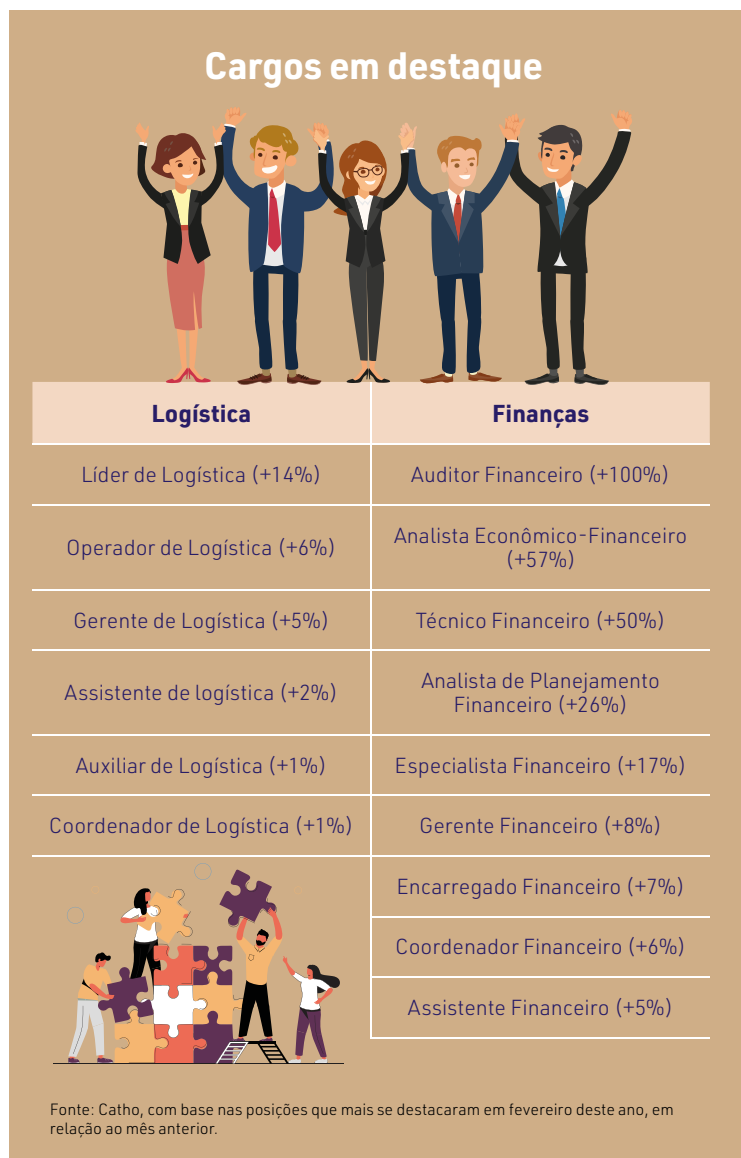
### Transição de carreira

Para aqueles que estão à procura de uma nova oportunidade por conta de uma transição de carreira, Bianca alerta que é preciso ter consciência de que esse é um processo complexo, que exige a conclusão de alguns passos para que aconteça com sucesso.

Rodrigo Gualassi



“A experiência prévia é a maior dificuldade do profissional em transição de carreira. Uma das alternativas é tentar essa mudança no emprego atual, a fim de não começar do zero um currículo e, assim, aumentar as chances de conseguir uma oportunidade. Se isso não for possível, o profissional pode analisar sua experiência e ver o que dali pode ser encaixado na nova área de atuação. Outro passo é a preparação para a nova área com cursos relevantes, além da participação em fóruns, eventos, encontros e *workshops* na área de atuação pretendida”, conclui a gerente. ✨



# A consolidação do *delivery*



Por Katia Carmo

**O**s aplicativos de entrega não nasceram com a pandemia, mas foi por causa dela que eles se tornaram essenciais para muitos estabelecimentos continuarem com suas atividades. Líder no mercado de *delivery*, o iFood viu suas atividades crescerem exponencialmente em 2020: apenas na *Black Friday*, no final de novembro, foram

2,5 milhões de pedidos feitos na plataforma. Para entender como a empresa tem lidado com esse aumento e, também, de que forma pretende expandir sua atuação, a ADM PRO conversou com *Manuela Cherobim*, gerente de Comunicação e Relações Públicas do iFood, que nos contou um pouco das ações da empresa neste último ano. Confira:

**REVISTA ADM PRO** - Enquanto muitos negócios sofreram as consequências da pandemia, o iFood viu suas demandas aumentarem exponencialmente depois que o serviço de *delivery* deixou de ser uma conveniência para se tornar essencial. Quais foram os principais desafios para atender essa nova necessidade em tão pouco tempo?

**MANUELA CHEROBIM** - Diante desse momento, nossa prioridade foi e está sendo dar apoio para todo o nosso ecossistema. Por isso, das diversas iniciativas que promovemos, a principal delas foi garantir que todos pudessem respeitar o distanciamento social. Nossos colaboradores e parceiros, por exemplo, estão de *home office* desde março de 2020. Já com os nossos restaurantes, procuramos oferecer todo o suporte necessário em seus processos de digitalização. Referente aos nossos investimentos, realocamos parte do nosso *budget* de marketing para promover as iniciativas e ações de prioridade diante da situação atual do País. Além disso, o iFood adotou a entrega sem contato, para garantir a segurança tanto dos consumidores, como dos entregadores. Ainda durante o período da quarentena, iniciamos uma ação de doação de refeições para pessoas em situação de rua em parceria com o SEFRAS, que montou uma tenda de apoio a esta população na região do centro de São Paulo, parceria que segue até hoje, na qual doamos diariamente 200 refeições, sendo que no auge da pandemia chegamos a doar 700 refeições por dia.

**ADM PRO** - Ainda no início da pandemia, os aplicativos de *delivery* sofreram grandes críticas por conta da relação mantida com os entregadores, que questionavam tanto remuneração como condições de trabalho. Quais

as principais atitudes tomadas depois dessa repercussão negativa e como vocês entendem que essa relação deve ser para que todos saiam ganhando?

**MANUELA** - O que aconteceu com nosso ecossistema nos últimos meses transformou nosso negócio e potencializou muito o papel social do iFood. Para os entregadores, o iFood já destinou mais de R\$ 100 milhões dentre todas as iniciativas de proteção e apoio desenvolvidas. Foram criados dois fundos de apoio destinados aos entregadores em quarentena por apresentarem sintomas ou por fazerem parte dos grupos de risco. O fundo, que prevê 28 dias de afastamento, corresponde à média de rendimentos do entregador no *app* dos últimos três meses. Também foram distribuídos mais de 3 milhões de itens de segurança contra o coronavírus, como máscaras e álcool em gel e mais de R\$ 27,1 milhões foram destinados ao repasse para compra desses materiais. A empresa ainda oferece o Avus, um plano de benefícios em saúde com consultas e medicamentos com descontos. Foram mais de 66 mil cadastros, sendo mais de 27 mil dependentes cadastrados. ➤

“Nos próximos cinco anos as iniciativas da empresa deverão impactar 5 milhões de estudantes e professores da rede pública de ensino e outros 5 milhões de pessoas que terão oportunidade de se capacitar para o mercado de trabalho.”

**ADM PRO - Recentemente vocês firmaram o compromisso de formar 25 mil profissionais de tecnologia nos próximos cinco anos, em um projeto que visa colaborar na educação dos moradores das periferias. De que forma vocês pretendem alcançar esse objetivo?**

**MANUELA** - A empresa já destinou mais de R\$ 2 milhões em ações piloto que contemplam as três frentes educacionais: formação de profissionais de tecnologia, capacitação para o empreendedorismo e trabalho do futuro, e incentivo ao ensino digital por meio de tecnologia para a educação pública. Nos próximos cinco anos, serão feitos novos investimentos para ampliar ainda mais o impacto e cumprir o compromisso. Até o momento, contamos com a parceria de seis entidades do terceiro setor e empresas de educação, como Resilia, Reprograma e o PROA, que apoiarão no desenvolvimento de habilidades altamente demandadas pelo atual mercado de trabalho e fundamentais para o desenvolvimento da economia digital. A seleção dos candidatos com foco em pessoas de baixa renda é feita com base em critérios definidos com as instituições. A empresa também pretende elevar a qualidade do ensino nas escolas públicas por meio da tecnologia. Para viabilizar essa iniciativa, o iFood se aliou à Fundação 1 Bi, do Grupo Movile, que desenvolveu uma ferramenta gratuita de aprendizagem via WhatsApp, o Aprendizap.

**ADM PRO - Como você avalia a oferta de profissionais capacitados para lidar com tecnologia, nas mais diferentes áreas? O Brasil ainda tem um gap entre o que o mercado precisa e o desenvolvimento dos profissionais?**

**MANUELA** - Hoje, o Brasil tem um déficit de quase 300 mil profissionais na área de tecnologia, segundo pesquisa da

Brasscom (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais), realizada no ano passado. Pensando nisso, nos próximos cinco anos as iniciativas da empresa deverão impactar 5 milhões de estudantes e professores da rede pública de ensino e outros 5 milhões de pessoas que terão oportunidade de se capacitar para o mercado de trabalho, além de oferecer uma chance de formação em tecnologia com foco em empregabilidade para mais 25 mil pessoas oriundas da periferia. Nosso objetivo é inserir milhares de pessoas no mercado de trabalho gerado pela nova economia digital, um *gap* que o Brasil precisa superar rapidamente.

**ADM PRO - Essas ações voltadas à educação têm muito a ver com a pauta ESG, que é um dos temas mais debatidos pelas organizações no momento. Vocês têm desenvolvido outros projetos neste sentido?**

**MANUELA** - Ainda na área de educação, lançamos em setembro do ano passado um curso para entregadores parceiros da plataforma com quatro módulos: Sociedade, Desenvolvimento Pessoal, Responsabilidade no Trânsito e Equipamento de Trabalho. Todo o material fica disponível no aplicativo iFood para Entregadores, o que possibilita que todos os parceiros possam assistir às aulas de forma prática, via *smartphone* ou *website*. Com a pandemia, direcionamos grande parte dos nossos esforços em apoiar, por meio de doações, milhares de pessoas em vulnerabilidade social. Em conjunto com outras empresas que também buscavam ajudar os mais afetados na crise, criamos o Todos à Mesa, um movimento que convidou outras organizações a se juntarem à nossa mesa para apoiar restaurantes locais e pessoas mais vulneráveis. Com essa parceria foi possível apoiar cerca de 19 mil restaurantes locais, 270 mil pessoas com cestas básicas e 80 mil



peças com a doação de refeições prontas. Apoiamos, também, causas em momentos adversos e específicos, como as Chuvas no Sudeste (antes da pandemia), Apoio ao Amapá, Natal Sem Fome, Vencendo Juntos e Mães da Favela.

**ADM PRO - As notificações do aplicativo do iFood são sempre descontraídas e por dentro dos principais acontecimentos da atualidade. Esse tipo de comunicação faz parte apenas do processo de marketing, visando um público mais jovem, ou isso também reflete a cultura que vocês mantêm na empresa com seus diversos stakeholders?**

**MANUELA** - O tom da nossa comunicação com todos os nossos públicos reflete muito a cultura que temos no iFood, de inovação e colaboração. Na pandemia, por meio de pesquisas semanais com *FoodLovers*, como chamamos nossos

colaboradores, o iFood tem medido o índice de orgulho e de pertencimento à empresa. Atualmente, este número está em 9,3, em uma escala de 0 a 10.

**“Além do aumento da demanda por conta do isolamento social, vimos uma forte mudança nos hábitos de consumo dos brasileiros. O *delivery* passou de um serviço esporádico, para um serviço essencial.”**

**ADM PRO - Você acredita que, mesmo após a pandemia, o *delivery* continuará em alta?**

**MANUELA** - Além do aumento da demanda por conta do isolamento social, vimos uma forte mudança nos hábitos de consumo dos brasileiros. O *delivery* passou de um serviço esporádico, para um serviço essencial, com novas ocasiões de consumo, como o café da manhã em dias da semana, que observou um aumento de 533% de março de 2020 a março de 2021. Para o café da manhã do fim de semana, o crescimento no mesmo período foi de 468%. Outro momento a ser destacado foi o lanche da madrugada durante a semana, que também saltou 44% nesses meses. Da mesma forma, as datas comemorativas também ganharam novos formatos. No Natal (24/25 de dezembro) de 2020 houve um aumento de 117% de pedidos em relação ao ano de 2019. Ainda na comparação entre abril de 2019 x abril de 2020, época da Páscoa, por exemplo, o número de pedidos de chocolate no iFood aumentou 148% em todo o Brasil. O almoço com comidas típicas portuguesas, como bacalhau, também teve um aumento de 82% apenas entre março e abril de 2020. ↔



# Por que você precisa saber mais sobre M&A





## Em alta mesmo diante da crise causada pelo novo coronavírus, o setor se mostra um amplo mercado para os profissionais da Administração, que podem atuar em diversas etapas que envolvem um processo de compra ou fusão de empresas

Por Katia Carmo

**Q**uem nunca pensou que vender uma empresa (ou parte dela) significava a quebra de um negócio? Quantas vezes não imaginamos, também, que apenas as grandes companhias podiam realizar transações como essas, comprando ou se unindo a outras organizações? A verdade é que o mundo do M&A (do inglês *mergers and acquisitions* ou, simplesmente, fusões e aquisições) é muito mais complexo do que os nossos pré-conceitos podem supor.

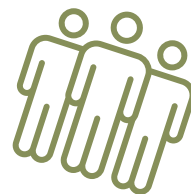
Sua abrangência é tão grande que nem mesmo esse cenário caótico imposto pelo novo coronavírus foi capaz de abalar o setor. Embora os meses de março e abril do ano passado tenham apresentado queda no número de transações, devido às incertezas do início da pandemia e o pessimismo do mercado, de acordo com o estudo *Fusões e Aquisições no Brasil*, promovido pela PwC, os números de M&A no País (de janeiro a dezembro de 2020) cresceram 14% em relação ao ano anterior e representaram um volume

48% maior quando comparado à média dos últimos cinco anos. No total, 1.038 transações foram anunciadas em 2020, sendo que 455 delas tiveram seus valores divulgados: um total de U\$26,4 bilhões. Deste montante revelado, apenas três transações apresentaram valor de compra acima de U\$1 bilhão e a grande maioria (87%) teve valor menor que U\$100 milhões.

Números tão expressivos como estes representam um amplo mercado de trabalho para os profissionais da Administração e são decorrentes de muitas situações, sendo a questão financeira das organizações uma das principais. É bom lembrar, contudo, que isso não se resume a um quadro de falência do negócio a ser vendido, mas sim de falta de estrutura para seguir >

“Negócios em crescimento e com boa solidez se tornam alvo de aquisições porque representam uma vantagem competitiva que aquela empresa compradora não tem, podendo agregar tecnologia, mercado ou produto”, explica José Roberto Ferreira Savoia.





Luciana Tornovsky

cada empresa para alcançar seus objetivos a longo prazo”, defende Savoia.

### As etapas de um processo de M&A

Entender como funcionam as etapas dentro de uma negociação que pode culminar na compra ou fusão de uma empresa é essencial para identificar as oportunidades que o setor apresenta. Após a aproximação inicial entre comprador e vendedor, é primordial que alguns passos legais sejam dados, conforme explicam os advogados Luciana Tornovsky (sócia da área de Fusões e Aquisições) e Gabriel Queiroz (associado da área de Fusões e Aquisições e integrante do China desk), ambos do escritório Demarest, um dos mais conhecidos na área de M&A. “Do ponto de vista legal, o pontapé inicial se dá por meio da assinatura de um contrato de confidencialidade (ou *non-disclosure agreement*, em inglês), que permite a troca de informações e negociações preliminares, possibilitando às partes analisarem a efetiva viabilidade e as bases para implementação da transação pretendida.”

Concluído esse passo, os interessados seguem com a assinatura de um memorando de entendimentos (ou outro documento similar, como uma carta de intenções ou *term sheet*), documento que não é obrigatório nas operações de fusões e aquisições, mas que serve principalmente para confirmar o interesse das partes na transação pretendida, como também delinear as principais bases da operação, isto é, preço de compra inicial, condições essenciais, prazos etc. “Outro aspecto importante que poderá ser incluído nesse instrumento preliminar é o prazo de exclusividade”, explicam os advogados.

Embora não seja obrigatório, esse memorando de entendimento é extremamente frequente nas atuais negociações de fusões e aquisições. Uma das razões para isso é que o processo de M&A costuma ser longo e custoso para ambos os lados. Por isso, é natural que todos queiram se certificar de que há um acordo sobre os pontos

com as atividades, o que faz com que seus donos procurem outras companhias que possam levar adiante um negócio que detém bons produtos e mercado.

Para o Adm. José Roberto Ferreira Savoia, professor titular de finanças da FEA/USP e especialista na área de mercado de capitais, também há outras situações importantes na área de M&A. “Negócios em crescimento e com boa solidez se tornam alvo de aquisições porque representam uma vantagem competitiva que aquela empresa compradora não tem, podendo agregar tecnologia, mercado ou produto”, diz. Ele explica que na teoria de expansão das empresas existem dois cenários: o crescimento orgânico, quando a organização cresce por ampliar seu escopo de atuação, trazendo novos funcionários e realizando investimentos próprios; e o caminho pela aquisição, no qual a receita aumenta mais rapidamente ao contar com um mercado já estabelecido por outra empresa. “São maneiras diferentes e que fazem parte de escolhas estratégicas de

essenciais antes de investirem tempo e valores significativos. “Durante a negociação do instrumento preliminar, as partes conseguem perceber quais são os pontos mais sensíveis e quais os que podem acabar com o negócio para a outra parte (*deal breakers*). Uma vez superados na fase do instrumento preliminar, isso torna também a negociação do contrato definitivo mais fácil e eficaz”, explicam Luciana e Queiroz.

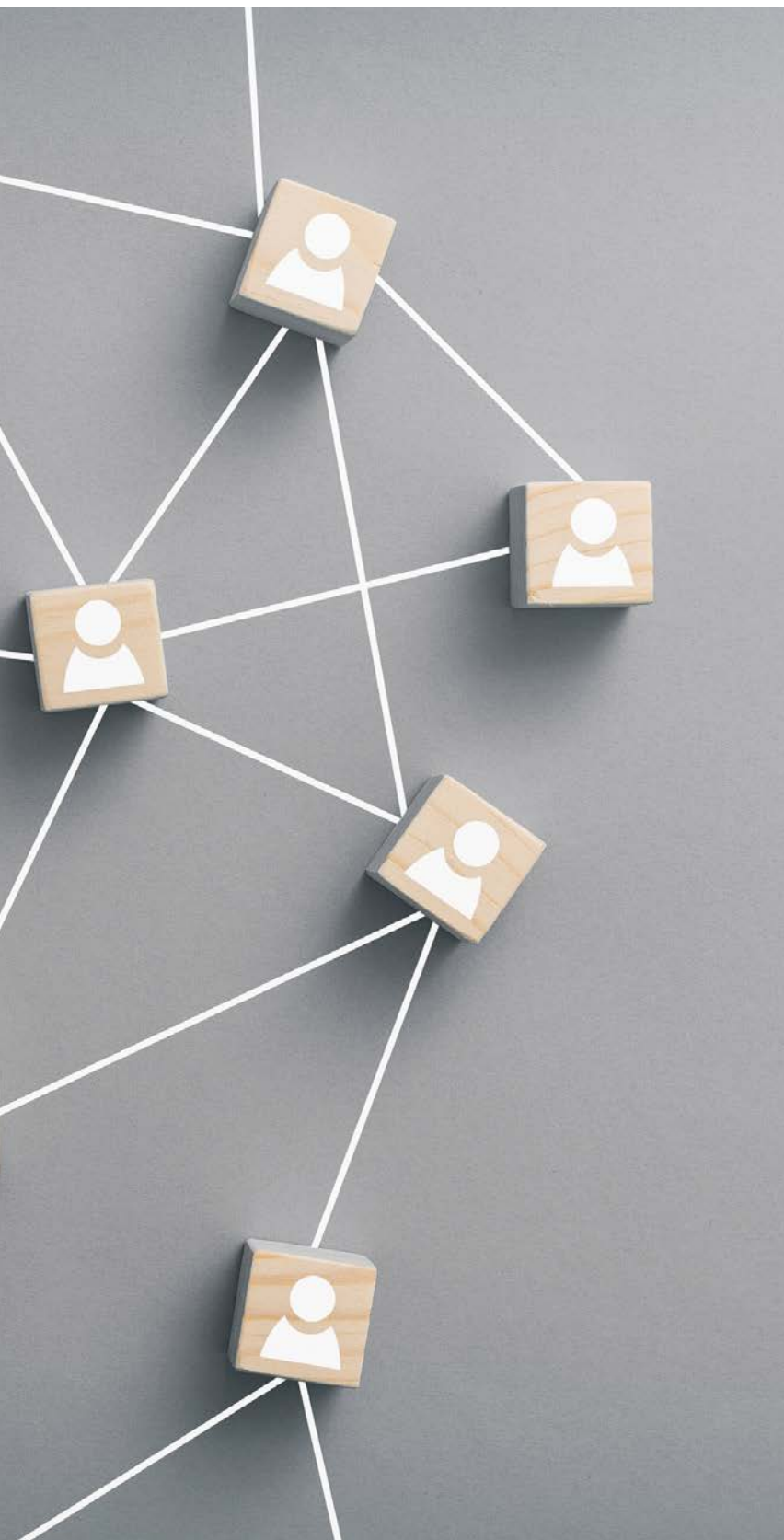
### Afinal, quanto vale uma empresa?

Para que os envolvidos em um processo de compra ou aquisição possam desenvolver uma negociação de sucesso, é imprescindível saber quanto realmente uma empresa vale no mercado. O processo de *valuation*, essencial não só na área de M&A, mas também para os investidores que pretendem realizar aportes em organizações em crescimento, é o que vai dizer por quanto uma empresa pode ser vendida ou adquirida.

Antes de iniciar essa etapa, contudo, é preciso que os donos da organização estejam cientes de que o resultado dessa >

Gabriel Queiroz





avaliação pode ser diferente daquela expectativa criada inicialmente. É o que explica o Adm. Guilherme Bastos Aguiar, especialista em *valuation*, *due diligence*, estrutura de crédito com *rating* e sócio-diretor da GBA Investimentos. "Ocorre muito de o empresário pensar em um número de venda muito aquém do encontrado no *valuation* e isso, certamente, pode abortar a operação. Minha sugestão é primeiramente entender os sócios, o negócio da empresa e o mercado em que ela atua para verificar se faz algum sentido o que os donos pensam sobre valores. Depois dessa fase realiza-se o *valuation*", enumera.

Para que se possa avaliar corretamente a parte contábil e financeira muitos fatores são considerados: os produtos da empresa, sua aceitação no mercado, abrangência de vendas, se há viabilidade para crescimento etc. Para Aguiar, o *valuation*, além de encontrar o valor justo da organização, é também um diagnóstico a respeito de sua real situação financeira no presente e para os próximos anos, com a ideia do comportamento da empresa ao longo do tempo, o que é extremamente importante não só para uma venda, mas também para a tomada de decisões e boa gestão do negócio.

No caso de *startups* ou empresas com menos de dois anos de atuação no mercado, o *valuation* é ainda mais complexo. "Por não terem histórico, é primordial entender o mercado em que estão atuando, o que está sendo ofertado e o tipo de clientes a ser atendido, bem como a experiência dos sócios envolvidos no negócio. Seus custos operacionais, investimentos necessários e faturamento precisam estar muito bem fundamentados com a realidade para poder lastrear suas projeções", completa o especialista.

Como o processo de M&A é complexo e demorado, Aguiar lembra, também, que durante as negociações é provável que o *valuation* seja realizado mais de uma vez, pois o ideal é que esta análise seja feita a



cada seis meses, devido às informações financeiras e contábeis que podem se alterar neste período, principalmente em razão de índices como inflação, prêmio de mercado, custo financeiro, entre outros.

### Garantindo as condições da transação: *due diligence*

Outro passo importantíssimo no processo de M&A é a *due diligence*, etapa que faz um verdadeiro raio-x da empresa alvo ou do ativo a ser vendido por meio de um processo investigativo multidisciplinar, envolvendo auditorias legal, contábil, financeira, de *compliance* e rotinas trabalhistas e fiscais. “Assim, o potencial comprador (ou parceiro estratégico, conforme o caso) consegue ter informações suficientes sobre a existência ou não de impedimentos à transação pretendida (restrições legais, regulatórias, entre outras) e os ativos e passivos envolvidos na operação (principais contratos, clientes e fornecedores, volume de contingências materializadas e não materializadas, por exemplo), conseguindo, desta forma, o conforto necessário para que a transação siga ou não adiante”, explicam Luciana e Queiroz, do Demarest.

Os advogados ainda ressaltam que o escopo da *due diligence* precisa levar em consideração a natureza do negócio ou ativo auditado. No caso, por exemplo, de uma empresa do ramo de tecnologia (setor que manteve a liderança no levantamento de fusões e aquisições no Brasil, da PwC, com 398 transações em 2020), um dos pontos fundamentais deste processo deveria ser a análise de regularidade das patentes, desenhos industriais e outros ativos de propriedade intelectual utilizados pela empresa-alvo na condução de seus negócios.

Há, ainda, outro aspecto importante na *due diligence*: o fluxo de trabalho. É essencial estabelecer um processo pré-definido e acordado entre as partes e seus assessores, como prazos para envio de documentos solicitados pelo lado comprador, organização



Guilherme Aguiar

dessas informações e, ainda, adoção de um padrão para envio de perguntas pelo comprador e de respostas pelo vendedor. “Sem isso, o trabalho realizado no contexto de uma *due diligence* não apenas corre o sério risco de demandar um tempo maior para ser concluído como, também, pode se tornar um ponto de atrito entre as partes em uma fase ainda inicial de um M&A”, recomendam Luciana e Queiroz.

### Expectativas para 2021

Mantendo a alta do ano passado, a expectativa é que o setor de fusões e aquisições continue aquecido também em 2021. Uma das explicações para isso, de acordo com o professor Savoia, é a desvalorização do real, que torna as organizações brasileiras mais atraentes para investidores estrangeiros, o que, em sua visão, é benéfico para a economia do Brasil. “Estamos falando de empresas que passaram por dificuldades financeiras, mas que estão em condições de crescer, possuindo bons mercados e produtos. Muitas





vezes, com essa entrada do investidor estrangeiro, você está apenas trocando de mãos o ativo e, com isso, temos uma série de novos investimentos, o que passa a ser interessante para a nossa economia”, diz.

Savoia lembra que todo o processo de compra ou aquisição, independente da origem dos recursos, implica em um ajuste das estruturas e, muitas vezes, redimensionamento de quadros, situação que pode influenciar diretamente no número de postos de trabalho. “Porém, pensando no conjunto, este ainda é um cenário positivo, uma vez que houve a continuidade da empresa e seus negócios”, afirma. Além disso, o professor lembra que nem sempre esse investidor estrangeiro está sozinho nas operações, pois, em muitos casos, ele atua em conjunto com parceiros locais.

### Onde o profissional da Administração pode atuar?

Por sua complexidade, a área de M&A é, sem dúvida, um potencial mercado de trabalho para o profissional da Administração, seja dentro de organizações que estão negociando uma fusão ou aquisição ou, ainda, nos escritórios que assessoram as empresas em processos de *valuation* ou *due diligence*. “Atividades e qualificações semelhantes também são esperadas dentro dos bancos de investimentos, embora eles não cheguem a participar, por exemplo, da integração, que é uma atividade entre as duas empresas. Porém, eles ainda têm uma atividade adicional que é preparar todo o *funding* desse negócio, ou seja, identificar as necessidades de recursos e condições mais interessantes para que se realizem as operações”, lembra Savoia.

O professor também explica que as organizações que se especializam em crescer por meio de fusões e aquisições costumam ter um time orientado para esta atividade, com profissionais *experts* que fazem um trabalho de inteligência de mercado para prospectar aqueles negócios que têm um grande potencial de crescimento e que podem produzir sinergias com a sua empresa. É esse time, inclusive, que poderá coordenar a integração das duas organizações, um processo tão importante quanto a negociação em si. “O profissional ou equipe à frente desse processo vai analisar como as áreas das empresas A e B vão se unir, de que forma o sistema de tecnologia de ambas irá se ajustar, como será a integração dos recursos humanos delas. Todos nós sabemos que o sucesso de uma fusão ou de uma compra reside em obtermos sinergias, sejam elas de custos, produtos, tecnologia etc. Se essas sinergias não ocorrerem rapidamente, o negócio pode, inclusive, deixar de ser interessante e ser malsucedido”, reforça Savoia.

Falando especificamente sobre a área de *valuation*, que atrai muitos profissionais da Administração, Aguiar lembra que os interessados em atuar no setor devem ter domínio da área financeira. “Os profissionais precisam ter conhecimento contábil em análise de balanços e suas demonstrações, um bom entendimento para realização de projeções financeiras e de fluxo de caixa, além de saber matemática financeira. Trabalhar ou ter trabalhado com crédito é um diferencial para obter um ótimo entendimento na análise. O ideal é procurar um bom curso de *valuation*, que normalmente possui mais de 30 horas”, finaliza o especialista. ☞

Você encontra mais informações sobre a área de M&A no Canal A Serviço da Administração, do CRA-SP. Em entrevista exclusiva, Saulo Sturaro, da JK Capital, uma das maiores consultorias na área de Fusões e Aquisições no Brasil, fala mais sobre o setor, suas exigências e curiosidades. Confira em <https://bit.ly/3teJgYr>





**e** **x** **p** **L** **I** **c** **a**

**A** **D** **M**



A nova editoria do Canal A Serviço da Administração.  
**Relembre e compartilhe** conceitos  
do mundo da Administração

Acesse e confira:

[youtube.com/oficialcrasp](https://www.youtube.com/oficialcrasp)



**CRA-SP**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

# Privacidade em risco

O recente vazamento dos dados pessoais de todos os brasileiros na internet levantou dúvidas sobre a exposição das informações dos cidadãos nos meios digitais. Mas, afinal, o que fazer para proteger seu nome de possíveis golpes decorrentes deste tipo de acontecimento?

Por Karen Rodrigues



O ano de 2021 começou com uma notícia que gerou preocupação em milhões de brasileiros. No mês de janeiro, a empresa de cibersegurança PSafe identificou um mega vazamento de dados no País, que expôs informações detalhadas, como nome completo, foto, CPF, telefone, e-mail, data de nascimento, gênero, *score* de crédito e dados de imposto de renda de mais de 223 milhões de pessoas.

A seriedade desse vazamento pode ser dimensionada ao analisar as projeções do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que estima que a população total do País gire em torno de 212 milhões de pessoas. Ou seja, vazaram não só os dados de todos os brasileiros vivos, como também de falecidos.

O grande problema é que essas informações pessoais foram disponibilizadas para venda em um fórum na internet, conforme identificou a Diretoria de Inteligência Policial, da Polícia Federal, que assumiu a

investigação quando recebeu o pedido da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) para abrir inquérito sobre o caso, em 28 de janeiro.

Para esta ação, a PF montou a operação batizada de *Deepwater* e, no dia 19 de março, prendeu dois *hackers* suspeitos de participação no mega vazamento. Apesar das prisões, o fato de os dados sigilosos terem sido colocados à venda permite que pessoas mal-intencionadas que adquiriram tais informações as utilizem para aplicar golpes, obter créditos, fazer empréstimos e, conseqüentemente, causar prejuízos aos cidadãos.

## Vazamentos de dados não é novidade

O que muitos brasileiros não sabem é que, infelizmente, este foi só mais um dos inúmeros vazamentos de dados que vêm acontecendo com frequência no País. Segundo o delegado de polícia Juliano Toledo, da





Delegacia Virtual de Mato Grosso do Sul – PCMS, esta é uma ameaça que se intensifica a cada dia. Ele comenta que, no ano passado, o Instituto Ponemon, financiado pelo IBM Security, analisou os dados que vazaram no Brasil e no exterior, entre agosto de 2019 e abril de 2020, e o resultado do estudo foi assustador: além da quantidade de incidentes detectados, constatou-se também que os vazamentos de dados demoram cerca de 280 dias para serem identificados. “Isso revela que, durante cerca de meio ano, os dados vazados podem ser utilizados indevidamente sem que se saiba sequer a fonte. Portanto, é algo que merece a atenção da população”, aponta o delegado.

Diante disso, fica a pergunta: é possível saber se as minhas informações pessoais vazaram na internet? De acordo com o gestor jurídico e especialista em LGPD do Grupo Nexxees, Guilherme Heusi, existem plataformas onde você pode saber se os seus dados estão disponíveis para uso ou venda em

algum site, em especial na *deep web*. “Alguns serviços permitem uma pesquisa automática por e-mail, capaz de revelar se alguma senha ligada ao endereço eletrônico foi vazada na Internet”, explica.

A internet disponibiliza vários endereços de verificação de dados, no entanto, todo cuidado é pouco na hora de fazer a checagem, conforme alerta o delegado Toledo. “É preciso ter muito cuidado com o sistema utilizado para pesquisar vazamentos, pois eles também podem ser usados para o mal. Recentemente, algumas plataformas foram bloqueadas por determinação do STF”, reforça.

Por este motivo, ele recomenda dois endereços que podem auxiliar a população a detectar a utilização indevida dos dados pessoais: o **Registrato** (<https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira/registrato>), disponibilizado pelo Banco Central, que permite a consulta das contas; e **Cadastro-pré** (<https://cadastropre.com.br/#/>), criado pelas operadoras de telefonia, que permite consultar todas as linhas telefônicas pré-pagas.

O delegado disponibiliza também em seu site (<http://www.julianoledo.com.br/pwned.php>) uma ferramenta de verificação de vazamentos. “O único parâmetro de pesquisa é o endereço de e-mail. Isso é importante, pois consultas que exigem dois ou mais dados podem ser utilizadas para a captura de informações. Portanto, é imprescindível saber a procedência da ferramenta antes de usá-la”, afirma.

## Proteção das informações

Como os dados pessoais possivelmente já estão disponíveis para os criminosos da internet, protegê-los tornou-se uma tarefa muito difícil. No entanto, o CEO da CyberTech, empresa de soluções em automação de TI, Alexandre Hogata, orienta que é preciso ter cautela no momento de preencher os dados em qualquer aplicativo ou site. “Sempre desconfie se a empresa ▶

Juliano Toledo





Guilherme Heusi

é real ou falsa. Isso significa questionar o motivo da solicitação de dados para a aquisição de produtos ou serviços, principalmente dados pessoais sensíveis (sexo, religião, cor da pele)", diz.

Outra dica importante é estar atento a dois cuidados simples: adotar uma rotina de segurança relacionada às senhas de acesso e não banalizar a exposição de dados pessoais. "A rotina de segurança de senha consiste em criar o hábito de alterar mensalmente ou, no máximo, bimestralmente as senhas de acesso aos sistemas. Senhas críticas, como as bancárias ou o e-mail principal que é utilizado para alterar informações dos outros sistemas, merecem ser diferentes das demais. Além disso, as senhas devem ser complexas, combinando números, letras maiúsculas, minúsculas e caracteres especiais. Evite salvá-las no navegador e mantenha o antivírus sempre atualizado", sugere o delegado Toledo.

Quanto a não banalização dos dados, o delegado também pede atenção aos sites que solicitam cadastro prévio para permitir, por exemplo, a visualização de notícias ou concretizar vendas. "Até mesmo em lojas físicas é importante evitar, sempre que

possível, fornecer os dados pessoais, pois estudos revelam que uma parcela significativa dos vazamentos decorre da divulgação de dados por funcionários descontentes com a empresa em que trabalham", esclarece.

Os especialistas também são unânimes em indicar duas ações imediatas ao identificar que os dados foram utilizados ilegalmente por outra pessoa: alterar todas as senhas de acesso e registrar um Boletim de Ocorrência de preservação de direito. "Se alguém fizer uso indevido de dados, haverá prova de que o titular realizou esforços para comunicar o poder público, a fim de descobrir o infrator e detectar a origem do vazamento", aconselha o gestor jurídico do Grupo Nexxees.

### Quais golpes são mais comuns?

Os cibercriminosos estão aprimorando, cada vez mais, a forma de aplicar os golpes. Segundo Heusi, o mais usado é o *phishing*, um dos mais antigos e conhecidos na internet. Nesse golpe, o ataque é realizado por meio de e-mail ou telefone com o qual o criminoso se passa por um indivíduo ou organização de confiança e vai "pescar" informações pessoais confidenciais, como credenciais de login ou números de cartão de crédito das vítimas. "Mensagens falsas podem ser enviadas em nome de bancos ou sistemas de pagamento. Os assuntos mais comuns são bloqueio ou atividade suspeita na conta pessoal do cliente. Podemos citar, também, notificações falsas criadas com o nome de lojas online, serviços de entrega, sites de reserva, plataformas de multimídia, sites de busca de empregos, entre outros. Os cibercriminosos se valem das chances de as mensagens de *spam* atingirem pelo menos alguns usuários que, sem pensar muito, acabam acessando um link ou website", explica Heusi.

Assim que obtém os dados, explica Hogata, os golpistas têm feito uso para abrir contas bancárias e solicitar financiamentos para a aquisição de bens de valor. "É importante ficarmos atentos a qualquer situação

inexplicada de solicitação de informações pessoais de alguma empresa”, alerta.

### **Cuidados básicos antes de efetuar uma compra online**

A primeira dica antes de realizar uma compra, orienta o CEO da CyberTech, é não acreditar em promoções exageradas. “Desconfie sempre desse tipo de ‘promoção’, pois pode ser um golpe ou mesmo um produto de origem criminoso. Faça uma pesquisa detalhada da empresa em sites como o Reclame Aqui antes de concluir o pedido”, sugere Hogata. Outro ponto levantado pelo CEO é a importância de analisar as informações solicitadas ao adquirir o produto. “Não faz sentido perguntarem a cor da pele para a compra de um celular”, exemplifica.

Já o delegado Toledo adverte sobre o cadeado que aparece ao lado do endereço do site, na barra de navegação. “Isso é um mito. Ele apenas indica que as informações intercambiadas (enviadas e recebidas) com o site são criptografadas, ou seja, revela uma segurança na navegação, uma vez que as informações não poderão ser lidas caso sejam interceptadas por outra pessoa. Portanto, isso não indica que o site é legítimo, verificado ou que a documentação da empresa por detrás do site foi previamente checada e válida”, explica.

Alexandre Hogata



### **Privacidade invadida**

Em dezembro de 2020, o servidor público federal em Campo Grande (MS), Alex Schmitz, descobriu a ação de um criminoso que, desde agosto passado, utilizava seus dados pessoais. Nesses meses, o golpista abriu novas contas em quatro bancos e foi pessoalmente com uma identidade falsa pegar empréstimos. Não satisfeito, o autor do crime ainda contratou serviços de telefonia e fez compras em diversas lojas em nome da vítima.

Schmitz percebeu que algo estava errado quando as restrições de crédito, a negativação do nome e as cobranças começaram a chegar. “Entrei no site Registrato, do Banco Central, e vi as contas bancárias abertas em meu nome”, lembra.

Com a descoberta e um prejuízo em torno de R\$ 35 mil, o servidor público fez um Boletim de Ocorrência e procurou as agências bancárias. Para sua surpresa, nenhuma foi receptiva ao seu caso num primeiro momento. “Quando procurei o banco com o B.O. e dizia que não era aquela pessoa, parecia que eu é que era o criminoso. Procurei a delegacia, porque a situação estava insuportável, e o delegado Toledo mandou um ofício em dezembro aos bancos e, três meses depois, tivemos retorno”, conta Schmitz.

Ele comenta que agora, via judicial e aos poucos, está conseguindo resolver o problema. “Entrei com o processo judicial e consegui duas liminares, onde solicito que retirem meu nome das negativações. A primeira audiência para instruir o processo vai ser em abril, mas nada foi resolvido definitivamente”.

Com base em todo o transtorno vivenciado nos últimos meses, Schmitz aconselha as pessoas a evitarem ao máximo inserir dados pessoais na internet e, também, a alterarem as senhas de e-mail e demais aplicativos com frequência. Além disso, ele acrescenta que as instituições financeiras precisam implantar novas formas para evitar os vazamentos de dados de seus clientes. ☞





# Seu pequeno negócio precisa de conteúdo!

Focar a divulgação do seu produto ou serviço apenas no benefício que ele oferece já não é mais suficiente para conquistar clientes. O diferencial, agora, é a produção de conteúdos valiosos que ajudem os consumidores a resolverem problemas reais, fazendo com que eles sejam atraídos de forma espontânea para a sua marca

Por Katia Carmo

**C**omo você, pequeno empreendedor, divulga o seu produto e/ou serviço, se destaca em meio aos concorrentes e conquista novos clientes diariamente? Se a sua resposta, seja ela qual for, não incluir **marketing de conteúdo**, lamento dizer, mas

algo está errado. A estratégia, que é uma das ações do marketing digital, tornou-se imprescindível para todos os negócios, uma vez que o consumidor, hoje, está muito mais atento ao que as marcas produzem e divulgam, sejam informações sobre a empresa

ou conteúdos que “simplesmente” atendem as necessidades pontuais dos seus clientes.

Em resumo: não basta apenas comunicar o seu trabalho e defender os seus diferenciais no mercado. Agora, mais do que nunca, é preciso conhecer os potenciais clientes, entender as suas necessidades e gerar conteúdos que possam ajudá-los de alguma forma, seja esclarecer uma dúvida ou, até mesmo, ensinar algo. De acordo com a pesquisa “2021 Global Marketing Trends – Find your focus”, realizada pela Deloitte, a experiência humana e a confiança são dois aspectos fundamentais para as empresas nos dias de hoje, principalmente diante do cenário de crise causado pelo novo coronavírus. No levantamento, 25% dos quase 2.500 entrevistados disseram ter se afastado de marcas que mostraram agir apenas em interesse próprio. Por outro lado, quando a empresa se conecta aos seus clientes e demonstra empatia e entendimento às suas necessidades, a confiança do consumidor tende a ser maior.

O marketing de conteúdo está diretamente ligado à construção dessa relação duradoura entre empresa e cliente e, para compreender a sua importância, é importante saber que ele faz parte de uma estratégia ainda maior, chamada *Inbound Marketing* (ou marketing de atração), que se baseia em quatro pilares: atrair, converter, vender e encantar. É por meio desse processo que a empresa se aproxima do

consumidor, o transforma em um possível cliente, mostra o seu diferencial, realiza a venda e, por último, o fideliza.

## A importância da persona

Uma estratégia de sucesso de marketing de conteúdo começa por um passo simples: o conhecimento sobre os seus clientes. Somente assim será possível produzir conteúdos que sejam, de fato, relevantes para esse público. Nesse momento, a definição de uma persona, ou seja, a criação de um perfil fictício, com hábitos, dores e desejos, que represente o consumidor ideal da sua empresa, é fundamental. É preciso entender que esse personagem é muito diferente da identificação de um público-alvo, que apenas seleciona um grupo genérico de pessoas com características em comum.

Por isso, a construção de uma persona é algo muito mais complexo e precisa partir de informações reais, coletadas e analisadas com base nos dados de clientes já existentes.

“Os resultados de uma boa estratégia são duradouros, mas precisam de tempo. Muitos acabam desistindo por não verem resultados em dois meses, o que é completamente normal”, esclarece Vitor Peçanha.





Fabrício Saad

“No marketing de conteúdo, usamos muito o conceito de persona porque criar estratégias direcionadas para uma pessoa, mesmo fictícia, nos permite criar conteúdos mais valiosos para ela em vários aspectos, ao invés de nos limitar a falar somente da nossa empresa. Entender para quem você está direcionando sua informação e o que seu potencial cliente está buscando aumenta muito as chances do seu material ser relevante para sua audiência”, explica Vitor Peçanha, cofundador da Rock Content, empresa focada em serviços e criação de produtos de marketing.

## Como tirar do papel?

Depois de conhecer o seu cliente e definir uma persona é hora de iniciar o seu plano de ação. Antes, porém, é preciso saber que o marketing de conteúdo é um processo de médio a longo prazo e que depende de dedicação, paciência e trabalho contínuo. “Os resultados de uma boa estratégia são duradouros, mas precisam de tempo. Muitos acabam desistindo por não verem resultados em dois meses, o que é completamente normal. Se você fez um bom planejamento, dedique tempo para botar a mão na massa e estude muito, veja o que seu concorrente anda fazendo, se atualize”, aconselha Peçanha.

O especialista ainda ressalta que o início não precisa, necessariamente, acontecer de uma maneira complexa e que o mais importante é criar conteúdo interessante em algum canal que atinja a audiência desejada. “Procure criar conteúdo autêntico, que realmente vai resolver um problema para sua persona e adicionar valor para quem estiver consumindo sua informação.”, explica.

Quem também defende um começo mais focado na qualidade é Fabrício Saad, professor titular de MBA para os temas digital e *innovation* da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM e CMO da MZF4. Para ele, a pequena empresa deve se adequar a sua realidade e capacidade

## Na prática: a diferença entre público-alvo e persona

### • Público-alvo

*(definição ampla: não se refere a alguém específico e não fala sobre hábitos)*

Gerentes de marketing, entre 30 e 45 anos, trabalham em grandes empresas, não gastam muito tempo na internet, renda mensal entre R\$ 5 mil e R\$ 30 mil.



### • Persona

*(consumidor ideal com uma definição específica: apresenta detalhes sobre hábitos e trabalho)*

Diego Mesquita, 33 anos, gerente de marketing de uma grande empresa. Casado, gosta de passar o tempo livre com sua família. Frequenta shows de *jazz* e *blues* e está conectado a todas as redes sociais. Pós-graduado em marketing digital, sofre muita pressão da diretoria por resultados, quer bater metas e ser mais valorizado na empresa.



Fonte: Rock Content

de produção. “De nada adianta, por exemplo, sair montando perfis da empresa em cinco redes sociais e não dar conta de uma! Conteúdo em mídias sociais pressupõe algo vivo e atual sempre e, para o cliente final, não importa o tamanho de sua empresa - ele sempre esperará algo relevante, verdadeiro e com propósito. Isso é importante ter em conta sempre”, diz.

## Diversificando os meios e os conteúdos

Mas afinal, que tipo de conteúdo é preciso criar para atrair possíveis clientes? A diversificação, segundo especialistas, é fundamental para uma estratégia de sucesso. Criar posts em blogs e redes sociais, além de vídeos, infográficos e demais recursos visuais é importante para atingir o maior número de pessoas. “O consumidor digital espera muito das marcas. Ele quer se sentir surpreendido. A ideia por trás das experiências de conteúdo é pensar que seu público vai interagir com você em diferentes momentos ao longo da jornada de compra e que todos eles fazem parte da mesma experiência. Então, é papel de quem trabalha com marketing criar um fluxo de conteúdos ricos, relevantes, que engajem e interajam com a audiência ao longo dessa jornada. E a diversificação faz parte disso. Criar conteúdo de valor é criar experiências”, defende Peçanha.

Isso não significa, porém, que essa produção tenha que acontecer todos os dias, afinal, a maioria dos pequenos negócios conta com um time de marketing extremamente enxuto. Por isso, de acordo com Saad, sempre é melhor definir a sua estratégia baseado na qualidade e não na quantidade. “A periodicidade deve ser aquela em que você consiga publicar e brindar a sua rede com conteúdo relevante. Não há a necessidade de algo diário. Em muitos

segmentos, aliás, basta algo semanal e a manutenção da rede com *reposts* de outros conteúdos, respostas às manifestações e interações etc.”, exemplifica.

## Como mensurar os resultados?

Manter indicadores que possibilitem o acompanhamento das ações é um dos pontos fundamentais para saber se o planejamento adotado tem gerado os resultados esperados. Também é por meio desses indicadores que você poderá medir o engajamento do seu público e adequar aquilo que for necessário para sua estratégia. “Ter em conta alguns indicadores básicos, como número de acessos à página, quantidade de seguidores semanais que a página está ganhando, entre outras coisas, te diz muito inicialmente para que, em um futuro próximo, você consiga enxergar isso em aumento de *leads* e conversão de vendas, que é o que todos esperamos conseguir no final das contas”, finaliza Saad. ↔

## Não fique por fora!

**Inbound Marketing** - estratégia de marketing que busca captar o interesse das pessoas de forma não invasiva ou interruptiva.

**Landing page** - qualquer página que atua como filtro de público e porta de entrada para os visitantes de um site ou outra página. No marketing digital, costuma ter um objetivo de conversão específico, como vendas ou geração de *leads*.

**Leads** - pessoas que demonstraram interesse em adquirir o produto ou serviço da sua empresa, por meio do preenchimento de formulários online com seus dados de contato. O *lead* é um potencial cliente.

**Conversão** - ocorre quando o usuário executa uma ação desejada, como preencher seu formulário com o objetivo de receber um conteúdo gratuito. No entanto, uma conversão definitiva é quando o consumidor adquire o seu produto.

Confira, no Canal A Serviço da Administração, no Youtube, uma entrevista exclusiva com Vitor Peçanha, da Rock Content, sobre como criar valor para o seu negócio. Acesse <https://bit.ly/3wQZLVU>



## Livros >

### O MITO DO EMPREENDEDOR

Com mais de três milhões de exemplares vendidos em todo o mundo, a obra traz métodos eficazes para que você se prepare melhor, mantenha uma atitude positiva e eleve sua produtividade. Uma verdadeira fonte de conhecimentos indispensáveis para quem está disposto a encarar o desafio de criar o próprio negócio e transformar uma boa ideia em um empreendimento bem-sucedido. Neste livro, você vai aprender como preparar seus funcionários para que eles sejam uma extensão sua. Como dar ao negócio a "sua cara", sem precisar fazer tudo sozinho. Essa é a sua chance de se tornar um grande empresário, mantendo os pés no chão e obtendo ótima rentabilidade.



Autor: Michael E. Gerber  
Número de páginas: 216  
Editora Fundamento



Autor: Jeffrey Gitomer  
Número de páginas: 296  
Editora M.Books

### A BÍBLIA DE VENDAS

Consagrado como o melhor livro de vendas já publicado, a obra tem ajudado centenas de milhares de pessoas a enfrentar e resolver os desafios de vendas. Esta nova edição inclui os 10,5 Mandamentos do Sucesso em Vendas de Jeffrey Gitomer, uma autoridade global em vendas. O livro é repleto de informações práticas e aplicáveis, tem tudo o que um vendedor precisa saber para melhorar sua performance. Baseado nos princípios da educação e treinamento em vendas, com resultados comprovados, proporciona, através de conceitos e informações práticas, conhecimentos necessários para atingir metas e resultados almejados.

## Canal do CRA-SP >



Desde abril de 2020, o Canal A Serviço da Administração, no Youtube, desenvolve o projeto **Webinars do CRA-SP**. Produzidos em parceria com os Grupos de Excelência, os eventos online recebem convidados especiais que compartilham seus conhecimentos nos mais diversos temas. Nesta edição da ADM PRO destacamos dois *webinars*, que tiveram grande repercussão entre os participantes.



O evento online marcou o lançamento do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva - GEIC/CRA-SP, coordenado pelo Adm. Alfredo Passos, e contou com a participação especial de Fábio Rios, um dos pioneiros na área de Inteligência no Brasil e na implantação de inúmeros projetos bem-sucedidos para renomadas empresas e marcas.



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



O *webinar* reuniu um time de mulheres protagonistas em suas áreas, que abordaram temas como os desafios no mundo corporativo, a violência contra as mulheres no ambiente real e no digital e os efeitos na saúde mental.



<https://bit.ly/2Q8crgP>





ASSOCIADO TEM DESCONTOS NA DROGARIA SÃO PAULO E DROGARIAS PACHECO, PARCERIA QUE SEMPRE ZELA PELO CUIDADO COM NOSSOS ADMINISTRADORES.



## ASSOCIADO CRA SAESP TEM NA VACINA DA GRIPE TETRAVALENTE

# 20% OFF

Venha economizar na Drogaria São Paulo e Drogaria Pacheco!

Ao efetuar o pagamento no caixa informe que é associado do **CRA-SAESP** e informe seu CPF para ter os descontos para a classe.



EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS GENÉRICOS



EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS DE MARCA



EM MEDICAMENTOS  
OVER THE COUNTER



EM PRODUTOS DE  
PERFUMARIA

# Gestão da crise da saúde em meio à pandemia

**E**m 2021 completou-se um ano do início da pandemia coronavírus e temos como contraste diversas amostras de que a má gestão da saúde gera prejuízos ainda maiores do que o esperado.

Tratando-se de saúde pública, o cenário é ainda pior. Nesse caso, os recursos são mais escassos e os profissionais possuem um nível de estresse acima do padrão, comparado aos tempos normais sem pandemia.

É neste cenário que a figura do administrador entra em ação, colocando toda sua importância à tona em meio a essa tempestade. É normal que em qualquer unidade de saúde, seja ela pública ou privada, tenha a figura de um gerente, que não necessariamente seja formado na área da saúde, mas que tenha conhecimento na gestão de recursos materiais, financeiros e de pessoas.

No que tange à crise epidemiológica, além da questão de se gerir de forma responsável os recursos destinados à saúde, temos o grande desafio de gerir as pessoas diante de tamanha dificuldade de manter a saúde mental em dia.

São diversos os casos de profissionais afastados, não só por problemas relacionados à Covid-19, mas também por problemas psicológicos oriundos de tudo o que há em torno dessa crise sanitária.

Diante disso, o gestor de saúde tem papel fundamental para apaziguar os ânimos exaltados dos profissionais que sofrem com as consequências da pandemia, dentre elas a sobrecarga de trabalho e, em muitos casos, a falta de condições de atuar de forma segura em relação a sua própria saúde.

Ser um porto seguro, direcionar, saber ouvir e entender seus colaboradores sempre foram e serão importantes papéis do administrador. Porém, diante do que estamos vivendo, gerenciar a crise se torna ainda mais desafiador, mas é fundamental a fim de manter o bom andamento das atividades.

Obviamente que, para cuidar dos outros, primeiramente é necessário cuidar de si mesmo. Sendo assim, o líder deve prezar pelo seu autocuidado físico e mental para poder proporcionar a seus liderados uma melhor impressão sobre seus conselhos concedidos. Estar bem consigo mesmo é fator que proporciona uma melhor condição para poder ajudar ao próximo. E mesmo que o líder não esteja em um bom momento, deve haver um esforço a fim de não deixar transparecer insegurança naquilo que está sendo aconselhado ao seu colaborador.

Por fim, vale ressaltar que qualquer que seja a ferramenta utilizada pelo gestor com o intuito de proporcionar um melhor ambiente de trabalho em meio a esse turbilhão de negatividade, elas são muito valiosas para que se possa atravessar esse momento tão difícil e fazer com que os traumas gravados não sejam maiores do que os objetivos e as vitórias alcançadas.

Força sempre!

**Adm. Jocemar Dias Pacheco**

**CRA-SP 145267**

*Diretor de Atenção Básica da Região Samambaia - Praia Grande*

*Pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Católica Dom Bosco e em Micropolítica do Trabalho e Gestão da Saúde pela Universidade Federal Fluminense*

Colaborações para esta seção podem ser enviadas para o e-mail [redacao@cra-sp.gov.br](mailto:redacao@cra-sp.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.





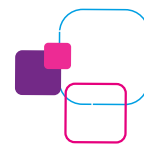
# CERTIFICADO DIGITAL

**Facilidade e comodidade para você e seu negócio.**

Acesse o site e saiba mais:  
[www.saesp-sp.com.br](http://www.saesp-sp.com.br)



Parceiro Autorizado



**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



Conheça nossos Serviços:

- Processos
- Busca de Nome
- Fotocópia
- Transformação
- Certidões
- Constituição
- Baixa
- Outros Serviços
- Alteração

## JUNTA COMERCIAL

**Venha conhecer o Posto SAESP**



Serviços prestados para PF e PJ



Andamento de processos

**HORÁRIO DE ATENDIMENTO**  
Seg à Sex 09:00 as 17:00h



ESTACIONAMENTO GRATUITO

Av. Nove de Julho, 3766  
Jardim América - 01406-100



3894-1337 | 3086-3476

# 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\$ 107<sup>1</sup>**



Ligue: **0800 799 3003**

Se preferir, simule seu plano em [qualicorp.com.br/oferta](http://qualicorp.com.br/oferta)