

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## Entrevista

Em um bate-papo exclusivo, o filósofo Luiz Felipe Pondé analisa a evolução do mercado consumidor ao longo das décadas e gerações

## Finanças

Open Banking chega para revolucionar o modelo financeiro do Brasil, tornando o mercado mais competitivo, eficiente e inclusivo

# VOCÊ CONHECE O SEU NOVO CONSUMIDOR?

Transformação nos hábitos de compra dos clientes leva as organizações a repensarem seus modelos de negócio



# ESG: uma jornada de transformação nos negócios.

Conheça os serviços da **KPMG**

Environmental, Social & Governance





# Um mundo em transformação



**N**ão é de hoje que falamos sobre as mudanças pelas quais o mundo vem passando. A evolução tecnológica, a maior (e necessária) preocupação com questões ambientais, a crescente expansão da diversidade, entre outras inúmeras questões, têm ditado a forma como debatemos temas importantes na sociedade. Dessa realidade também emergiu um novo perfil de consumidor que, influenciado por todas essas transformações, passou a cobrar mais atenção das organizações e querer uma maior personalização nas suas experiências de compra.

Embora essencial, grande parte das empresas ainda engatinha nesse processo e, muitas vezes, na ânsia de estar em pé de igualdade com outras organizações, investe apenas em ações superficiais que podem atrair, mas de forma alguma conseguem reter os consumidores mais conscientes.

É nesse contexto que temos responsabilidade. Enquanto profissionais da Administração, devemos não só planejar, organizar, dirigir e controlar processos, mas principalmente entender as mudanças da sociedade para, rapidamente, implantar os melhores métodos. Compreender o comportamento do consumidor, hoje, é um dos principais desafios dessa jornada, principalmente porque ele está em constante evolução.

Justamente por isso damos destaque a esse assunto nesta edição da ADM PRO. Na nossa matéria de capa, você encontrará uma importante contextualização sobre os hábitos de consumo atual, sob o ponto de vista de especialistas. Com a leitura desse conteúdo, você estará pronto para participar do ENCOAD 2021, nosso principal evento que, entre os dias 13 e 16 de setembro, abordará "A Transformação do Mercado Consumidor" e trará cases de empresas que já entenderam a importância de colocar o cliente no centro das decisões.

Nesta edição, também trazemos outros importantes assuntos ligados à experiência do consumidor, como as facilidades trazidas pelo *Open Banking*; a metodologia

de pesquisa NPS, que mede a satisfação do cliente em relação a determinado produto ou empresa; além de uma entrevista exclusiva com o filósofo, professor e escritor Luiz Felipe Pondé, que aborda a evolução do consumo ao longo do tempo e das gerações. Complementando a edição, ainda trazemos importantes dicas na hora de escolher um sócio para os negócios e, em comemoração ao Dia do Profissional da Administração, celebrado em 9 de setembro, separamos nove depoimentos que falam sobre o orgulho da profissão e o mercado de trabalho atual.

Aproveito este editorial para parabenizar a todos os profissionais pelo seu dia, certo de que nosso papel dentro das organizações é cada vez mais necessário para que o Brasil possa se desenvolver social e economicamente.

**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:**  
35 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 ▶

18

## Capa

O que o cliente espera quando compra determinado produto ou serviço? Como ele avalia essa experiência, seja ela presencial ou virtual? As muitas transformações do mercado nos últimos tempos têm feito as empresas repensarem seus modelos de negócios na busca por esse consumidor cada vez mais exigente e conectado



10



### Finanças

Chegada do *Open Banking* no Brasil promete facilitar a vida dos usuários e impulsionar a competitividade entre as instituições financeiras

14



### Entrevista

O filósofo, professor e escritor Luiz Felipe Pondé fala sobre a evolução das gerações ao longo do tempo e da influência do marketing no consumo

28



### Negócios

Como escolher o parceiro ideal para dividir os sonhos (e as dificuldades) de uma empresa? As dicas de especialistas para não cair em ciladas

06

### Em Foco

Notícias da Fiscalização, ações de combate a diplomas falsos, entrega do Prêmio Administrador Emérito e muito mais

08

### Institucional

Profissionais de destaque falam sobre o orgulho da profissão e o mercado de trabalho atual nos 56 anos da Administração

24

### Gestão

Como funciona o NPS, métrica que avalia a satisfação do consumidor e que auxilia as empresas a melhorarem seus processos

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

## Roberto Marques é o Administrador Emérito 2021

Instituído em 1982, o Prêmio Administrador Emérito chega a sua 40ª edição em 2021 com a entrega da láurea à Roberto Marques, que desde 2017 é CEO da Natura&CO, grupo que reúne as empresas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop. Graduado em Administração de Empresas pela FGV, Marques também é ex-presidente para a América do Norte da Mondelez e foi executivo da Johnson & Johnson, empresa na qual permaneceu por mais de 20 anos.

A escolha do profissional a ser homenageado passa por uma comissão especialmente designada pelo CRA-SP, composta por representantes de entidades de diversas áreas, inclusive a acadêmica. Após essa análise, é elaborada uma lista tríplice que é apresentada ao Plenário do CRA-SP, a quem cabe a decisão final para outorga do título.

A exemplo do ano passado, a entrega do prêmio acontecerá de maneira *online* e está prevista para ocorrer, ao vivo, no dia 7 de outubro, no canal do CRA-SP no Youtube. Fique de olho no portal e nas redes sociais do Conselho para mais informações.

## CRA-SP renova seu compromisso junto ao Pacto Global



Pacto Global  
Rede Brasil

Signatário do Pacto Global da ONU desde 2016, o CRA-SP acaba de renovar seus compromissos ao enviar a Comunicação de Engajamento - COE entre os anos de 2018 e 2020 à Organização. Neste relatório, que deve ser encaminhado a cada dois anos, são descritas as atividades desenvolvidas perante os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS.

Ser signatário do Pacto Global significa estar entre empresas e organizações diversas que representam diferentes setores da economia, regiões geográficas e buscam gerenciar seu crescimento de uma maneira responsável, contemplando os interesses e preocupações de suas partes interessadas - incluindo funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade.

Saiba mais sobre os compromissos assumidos pelo CRA-SP junto ao Pacto no portal do Conselho.

Acesse <https://crasp.gov.br/crasp/site/institucional/pacto-global>



## Análise do CRA-SP impede registros com diplomas falsos

Prezando pela segurança da sociedade, o CRA-SP tem atuado para garantir que apenas profissionais devidamente formados se registrem no Conselho. Desde o final do ano passado, 28 pessoas já tiveram suas solicitações negadas ou seus registros cancelados por apresentarem diplomas falsos.

A identificação da documentação adulterada geralmente é feita no momento da solicitação, quando as equipes do CRA-SP desconfiam da veracidade do diploma ou do certificado apresentado. Além disso, regularmente o Conselho também promove auditorias internas no cadastro dos registrados. Nas situações em que há a comprovação, junto às instituições responsáveis, de que o documento é realmente falso, os

casos são enviados ao Ministério Público e, das 28 situações citadas acima, 19 já foram encaminhadas para as providências legais cabíveis.

Outros cinco processos, além dos já referendados pelo Plenário do CRA-SP, estão em análise. É importante lembrar que o registro profissional nos respectivos Conselhos de Classe impede que pessoas mal intencionadas atuem sem a devida capacitação técnica, garantindo maior segurança às empresas e à sociedade.





## Reconhecimento no **Dia do Profissional da Administração**



Celebrado em 9 de setembro, o Dia do Profissional da Administração tem sido cada vez mais reconhecido e já faz parte do calendário oficial de 43 municípios do estado de São Paulo: Araraquara, Atibaia, Assis, Avaré, Bauru, Caçapava, Campinas, Campos do Jordão, Cotia, Franca, Guaratinguetá, Itararé, Itapetininga, Jaboticabal, Jacupiranga, Jahu, Jundiaí, Juquiá, Limeira, Marília, Mogi das Cruzes, Mogi Guaçu, Mogi Mirim, Ourinhos, Paulínia, Pindamonhangaba, Piracicaba, Praia Grande, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santana de Parnaíba, Santos, São Caetano do Sul, São Carlos, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo, Sertãozinho, Sorocaba, Taubaté, Tupã e Votorantim.

Outros nove pedidos de comemoração da data tramitam nas câmaras das cidades de Cachoeira Paulista, Capão Bonito, Caraguatatuba, Cruzeiro, Itapeva, Lins, Lorena, Miracatu e Registro. Muitas dessas aprovações são resultado do trabalho desenvolvido pelos Representantes do CRA-SP, profissionais voluntários que atuam junto aos seus municípios para defender a classe e a profissão.

Saiba mais sobre as ações desempenhadas por eles em <https://crasp.gov.br/crasp/site/o-cra-sp/representantes>



## Campanha conscientiza **administradoras de condomínios**

No começo da segunda quinzena de junho, a fiscalização do CRA-SP iniciou campanha que visa conscientizar as administradoras de condomínios sobre a necessidade de registro no Conselho.

A ação teve início com a verificação de que cerca de 7 mil empresas, dentro do estado de São Paulo, possuem o CNAE 68.22-6 (que trata sobre Gestão e Administração da Propriedade Imobiliária) e podem estar atuando na área sem o devido registro no CRA-SP. A Classificação Nacional de Atividades Econômicas, ou apenas CNAE, é utilizada para determinar quais atividades são exercidas por uma organização e é essencial para obtenção do CNPJ.

A comunicação dessa campanha promovida pela fiscalização inicialmente visa contatar as empresas para identificar quais delas realmente mantêm atividades na área de Administração de Condomínios, setor que tem como objetivo principal gerir de forma profissional bens de terceiros e é um dos que mais cresce em todo o País. De acordo com recente pesquisa do Centro de Estudos da Metrópole (CEM) da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Cepid-Fapesp), a cidade de São Paulo, por exemplo, já registra mais residências em prédios do que em casas.



# 56 anos da Administração

Em comemoração ao Dia do Profissional da Administração, celebrado em 9 de setembro, separamos nove depoimentos de administradores registrados que falam sobre o orgulho da profissão e as transformações do mercado de trabalho

Por Redação



**E**m 2021, a Administração comemora 56 anos de regulamentação. Apesar do mais de meio século de história, a profissão (e seus profissionais) continuam cada vez mais relevantes às organizações, que agora devem direcionar seus negócios para um caminho sustentável, humano e centrado no consumidor.

Para homenagear todos aqueles que têm em seu dia a dia a Administração como norte, a ADM PRO separou nove depoimentos, extraídos de diversas mídias do CRA-SP, nas quais os profissionais falam sobre o orgulho da profissão, as mudanças do mercado de trabalho e o futuro que devemos trilhar. Confira.

*"Em uma organização você mexe com recursos humanos, com operação logística, com fábrica, com tecnologia, com finanças, e é a cadeira de Administração que te dá esse embasamento acadêmico para que haja compreensão dessas disciplinas e, principalmente, a interdependência delas, porque essas coisas não andam sozinhas. Tenho convicção plena de que a minha formação enquanto administrador foi fundamental para que eu pudesse ter essa visão holística."*



**Adm. Roger Peter Michaelis**, ex CEO da Osram Brasil e atualmente CEO da Verocap Consultoria, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Michaelis é registrado no CRA-SP sob o nº 026914.

*"Comecei a sentir necessidade de saber mais sobre Administração na medida em que fui subindo na carreira e, também, porque eu sempre gostei de organização. Quando eu fiz Administração tive uma visão muito maior disso tudo. Eu aprendi a ouvir melhor, a delegar e isso foi fantástico, pois agora só fico com aquilo que eu realmente preciso decidir. Isso me deu espaço para várias coisas, inclusive para inovar na carreira. A Administração me ajudou muito e, a partir daí, continuo estudando sempre."*



**Adm. Álvaro Camilo**, coronel e secretário-executivo da Polícia Militar de São Paulo, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Camilo é registrado no CRA-SP sob o nº 052051.

*"Com a Administração você pode trabalhar no hospital, no laboratório, na academia de ginástica, ou seja, há uma grande vantagem. A área é tão ampla que a chance de você errar é menor. Com a Administração, que te abre um leque muito maior, você pode, depois, fazer uma pós específica no que quiser atuar. Mas essa visão geral é só com a formação em Administração de Empresas."*



**Adm. Richard Bilton**, CEO da Cia Athletica, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Bilton é registrado no CRA-SP sob o nº 031741.



*"Não dá mais para parar. As pessoas precisam entender o mercado, ficar atentas às tendências, ao que está para acontecer, ficar de olho na geração millenium e no que está por vir. O profissional que quer crescer na carreira precisa entregar bem o que está fazendo hoje, mas também se conectar com tudo que está por vir. O que ele não sabe, deve procurar saber, se informar. Afinal, quem te promove são as pessoas que te observam. Por isso, é preciso ter atitude."*



**Adm. Fabio Luchetti**, ex CEO da Porto Seguro e atual CEO do Adelina Instituto, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Luchetti é registrado no CRA-SP sob o número 096745.

*"Nós devemos querer ser a melhor organização para o mundo, que serve as pessoas e que preserva o meio ambiente. Mas tudo isso está na mão dos líderes, dos administradores, que precisam pensar no propósito em primeiro lugar, liderar com amor e agir com integridade. Por isso eu digo que aquele modelo que conheci na escola de Administração lá atrás, que dizia que a única responsabilidade social da empresa é maximizar o lucro e o retorno do acionista, não pode mais existir."*



**Adm. Hugo Bethlem**, chairman do Instituto Capitalismo Consciente Brasil, durante a Semana Negócios Sustentáveis: ESG na prática, realizada em abril. Bethlem é registrado no CRA-SP sob o nº 018570.

*"A formação [em Administração] favoreceu para que eu tivesse uma base sólida para desenvolver todas as atividades que me cabem dentro da empresa. Sou apaixonada pelo curso de Administração. Fui professora universitária nesta área por mais de 10 anos, por entender que essa base nos dá muitas oportunidades de desenvolvimento na carreira."*



**Adm<sup>a</sup>. Patrícia Dias**, primeira mulher eleita para o cargo de diretora titular do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp) - Regional de Botucatu, em entrevista para o portal do CRA-SP. Patrícia é registrada no CRA-SP sob o número 138598.

*"Eu não tenho dúvida de que o curso de Administração me ajudou em todas as minhas atuações e me ajuda agora como conselheira. Essa formação básica da Administração é fundamental para posições executivas, principalmente para os CEOs, que precisam de uma visão global."*



**Adm<sup>a</sup>. Leila Abraham Lória**, presidente do Conselho de Administração do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Leila é registrada no CRA-RJ sob o número 01-08012.

*"O aprendizado que você tem com a Administração é muito grande. Ela te dá uma visão muito forte e clara. Eu sempre recomendo a todo mundo: termine a faculdade que está fazendo e vá estudar Administração de Empresas, pois ela faz parte do nosso dia a dia."*



**Adm. Raul Corrêa**, CEO da BDO Brazil, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Corrêa é registrado no CRA-SP sob o nº 035721.

*"Eu não vejo outra forma de fazer a gestão na área de saúde: médicos e administradores precisam trabalhar juntos. Isso porque o administrador tem uma visão de microgestão muito necessária nos hospitais, que faz com que as coisas não fiquem só no plano estratégico. Por outro lado, esse profissional da Administração vai ter muita dificuldade se não procurar entender a dinâmica clínica, se não frequentar um centro cirúrgico ou buscar entender como é que funciona um dimensionamento de pessoal de enfermagem."*



**Adm. Valdesir Galvan**, CEO da AACD - Associação de Assistência à Criança Deficiente, em entrevista para o canal A Serviço da Administração. Galvan é registrado no CRA-SP sob o número 045796

# Enfim, dono do próprio dinheiro

Instituído pelo Banco Central, o *Open Banking* permitirá a troca de informações entre as instituições financeiras e dará autonomia para o cliente construir o seu próprio banco

Por Karen Rodrigues

**C**om o propósito de transformar o sistema financeiro brasileiro, tornando-o mais eficiente, competitivo e inclusivo, o Banco Central - BC instituiu o *Open Banking* (ou Sistema Financeiro Aberto), novo modelo de operação que propicia o compartilhamento de dados de clientes entre as instituições, por meio da abertura e integração de seus respectivos sistemas.

Ao contrário do modelo atual, no qual os bancos detêm as informações financeiras de seus usuários, o *Open Banking* tem a premissa de que o consumidor é o dono dos seus dados e, por este motivo, o novo sistema permitirá que ele tenha liberdade para compartilhar suas informações entre diferentes instituições autorizadas pelo BC podendo, ainda, escolher os melhores preços, produtos e serviços, com menos custos e mais transparência.

Embora seja novidade no País e permaneça desconhecido por boa parte da

população, o *Open Banking* já é utilizado em vários países do mundo, fator que influenciou a construção das particularidades do projeto brasileiro.

## Fases de implantação

Dada a complexidade do processo, o Banco Central optou pela implementação do *Open Banking* em quatro fases. A primeira delas teve início em fevereiro deste ano e envolveu apenas as instituições. "Elas compartilharam entre si o conjunto de produtos e serviços que oferecem, incluindo as taxas envolvidas nestas operações", explica o superintendente geral da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA, José Carlos Halpern Doherty.

Já a segunda fase, que teve seu início alterado para 13 de agosto, envolve o compartilhamento de dados cadastrais e transacionais de clientes, tanto de pessoas



físicas quanto jurídicas. “Com o consentimento prévio do usuário, os bancos passarão a compartilhar entre si informações como nome, CPF, endereço e telefone, além de dados financeiros relacionados à conta corrente, histórico bancário, operações de crédito e afins”, revela Doherty.

Na terceira fase, programada para 30 de agosto, tem início o compartilhamento de transações entre as instituições participantes. “A partir dela será possível ter acesso a pagamentos em diversos canais e não apenas na sua instituição. Será possível, por exemplo, realizar pagamentos em um banco usando o saldo da conta de outra instituição”, complementa o superintendente.

Por fim, na quarta fase, prevista para começar em dezembro de 2021, haverá a possibilidade de compartilhar dados referentes a serviços de credenciamento, seguros, previdência, câmbio e produtos de investimentos. “É o que chamamos de *Open Investment*. Nesta etapa, a instituição abre para as demais as informações do seu *portfólio* de produtos e o cliente, se quiser, pode dar o consentimento para o compartilhamento de sua carteira. Assim, a instituição concorrente conseguirá ver, por exemplo, a taxa que o cliente paga por



José Carlos Halpern Doherty

um determinado produto e oferecer uma tarifa mais baixa para ele. Por isso que o *Open Investment* tem potencial de estimular a concorrência e promover uma revolução na oferta de produtos e serviços”, acrescenta Doherty.

## Benefícios

Com a troca de informações mais fluida entre as instituições, o *Open Banking* favorece a criação de novos modelos de negócios e serviços customizados às necessidades dos clientes. “Uma empresa, por exemplo, >



“As empresas que oferecerem melhores experiências, ofertas especializadas e produtos customizados, com certeza poderão sair na frente”, sugere Emanuela Ramos.



pode oferecer o serviço de consolidação de investimentos, para que o cliente consiga 'enxergar' tudo em um único lugar", comenta o superintendente da ANBIMA.

Outro ponto relevante é que o *Open Banking* dará abertura para que os bancos e instituições financeiras tenham a oportunidade de atingir uma gama muito maior de clientes. "Essa é uma grande oportunidade para eles ampliarem o conhecimento sobre o comportamento de seus consumidores e, também, para a criação de serviços personalizados e exclusivos, que conversem diretamente com as necessidades de cada público. Ou seja, as empresas que oferecerem melhores experiências, ofertas especializadas e produtos customizados, com certeza poderão sair na frente", sugere Emanuela Ramos, vice-presidente executiva da Nava Technology, empresa de tecnologia voltada a negócios.

Emanuela destaca, ainda, que novas parcerias poderão surgir em todo o ecossistema, pois as empresas que não possuem diversificação de produtos terão a oportunidade de firmar convênios e oferecer produtos customizados e novos *marketplaces*

que atendam seus clientes de ponta a ponta, com ofertas competitivas.

E, com a unificação do sistema entre todos os *players* financeiros, ficará viável a portabilidade do cliente entre uma unidade bancária e outra, fato que, conseqüentemente, aumentará a competitividade. "A tendência é que haja mais concorrência entre as instituições participantes, que terão que melhorar seus serviços e reduzir taxas para atrair mais clientes", afirma o especialista em regulação e sócio da JL Rodrigues & Consultores Associados, José Luiz Rodrigues.

A chegada do *Open Banking* possibilitará também a criação do Iniciador de Transação de Pagamentos. Segundo Marcelo Feltrin, *head* de desenvolvimento de negócios da Opus Software, empresa de soluções digitais especializada em desenvolvimento de *software*, a nova modalidade de pagamento permitirá que qualquer empresa, regulada pelo BC, inicie transferências e pagamentos entre o consumidor e o recebedor sem o envolvimento de adquirentes (companhias que efetuam as transações financeiras), bandeiras de cartão e sem a necessidade de abrir o aplicativo do banco para fazer um Pix.

"Num exemplo prático, ao realizar uma corrida de táxi com um aplicativo tipo Uber, ao final do trajeto, se esse *app* estiver registrado como um iniciador de pagamento do *Open Banking*, ele poderá fazer a transferência da conta bancária do usuário para a do motorista, sem a necessidade de um cartão de crédito", explica Feltrin.

## Na prática

O *Open Banking* dará autonomia para o cliente construir seu próprio banco, a partir da escolha de serviços financeiros que melhor atendam suas necessidades. "Por exemplo, um cliente que tem conta em um banco A se interessa por um produto do banco B, que é mais vantajoso para ele. Para não ter que abrir uma conta no novo banco, ele simplesmente autoriza essa

José Luiz Rodrigues



instituição financeira B a acessar suas informações no banco A, onde é correntista. O consentimento será dado dentro de um ambiente de autenticação do banco onde a pessoa já tem conta”, explica a vice-presidente da Nava Technology.

Quanto ao acesso no *Open Banking*, o head da Opus Software esclarece que os usuários vão usar interfaces semelhantes às que são utilizadas atualmente para acessar sistemas. “Se hoje o usuário usa, por exemplo, agência, conta e senha para acessar seu Internet Banking, essas mesmas informações serão utilizadas para autorizar o compartilhamento das informações.”

## Proteção de dados

Esse compartilhamento dentro do serviço financeiro ocorrerá por meio de APIs – *Application Programming Interfaces* (em português, Interface de Programação de Aplicação), criadas a partir de padrões de programação que permitem a comunicação de dados de uma fonte a outra. “Uma das características do *Open Banking* é a utilização de padrões de segurança extremamente avançados. As tecnologias adotadas estão entre as mais sofisticadas disponíveis na indústria”, enfatiza Feltrin.

Para garantir a proteção dos dados dos usuários, o *Open Banking* será totalmente alinhado às disposições da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, no propósito de certificar a segurança das informações. “A LGPD trará ao *Open Banking* mais segurança, tanto para o consumidor quanto para as instituições, que terão que estar em conformidade com as regras, a fim de evitar litígios”, explana Rodrigues.

E como a participação no *Open Banking* é restrita às instituições reguladas pelo Banco Central, todos os participantes já seguem regras de segurança preestabelecidas. “O sistema financeiro brasileiro é um dos mais seguros do mundo e já trabalha com rígidos padrões quanto à proteção de dados”, afirma Doherty.



Marcelo Feltrin

Vale mencionar, entretanto, que a segurança de dados vai além de todo o investimento que o ecossistema financeiro se propõe a executar. “Quando surgem novos produtos e serviços, também aparecem novas fraudes. Já há golpes circulando nas redes e diversas pessoas caindo em armadilhas com o Pix, lançado recentemente. Por isso, é fundamental a conscientização da população para que as pessoas sejam cada vez menos alvo desses golpes rotineiros”, alerta Emanuela.

## Ameaça ou oportunidade para as instituições?

Na opinião do superintendente da ANBIMA, o *Open Banking*, sem dúvida, é uma oportunidade. Ele embasa seu ponto de vista no modo como o cliente vem se relacionando com o mercado, além da chegada de um público cada vez mais jovem, ligado à tecnologia e interações virtuais. “O *Open Banking* é uma chance para melhorar o relacionamento com o cliente, desenvolvendo produtos mais rapidamente de acordo com a sua necessidade. Além disso, o sistema oferece às instituições maior capacidade de análise, permitindo decisões baseadas em dados e abre oportunidades de criação de novos serviços a partir de parcerias com *fintechs*, por exemplo. Então, vejo mais oportunidades que ameaças”, conclui. <>



# A evolução das gerações

Em um bate-papo exclusivo, o filósofo, professor e escritor Luiz Felipe Pondé faz uma análise da evolução do comportamento do consumidor ao longo das décadas

Por Daniel Sguerra e  
Karen Rodrigues

**O** quanto a prática do consumo impactou a transformação do comportamento das gerações? Para explicar as mudanças nos hábitos e as evoluções que surgiram ao longo das décadas, principalmente com a chegada da revolução digital, a ADM PRO conversou com exclusividade com o filósofo, professor e escritor Luiz Felipe Pondé, que contextualizou as diferenças que mais marcaram a humanidade desde a *Silence Generation* até a geração Z. Nesta entrevista, o professor explicita seu ponto de vista em relação ao marketing e também sobre o processo de coisificação do capitalismo. Confira.

**Revista ADM PRO - Você acredita que seja possível visualizar diferenças marcantes no comportamento do consumidor ao longo das décadas?**

**Luiz Felipe Pondé -** Diferenças sim. Que seja uma evolução no sentido de que o consumidor esteja, de uma forma ampla, se tornando uma pessoa melhor, um consumidor melhor, não. Porque não acho que a humanidade evolui moralmente, ela evolui tecnicamente. Um exemplo claro: no começo dessa pandemia se falava da humanidade sair mais solidária, mas isso tudo é balela. O ser humano sempre foi dado a uma ligação com certos objetos que denominam seu *status*, sua capacidade de poder e atração. Há transformações sim, inclusive agora. Por exemplo, muito do consumo está vinculado a objetos que são da tecnologia da informação, ligados às redes sociais. Agora, você tem

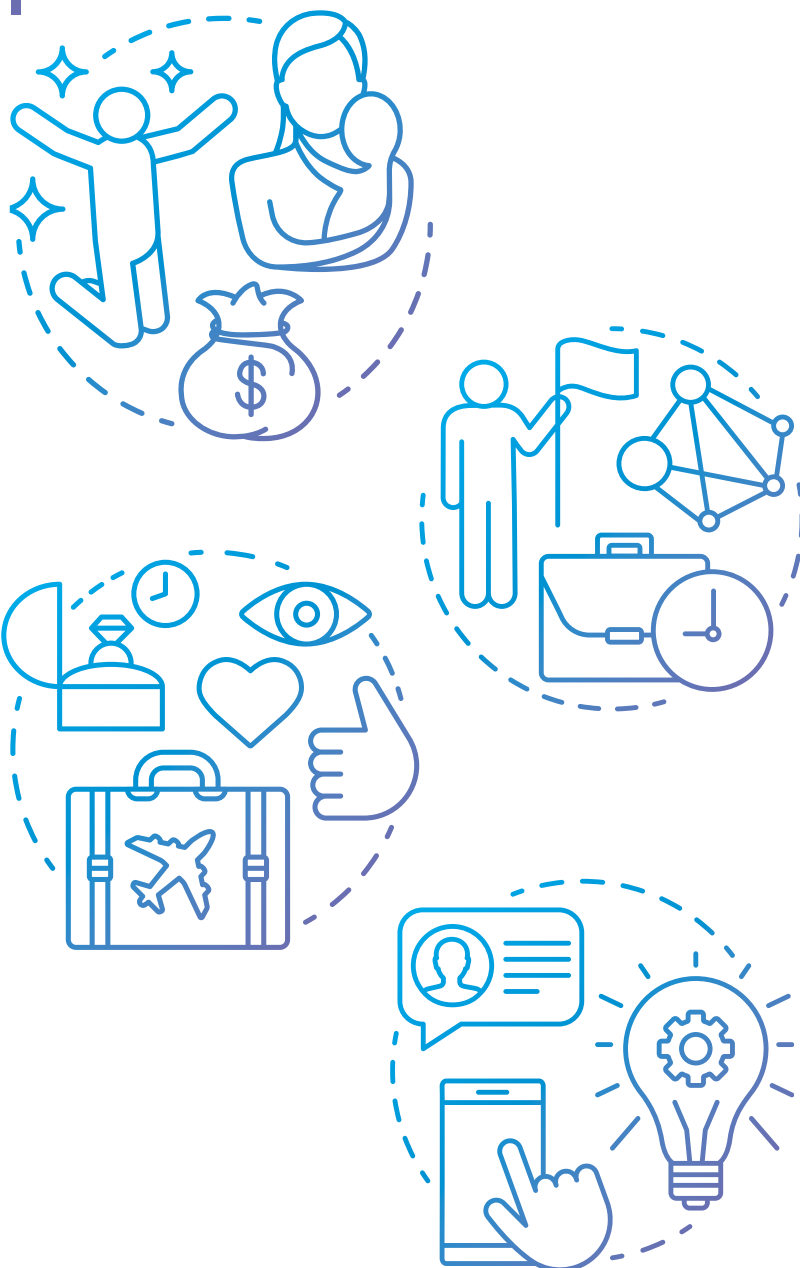


um consumo de comportamento num nível que não tinha antes, a pessoa vende o estilo de vida dela no Instagram. O comportamento se transformou em objeto de consumo, há um marketing de comportamento que há um tempo não existia tanto.

### ADM PRO - Esta mesma diferença pode ser visualizada nas chamadas gerações *baby boomer*, X, Y (*millennials*), Z?

**Pondé** - Sim por conta de épocas distintas. A geração *baby boomer*, que inclui as pessoas que nasceram depois da Segunda Guerra, no final dos anos 50 e meados de 60, pertence a outro período histórico e isso, sem dúvida, impacta comportamentos. A própria concepção de geração é uma invenção da propaganda, do marketing americano para vender. Portanto, isso está diretamente vinculado a certos hábitos e objetos de consumo. As gerações que agora chamam de *Silence Generation* (geração silenciosa, termo usado para se referir à população nascida entre 1925 e 1942), levam esse nome (*silence*) justamente porque ninguém falava tanto. Com isso, não tinha como capturar desejo ou colocá-los numa rede de conteúdo circulante, pois a vida era extremamente simples e silenciosa, sem esse ruído de todo mundo falando o que quer, manifestando opinião, ofensa e desejo. A concepção de geração é marcadamente determinada por objetos e práticas de consumo. A geração Z há pouco tempo estava gozando dos *millennials* chamando-os de *cringe*. Já os *millennials* achavam que iam salvar o mundo, porque os pais colocaram isso na cabeça deles, de que eram pessoas especiais. Em vez disso, eles acordaram com quase 40 anos, pobres (porque hoje se ganha menos ainda), pagando boleto, já tendo problemas nos exames de saúde, não salvaram o mundo e ainda estão tomando antidepressivo. A geração Z fala porque não paga boleto, mas seus pais

“A própria concepção de geração é uma invenção da propaganda, do marketing americano para vender. Portanto, isso está diretamente vinculado a certos hábitos e objetos de consumo.”





estão cometendo os mesmos erros que acometeram os *millennials*, ou seja, continuam levando muito a sério a molecada. Quando uma criança faz um risco no papel, os pais já acham que é Picasso. Antes de tudo, nos últimos tempos, o grande objeto de consumo é o ego. É a expectativa do ego que vai fazer diferença no mundo. Costumo dizer que o século XXI vai ser da mentira e da psiquiatria, isso muito por causa do marketing mentiroso. Ele se tornou mentiroso quando passou a ser uma ciência que quer salvar o mundo. Quando ele queria convencer a dona de casa a comprar o sabão em pó 'x', ele não era mentiroso, estava apenas fazendo o que tinha que fazer.



### **ADM PRO - Fala-se muito que deixamos de comprar produtos e serviços e passamos a comprar experiências. Como você vê esta afirmação?**

**Pondé** - A própria experiência do cotidiano se transformou em consumo de experiência. Então, você viaja e vai fazer uma experiência de vinhos na Mantiqueira, de queijos na França ou no mosteiro budista no Vietnã. É claro que isso está regado a passagem de avião, a consumo, mas a ideia é a de que você está agregando valor ao seu dia a dia. Tem aí uma coisificação do cotidiano e ele não pode ser a banalidade que é.



### **ADM PRO - A transformação do mercado consumidor passa também pela revolução digital, que gera medo em muitas pessoas, principalmente quando se especula que os robôs roubarão nossos empregos. Como você analisa essa questão?**

**Pondé** - Que a transformação técnica elimina profissões é um fato, mas eu olho esse apocalipsismo associado à inteligência artificial com cuidado. Não acho



que ela vai acabar com todos os empregos, inclusive está muito no começo para fazer previsão. Entendo que, sim, existam profissões nesse caminho, mas não acho que vá acontecer uma devastação. Entretanto, uma devastação que está acontecendo e que tem a ver com a entrada de processos disruptivos de tecnologia de informação no mercado é o cenário de pessoas com mais de 50 anos perdendo emprego. Isso tem a ver com o fato de todas as empresas estarem se transformando em organizações de dados, criando um *gap* grande entre pessoas que não foram alfabetizadas no mundo digital e jovens que já nasceram com essa realidade. Existe uma tendência de associar as pessoas mais velhas à televisão preto e branco. E o resultado é o jovem querendo fazer terapia com psicoterapeutas jovens, alunos querendo ter aulas com professores jovens e isso que não tem necessariamente a ver com a tecnologia da informação, mas sim com o resultado do processo da economia capitalista, que vai desvalorizando o que existe e enaltecendo só o que é novo. Essa tendência de tornar obsoleto o profissional cada vez mais cedo já é um fato. Isso é decorrente de um processo sociológico típico da modernização capitalista, burguesa e aqui não estou fazendo propriamente juízo de valor, mas descrevendo o processo, que significa a exclusão de profissionais experientes em áreas que não têm nada a ver. É interessante porque você compra a experiência do turismo, do consumo, mas a experiência profissional é desvalorizada. É típico do processo de coisificação do capitalismo, você transforma uma coisa em um objeto e o objeto real você desvaloriza.

### **ADM PRO - Você acredita que o comportamento de consumo é ditado pelo consumidor ou pelo marketing?**

**Pondé** - O desejo humano que se manifesta na intenção da compra é uma realidade psicológica, mas que se constitui

num vínculo concreto com o mundo à sua volta. Quando eu dava aula para alunos de publicidade há 10 anos, eles aprendiam que um bom publicitário era alguém que sabia o que o consumidor iria querer daqui dois anos, embora ele mesmo, consumidor, ainda não soubesse. Ele observava o comportamento, a tendência, o que estava surgindo, o que seduzia, o que aparecia como fetiche e foi nesse processo que os marqueteiros descobriram como o comportamento em si foi se transformando em um objeto de consumo. Só que hoje, o bom marqueteiro não é aquele que sabe o que o consumidor vai querer daqui a dois anos, mas sim aquele que vai fazer o consumidor querer 'x' daqui cinco minutos. O marqueteiro trabalha diretamente com a inteligência artificial e o consumidor, por sua vez, possui uma esfera de desejos que têm a ver com a sua personalidade. Então existe toda uma gama que perpassa esse desejo. É uma área construída antes de você chegar no site para comprar coisas quando, por exemplo, o algoritmo fica jogando coisas pra você na tela do seu celular. Quanto mais consumo generalizado você busca, mais os algoritmos conseguem capturar o seu desejo. O mundo sempre influenciou a nossa vontade e o marketing é uma ciência social aplicada e especializada em formar esse desejo.

**ADM PRO - Sabemos que hoje em dia as startups surgem com o conceito de experiência de usuário em seu DNA. Você acredita que organizações de pequeno e médio porte serão capazes de implementar estes modelos em suas operações?**

**Pondé** - Toda vez que você aumenta muito o espectro de inserção, mais difícil é para você manter um tipo de relacionamento como esse. É claro que a experiência do vínculo com o usuário aproxima e faz com que você tenha um *feedback*

mais próximo e ágil, entretanto quem vai fazer todo esse processo é a inteligência artificial. E eu tenho a impressão de que quanto mais você traz o consumidor para perto, mais chato ele fica. Vamos pegar o exemplo das escolas privadas. Com a classe média tendo cada vez menos filhos, as escolas passaram a se sentir re-féns desses usuários (entenda usuários como pais e alunos). Neste cenário, o que os pais querem é que as escolas reforcem a autoestima dos filhos e que eles sejam preparados para serem extremamente bem-sucedidos, ao mesmo tempo em que são muito amados. No meio disso está o professor, que precisa agradar os alunos e seus pais para que eles permaneçam na instituição, sob o risco de perder o emprego caso os estudantes saiam da escola. ➡





# Você conhece o seu novo consumidor?

As recentes transformações nos hábitos de compra da sociedade desafiam as empresas da Nova Economia a criarem modelos de negócios que coloquem o consumidor no centro da jornada. Agora, não basta apenas criar produtos ou serviços adequados, mas sim promover uma experiência única na hora da compra

*Por Karen Rodrigues*



O comportamento do consumidor sempre esteve em constante evolução e, nas últimas décadas, com o avanço da tecnologia e o aumento da conectividade, a maneira como ele passou a comprar produtos e serviços mudou drasticamente. O acesso rápido e prático às informações e o conforto proporcionado por essas conexões o tornaram mais antenado, engajado e exigente.

De olho nessas mudanças, as organizações foram desafiadas a repensarem seus negócios e integrarem o digital, no intuito de garantir a melhor experiência para seus clientes. Dessa forma, o conceito de transformação digital começou a crescer exponencialmente, exigindo adaptações em todos os níveis da empresa.

Ao contrário do que muitos podem pensar, essa transformação digital não se limita apenas a implementar soluções tecnológicas na empresa, mas sim em iniciar um processo de evolução cultural, que envolva a transição da estrutura analógica para o ambiente digital e entenda o recente movimento da sociedade para criar produtos e serviços diante de novos modelos de negócio. Significa, ainda, mudar o *mindset* na intenção de criar soluções para que o consumidor esteja no centro das estratégias da organização.

A junção da transformação tecnológica e da revolução comportamental possibilitou o surgimento do que tem sido chamado de Nova Economia. A expressão, embora usada atualmente, não é tão nova assim. Ela foi registrada pela primeira vez em 1983, na Revista Americana *Time* pelo jornalista Charles P. Alexander, que afirmou que "enquanto as indústrias tradicionais estão sofrendo com a concorrência estrangeira, as novas empresas de tecnologia irão liderar o mundo em inovação".

Segundo Hendel Favarin, CEO da Conquer, escola de negócios especializada em cursos corporativos e *soft skills*, na Nova Economia as empresas colocam as pessoas na parte central dos negócios

e estão dispostas a ajustar todos os planos estratégicos pensando no cliente. "São as empresas *Customer Centric*, isto é, consumidor no centro. Uma característica dessas organizações é que elas constroem seus produtos com o cliente e não para o cliente", explica.

## Velha Economia versus Nova Economia

Num paralelo entre os dois modelos econômicos, o CEO comenta que a forma de criar produtos mudou radicalmente. No antigo, todos os requisitos eram definidos no início do projeto e sofriam pouca ou nenhuma alteração durante a execução. Sua construção era demorada e só no final de seis meses a um ano o produto era colocado no mercado.

Já no modelo atual, as empresas da Nova Economia utilizam o MVP – Mínimo Produto Viável (em inglês *Minimum Viable Product*), ou seja, os requisitos são mínimos, a construção é ágil, pequena, barata e a entrega para o mercado é a mais rápida possível. "É por isso que as empresas da Nova Economia têm uma cultura muito forte de colaboração, inovação e experimentação. Elas estão abertas a novos modelos de gestão e metodologias ágeis e, conseqüentemente, nesse modelo >

"O primeiro ponto é a empresa se digitalizar, ter bancos de dados (entre outros recursos tecnológicos) com informações sobre seu cliente. Quanto mais ela conhecer seu consumidor, mais fácil conseguirá desenvolver estratégias, promoções e ofertas específicas para cada tipo de cliente", orienta Liliane Rohde.

de trabalhar existe um senso de propósito muito forte. As empresas querem fazer diferença na vida das pessoas e não apenas vender”, ressalta Favarin.

### Novo coronavírus

Se as inovações tecnológicas já vinham acontecendo gradativamente nas companhias, com a chegada da pandemia foi necessário acelerar esse processo urgentemente. “Em algumas empresas, os planos previstos para os próximos quatro anos tiveram que ser realizados em quatro meses”, conta Ricardo Balkins, sócio-líder

da Indústria de *Consumer Business* da Deloitte.

Diante do novo cenário, a adaptação dos negócios ao mundo digital tornou-se uma questão de sobrevivência, pois com o fechamento das lojas físicas e as medidas de isolamento social mais restritivas, as transações nos canais digitais tiveram um aumento significativo. De acordo com índice MCC-ENET, indicador que acompanha a evolução dos preços do varejo *online* brasileiro, em 2020 o *e-commerce* cresceu 73,88%, se comparado a 2019.



## As diferenças entre o velho e o novo

### NEGÓCIOS TRADICIONAIS



- Analógico
- Foco no produto
- Valorização do capital
- Hierarquia
- Evitar o erro
- Fugir dos problemas
- Objetivo
- Chefe
- Fugir das mudanças
- Crescimento linear
- Distância dos problemas coletivos

### NEGÓCIOS INOVADORES



- Digital
- Foco no consumidor
- Valorização do Conhecimento
- Autonomia
- Errar rápido para aprender rápido
- Solucionar problemas com criatividade
- Propósito
- Líder inovador
- Provocar mudanças
- Crescimento exponencial
- Responsabilidade social

Fonte: Conquer





Hendel Favarin

Isso comprova que o consumo digital, de fato, vem se transformando e, ainda, ganhando novos adeptos, conforme aponta a pesquisa da equipe de Dados & Insights da Loures Consultoria, que revela que o período de distanciamento social levou mais de 7 milhões de pessoas a fazerem compras na internet pela primeira vez.

Para acompanhar essa nova era, as empresas precisaram entender que repensar o negócio é bem mais do que criar um site ou um *app*, mas sim investir na experiência do cliente. “Conquistar a confiança de um consumidor demanda tempo e perdê-lo pode ser muito rápido. Não basta ter um *website* ou um aplicativo, mas não oferecer clareza e facilidade no uso e, principalmente, não ter estrutura logística para cumprir prazos. Um diferencial que notamos nas empresas que mais se destacam no comércio virtual é a agilidade na entrega de produtos. Algumas estão preparadas para fazer isso em apenas duas horas”, ressalta Balkins.

## A experiência do cliente

Uma coisa já ficou clara: o consumidor é o foco central do negócio. Para atender seus desejos, expectativas e dores, as organizações devem, antes de tudo, conhecê-lo. “O primeiro ponto é a empresa se digitalizar, ter bancos de dados (entre outros recursos tecnológicos) com informações sobre seu cliente. Quanto mais

ela conhecer seu consumidor, mais fácil conseguirá desenvolver estratégias, promoções e ofertas específicas para cada tipo de cliente. Outro ponto é usar mais o conceito de segmentação, isto é, dividir o mercado e clientes com comportamentos, expectativas e necessidades diferentes. De posse dessas informações é possível direcionar as estratégias e criar novas tendências de negócios”, orienta a professora de comportamento do consumidor da ESPM Porto Alegre, Liliane Rohde.

Nessa mesma visão, o CEO da Conquer reforça que neste mercado cada vez mais competitivo, ouvir o cliente, seja no B2B ou B2C, faz toda a diferença. “Nós atendemos as principais empresas e *startups* do País e conseguimos um alto nível de satisfação, porque entendemos a dor dessas organizações. Tudo que fazemos é ouvindo o nosso cliente. Vemos outras empresas como Nubank, 5º Andar, Uber e Airbnb também conquistando muito mercado por terem seu foco no consumidor”, afirma.

As companhias entenderam que os clientes não querem mais uma simples mercadoria ou serviço, mas sim viver experiências além do produto em si. “O cliente não quer mais só uma aula de inglês, ele quer uma imersão na sociedade anglofônica, quer características culturais de quem é anglofônico, seja do Reino Unido, EUA, Austrália, África do Sul, ou seja, quer usufruir essa experiência”, explica Liliane.



## Usufruir em vez de possuir

Outro fator que tem levado as empresas a reverem seus conceitos e negócios está intrinsecamente ligado à nova tendência de comportamento do consumidor, que vem substituindo a ideia de propriedade pelo conceito de uso. Isso quer dizer que ele não se preocupa mais em ter, mas sim em usufruir.

Esse comportamento está mais relacionado ao perfil das gerações *Z* e *millennial*, que priorizam a conectividade, agilidade e sustentabilidade e, por esta razão, alguns segmentos já direcionaram suas estratégias para atender a este novo público. “No setor automotivo, as empresas trabalham com a locação de veículos. E no setor de vestuário surgiram empresas que promovem a venda de produtos usados”, exemplifica Balkins.

Na opinião de Favarin, propriedade é algo muito caro e o mundo está evoluindo muito rápido, o que faz com que as coisas fiquem cada vez mais defasadas. “Hoje, as marcas têm que se preocupar com a dor ou a vontade do consumidor. O cliente não quer mais investir R\$70 mil para ter um carro, mas sim ter acesso àquele serviço que, não necessariamente implica em

Ricardo Balkins



comprar. Por isso as marcas estão tendo que se acostumar e evoluir nesse novo modelo”, acrescenta o CEO.

## Atração e retenção

O desafio das empresas na Nova Economia que têm o propósito de atrair e reter consumidores vai muito além de oferecer um bom atendimento. Para a fidelização, as organizações precisam encantar os clientes e estabelecer conexões emocionais por meio de seus produtos e serviços. Os novos consumidores passaram a enxergar os valores na hora de escolher uma marca para consumir: buscam empresas que têm propósito, que se importam com causas sociais e sustentáveis e que são transparentes em seus negócios, entre outros fatores.

Reter o cliente no modelo *online*, entretanto, não é nada simples, uma vez que ele tem o mundo inteiro a apenas um click. E, quando se trata das novas gerações, a missão fica ainda mais complexa. “É cada vez mais difícil fidelizar os consumidores da geração *Z* e a próxima geração após a *Z*, pois eles são muito infiéis. Sempre querem novidades, marcas novas e experiências inéditas. Mesmo as empresas que têm propósitos, interação e que oferecem a cocriação para seus clientes têm dificuldade de fidelizar”, ressalta a professora da ESPM.

## Varejo físico pós-pandemia

Com a diminuição das restrições da pandemia, aos poucos os espaços físicos estão reabrindo suas portas, retomando suas rotinas e a pergunta que fica é: depois do expressivo crescimento das vendas virtuais, como os consumidores vão se portar com o retorno das lojas físicas?

Segundo Balkins, essa é a resposta que todas as empresas buscam, pois não há uma visão clara sobre o futuro, que diga se o comércio virtual continuará na mesma



proporção ou crescerá ainda mais, tampouco se o modelo tradicional de lojas físicas voltará aos padrões anteriores. “No momento, o que podemos concluir é que o futuro será um modelo comercial híbrido, entre diversos canais virtuais e lojas físicas e, este último, deve mudar em relação ao passado, tornando-se um canal mais voltado para a experiência do consumidor, com demonstrações de produtos e não exclusivamente para concretização de vendas”, sugere o sócio-líder da Deloitte.

Esse cliente que mescla suas compras entre o *on* e o *off* é considerado um *phygital* (termo que vem da fusão das palavras em inglês *physical* – físico – e digital), que poderá escolher a vivência que melhor lhe atender entre os dois mundos. “A experiência da loja física também é importante. Chegar, ser bem recebido, ter a oportunidade de pegar o produto e levar na hora, mas sem aumentar o custo, pode atrair clientes para a loja física”, supõe Liliane.

## Encantar nos detalhes

Neste novo conceito de mercado, deixar a marca mais presente na memória do consumidor requer das empresas atenção a detalhes que podem fazer a diferença. Muitas vezes, elas pecam por não pensarem em soluções simples que encantam. Um exemplo disso é uma loja física liberar o Wi-Fi, dispor de um espaço para o cliente sentar ou de um cantinho para o café, além, é claro, de ter funcionários atenciosos. “São pequenas coisas que podem tornar o negócio *Customer Centric*”, enfatiza Favarin.

Outro ponto é proporcionar ao usuário a sensação de que ele é único, que está fazendo um bom negócio e que está em um lugar onde as pessoas o entendem e estão dispostas a resolver suas dores. “Nesse sentido, a experiência relacionada a sentimentos e sensações torna o momento positivo e faz a diferença na vida das pessoas”, finaliza Liliane. 🗨️



Para entender como as organizações nacionais e internacionais desenvolvem suas estratégias, que visam atender aos desejos deste novo cliente, mais exigente, consciente e conectado, o CRA-SP realizará, entre os dias 13 e 16 de setembro, o **12º ENCOAD – Encontro do Conhecimento em Administração**, que terá como tema principal “A Transformação do Mercado Consumidor”.

Totalmente *online* e gratuito, o principal evento anual do CRA-SP contará com a participação de nomes como José Salibi Neto, cofundador da HSM; Leila Loria, presidente do Conselho de Administração do IBGC; Sergio Saraiva, CEO da Rappi Brasil; Edu Neves, CEO do Reclame Aqui; Tati Gracia, diretora de marketing da Mondeléz; Roberto Meir, publisher da Revista Consumidor Moderno, entre outras 40 personalidades convidadas para discutir o assunto.

Conheça a programação e inscreva-se em [www.encoad.com.br](http://www.encoad.com.br)





# NPS: a métrica que avalia a satisfação do cliente

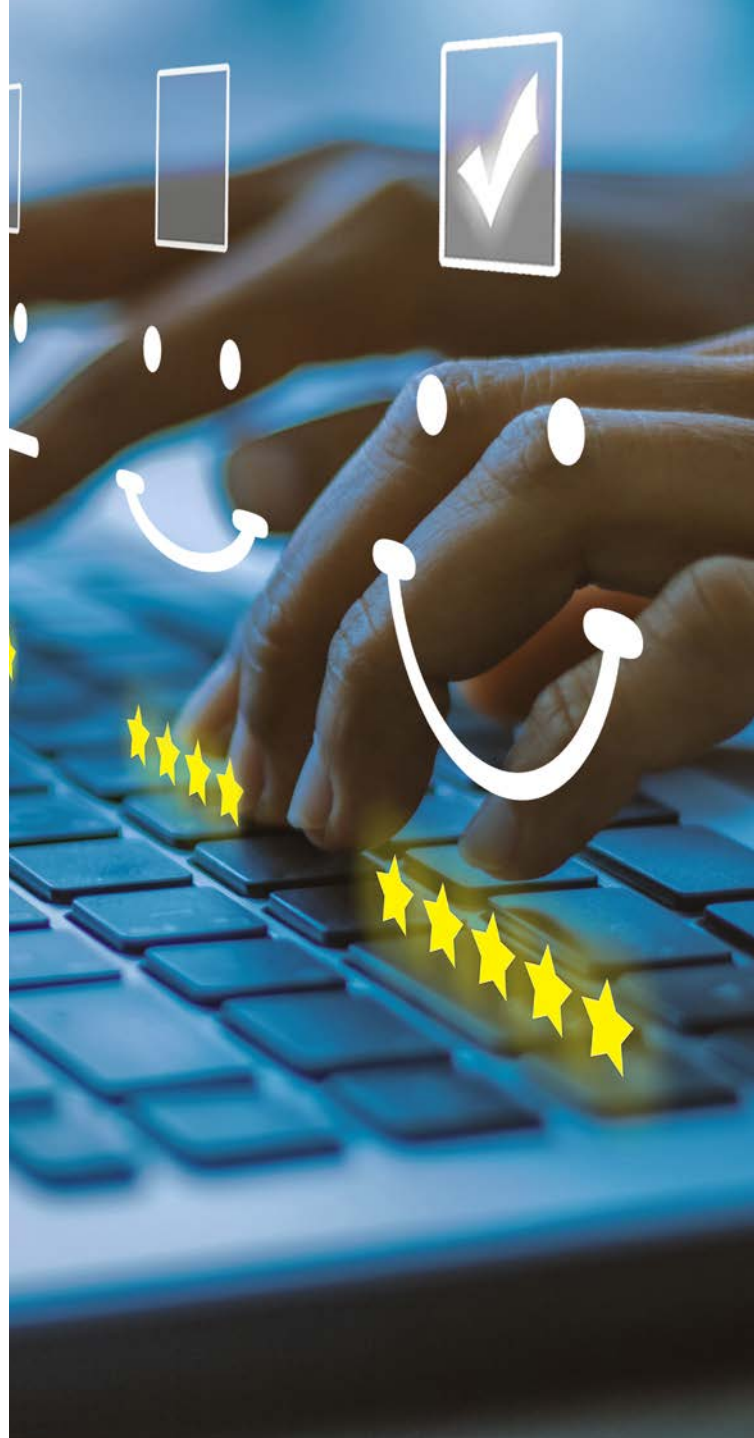
Indicada para medir o nível de fidelidade dos usuários, a metodologia auxilia as empresas a aprimorarem a experiência do cliente

Por Karen Rodrigues

**P**ara conhecer o quanto os clientes estão satisfeitos com seus produtos e serviços, as organizações têm adotado a metodologia de pesquisa NPS – *Net Promoter Score*, que mede o nível de fidelidade dos usuários. A partir de cada *feedback*, elas conseguem desenvolver planos de ação que visam melhorar a experiência do consumidor.

Simple e de fácil aplicação, o NPS revolucionou os modelos de pesquisa de satisfação, pois consiste em uma única pergunta quantitativa: “em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a empresa ‘x’ a um amigo ou familiar?”. Após a pergunta principal, geralmente as empresas incluem uma questão qualitativa, na qual questionam: “quais são os motivos para a sua nota?”.

Com base na resposta, os usuários são segmentados em três grupos: promotores, neutros e detratores. Os promotores são aqueles clientes que avaliam com notas 9 e 10, que gostam da marca e indicam para amigos e familiares. Já os neutros são os que dão nota 7 e 8 e, neste caso, entende-se que eles não tiveram uma experiência inteiramente



satisfatória, ou seja, identificaram pontos positivos, porém com ressalvas. E os detratores, consumidores que pontuam entre 0 e 6, são pessoas insatisfeitas, que tiveram uma má experiência com a marca.

Nessa etapa, a empresa deve partir para o fechamento do *loop* (processo que acontece após a coleta de dados e *feedbacks*), com todos os clientes que responderam à pesquisa. No entanto, a prioridade das tratativas sempre é dos clientes detratores, pois a cada minuto que um detratador fica desamparado, aumenta o risco de ele falar mal da empresa e manchar a reputação. “A tratativa com eles precisa ser feita em até 24 horas após

o recebimento do *feedback* e sempre de maneira personalizada. A empresa precisa entender os motivos que levaram àqueles clientes a não ficarem contentes com a experiência que vivenciaram, principalmente os que não escreveram nenhum comentário”, explica Tomás Duarte, co-founder e CEO da Track Group S/A, *startup* especialista em indicadores de performance da Experiência do Cliente.

## Como o NPS é calculado

O cálculo do NPS é bem simples. Primeiro, as avaliações dos perfis neutros são descartadas. Com a porcentagem dos clientes promotores e detratores é feita a seguinte conta: % clientes promotores - % clientes detratores = NPS.

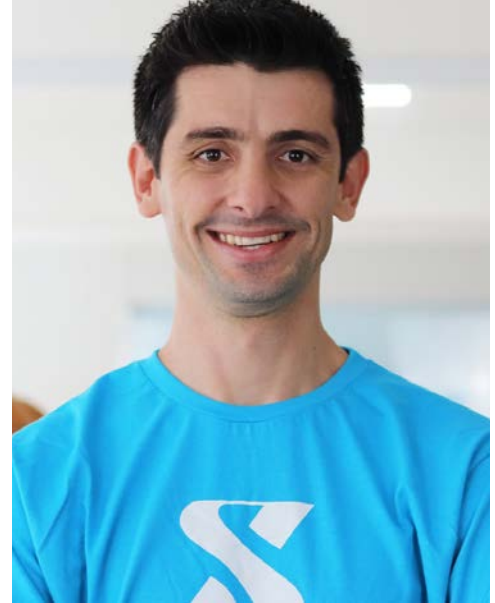
De acordo com o resultado, é possível categorizar o desempenho da empresa com base em quatro parâmetros, que direcionam a posição que ela ocupa em relação à satisfação dos clientes. São eles: NPS Excelente (entre 76 e 100), NPS Muito Bom (entre 51 e 75); NPS de Aperfeiçoamento (entre 1 e 50); NPS Ruim (-100 e 0).

Já a análise da pergunta qualitativa é a mais importante do NPS, pois é ali que as organizações vão descobrir as causas de seus problemas. De acordo com o CEO da Track, todos os comentários fornecidos devem ser analisados e isso pode ser feito manualmente ou automaticamente, por meio de algoritmos de análise de sentimento. “Assim, os temas mais comentados pelos clientes virão à tona e os problemas poderão ser definidos”, explica.

## Qual a frequência ideal para disparar o NPS?

Por ser uma pesquisa versátil, o NPS pode ser aplicado de formas e momentos diferentes. Um deles é o NPS transacional, enviado ao fim de cada transação. Esse formato é ideal para obter *insights* de melhoria de produtos e transformar a experiência do cliente. “Isso aumenta o investimento, mas também as inúmeras

Tomás Duarte



Tiago Serrano

possibilidades de acompanhar o nível de satisfação do consumidor e trabalhar principalmente a fidelização”, comenta Tiago Serrano, CEO e co-founder da SoluCX, *startup* que oferece soluções para gestão da experiência do consumidor.

Outra opção é o NPS relacional, encaminhado em períodos mais espaçados, com o objetivo de entender como anda o relacionamento e o nível de lealdade dos clientes. “Não existe uma regra, mas esse pode ser trimestral, semestral ou anual”, explica Serrano.

## Como implementar

O primeiro passo para as instituições que desejam implantar a métrica em seus negócios, de acordo com o CEO da SoluCX, é conhecer a sua jornada “*Job to be Done*”, ou seja, a atividade principal do empreendimento. “Se a empresa é um aplicativo de transporte, por exemplo, sua jornada JTBD é ir do ponto A ao ponto B com segurança. Aplicar a metodologia NPS nessa jornada pode ser um primeiro passo para entender o *feedback* do cliente e a proporção de promotores, neutros e detratores da sua marca no mercado”, esclarece Serrano.

Outro ponto que o CEO da SoluCX considera relevante é trazer a voz do cliente como norte de melhorias na operação, pois quando ele opina naturalmente o “eu acho”, muito utilizado por gestores em reuniões de planejamento, é substituído pelo “o cliente disse”. “Embora o NPS seja uma >



Alessandro Cogliatti

excelente ferramenta de gestão, é recomendável, antes de tudo, que a instituição conheça sobre experiência do cliente e, em seguida, crie projetos voltados à cultura *Customer Centric* (centrado no cliente) na empresa”, orienta Duarte.



### NPS na prática

Há cinco anos, a SulAmérica Seguros implantou o NPS na avaliação dos principais processos e experiências dos beneficiários do produto Saúde. Logo no início, a instituição fez um trabalho de ‘evangelização’ a respeito da métrica, pois muitos funcionários e executivos não conheciam a metodologia. “Hoje, os mais de 4 mil colaboradores têm ciência do valor da pesquisa de voz do cliente”, conta Alessandro Cogliatti, diretor de experiência do cliente da SulAmérica.

Atualmente, a empresa utiliza a métrica para acompanhar os mais de 60 pontos de jornada, visando entender o nível de promoção, satisfação e também de esforço que o cliente possa ter em algum ponto específico. “Utilizamos o NPS de forma transacional para avaliar serviços representativos, como a experiência do cliente com o Saúde Tela, por exemplo. Também medimos o NPS relacional que tem por objetivo avaliar a experiência com a empresa como um todo”, comenta o diretor.



Quanto à análise dos perfis categorizados, a organização conta com um time de analistas de *Customer Experience* - CX (experiência do cliente) que atua em conjunto com os times de negócio e tecnologia nos planos de ação. Com base no *feedback* do cliente, as equipes trabalham para criar soluções que melhorem a experiência para todo o grupo impactado pelos pontos captados nas pesquisas. “Quando identificamos que se trata de uma situação particular, mas que merece cuidado, o profissional de CX acompanha todo o caso, acionando as áreas envolvidas no processo ou serviço”, relata Cogliatti.

Para que a metodologia tenha uma adesão satisfatória, a organização tem o hábito de aplicá-la logo após a experiência ou, no máximo, em 48 horas. “Avaliar no momento mais quente da experiência é o mais indicado e melhora muito os resultados”, sugere o diretor.

Para ele, a pesquisa nunca é a etapa final, mas sim uma ferramenta do dia a dia para aperfeiçoar produtos e serviços. “Com pesquisas como NPS, temos conhecimento do que precisa ser melhorado e também no que estamos acertando e isso nos motiva a aprimorar soluções, incrementar negócios e satisfazer o cliente”, conclui Cogliatti. ☺



### Como surgiu o NPS

Considerada uma das métricas mais conhecidas no mercado mundial, o NPS foi desenvolvido em 2003, por Fred Reichheld, consultor da Bain & Company, e apresentado em um artigo intitulado “O número que você precisa crescer” (em tradução livre), na *Harvard Business Review*. No texto, Reichheld aborda que o objetivo da metodologia é mensurar a lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento e porte e, ainda, direcionar os pontos de aprimoramento da experiência que eles vivenciaram ao utilizar um produto ou serviço. Do artigo surgiram duas edições do livro “A Pergunta Definitiva 2.0”, indicado para gestores que querem aplicar táticas para encantar clientes.





# 20 ANOS DE HISTÓRIA E EVOLUÇÃO

ATITUDE É O QUE NOS  
MOVE, RESPONSABILIDADE  
E CREDIBILIDADE NOS  
MANTÊM E SOLUÇÕES É  
O QUE OFERECEMOS.  
SOMOS BDO!

AUDIT | ADVISORY | TAX | BPO

20 ANOS  
BDO RCS

IBDO



# Como escolher um sócio?

Antes de definir o parceiro ideal para dividir o dia a dia de um negócio, é fundamental analisar alguns fatores que podem garantir o bom desempenho da sociedade

Por Karen Rodrigues

**S** seja em um novo empreendimento ou em um negócio já consolidado, uma das grandes dúvidas que acometem os empreendedores é como definir a pessoa com a qual serão divididas as responsabilidades da empresa, afinal, para que a sociedade seja bem-sucedida, o perfil do sócio precisa estar alinhado aos propósitos e conceitos do projeto.

Para acertar na escolha, é importante considerar alguns fatores antes da decisão final. Ao pensar em um potencial sócio, é fundamental analisar suas competências, contatos, recursos financeiros e o que ele

pode agregar às atividades. "Avalie os valores, propósitos, histórico de conquistas, currículo e reputação. Questiona se ele tem problemas jurídicos ou de crédito, pois isso pode comprometer os negócios futuros da sociedade", alerta o CEO da Faculdade Brain Business School, Adm. Ricardo Mollo.

Outros pontos a serem considerados, segundo o administrador, são os conhecimentos técnicos e, ainda, as competências comportamentais, entre elas o trabalho em equipe, a liderança, o poder de argumentação, a sua comunicação, além da visão sistêmica e crítica.

Adm. Ricardo Mollo







## Fuja de ciladas

Entre os erros clássicos em uma sociedade, a consultora do Sebrae-SP, Esmeralda Queiroz da Cruz, aponta alguns exemplos que acontecem com frequência. Um deles é convidar uma pessoa para ser sócia apenas com o intuito de ajudá-la. “Se seu amigo precisa de apoio, indique-o para as oportunidades que você conhece, mas não o chame para sócio. A chance de ‘azedar’ é muito grande, pois ele está vindo pelo motivo errado e não porque está alinhado ao projeto, tem competência e agrega ao negócio”, exemplifica a consultora.

Mais um equívoco é confiar na pessoa porque ela é da família. “Sem desmerecer o valor familiar, mas a confiança não deve ser o critério que transforma alguém em sócio. O ideal é que seja alguém com convergência de propósito e que complemente os conhecimentos e as habilidades

necessárias para a gestão do negócio”, elucida Esmeralda.

Trabalhar sem registro, por ser no âmbito familiar, também está na lista dos erros mais comuns. Além de ser ilegal, a pessoa passa anos sem contribuir com o INSS e isso vai refletir no momento em que ela for se aposentar.

“O que a gente vê é que o brasileiro é muito empolgado. Tentamos colocar alguns alertas, pois a função do Sebrae é fomentar o empreendedorismo, mas quando estou com uma pessoa na minha frente vejo um sonho de vida. Geralmente, a pessoa não presta atenção, pois tem certeza que Deus vai ajudar e tudo dará certo. Ela até pede informação, mas vai fazer do jeito que pensou inicialmente: de maneira informal e com acordo de boca. Só que esses acordos, com sorte, vão só até a página dois”, desabafa a consultora. ➤







“Se seu amigo precisa de apoio, indique-o para as oportunidades que você conhece, mas não o chame para sócio”, exemplifica a consultora Esmeralda Queiroz da Cruz.

### Parceria dentro da lei

Formalizar a sociedade servirá de garantia para que as partes estejam protegidas em questões futuras. Antes de dar entrada na papelada, os sócios devem discutir os trâmites, definir percentuais de participação de cada um e quais serão seus deveres, direitos e possíveis vetos.

Mollo comenta que as empresas iniciam suas operações constituídas de forma limitada e, para isso, os sócios assinam um Contrato Social que determina os termos e condições da sociedade, bem como ela será administrada. “Neste contrato pode ser definido um acordo de acionistas, contando em detalhes como será o relacionamento entre os sócios, o que será vetado a eles, bem como seu direito de saída ou de preferência, entre outras condições”, orienta.

Para desenvolver o Contrato Social é recomendável procurar um advogado e, quanto aos registros e trâmites com órgãos do governo, a sugestão é buscar um contador. “Os profissionais devem orientar os sócios sobre o tipo de companhia que é mais adequada para a sociedade e a mais eficiente forma de tributação”, diz Mollo.

### Conflito de ideias e interesses

É comum que em determinados momentos da sociedade os envolvidos tenham

opiniões divergentes sobre alguma questão. E, até certo ponto, é saudável para o negócio que eles pensem diferente, afinal, isso faz com que a visão de ambos seja ampliada. No entanto, é importante que busquem alinhamento sobre as ações que vão desenvolver.

O ideal nesses casos é que a discussão seja resolvida de forma técnica e com argumentação sobre o valor e o risco que as ideias podem gerar. “As discussões ocorrerão, o que é normal, mas deve ser mantido um conflito de ideias, não de valores. Quanto mais as discussões forem baseadas em dados e evidências e utilizarem de ferramentas de análise, mais eficiente será a argumentação”, aconselha o administrador.

Em consonância com a ideia do uso das ferramentas para diluir os conflitos, Esmeralda sugere que os sócios construam um planejamento que defina o conceito, os objetivos e os passos para os próximos anos. Assim, toda vez que vier um problema e eles divergirem na solução, poderão olhar o planejamento e encontrar a decisão que mais os aproxima do projeto inicial. “Isso ajuda a trazer a divergência para o plano das ideias e do propósito”, afirma.

Apesar da necessária cautela e, por mais que pareça um risco ter um sócio, os empreendedores devem considerar a sociedade como um fator positivo, pois ela amplia a visão do negócio, soma a força de trabalho e, embora exista o reparte de lucros, há também a divisão dos problemas e dúvidas. “É uma ótima chance para a troca de experiência e percepções, que também reforça a multidisciplinaridade e o fortalecimento da diversidade de competências”, incentiva Mollo.

## Um exemplo de sociedade

De uma amizade que surgiu na sétima série, as publicitárias Kelly Martins Ferreira e Carla Somose Novalski nem imaginavam que, anos depois, se tornariam sócias. Em meados de 2007 elas decidiram unir suas experiências profissionais e montar um negócio no qual desenvolveriam para seus clientes aquilo que já faziam nas empresas em que trabalhavam. Daí surgiu a Recriativi, uma agência de marketing digital focada em estratégias de comunicação.

No processo de construção e alinhamento do projeto, elas formataram como seria a agência, os serviços que venderiam e como prospectariam os primeiros clientes. "No começo, saíamos com a pasta de *portfólio* debaixo do braço e íamos aos comércios apresentando o trabalho. Aos poucos, os clientes surgiram e um ano e meio depois alugamos nosso primeiro espaço comercial", lembram as sócias.

As empreendedoras acreditam que, nesses 13 anos de sociedade, os fatores que fizeram com que a parceria desse certo foram o fato de se conhecerem bem, de terem o mesmo foco em relação ao projeto e de separarem a amizade da sociedade. "Nunca misturamos assuntos pessoais com os da empresa e isso foi essencial para dar certo", ressalta Kelly.

No que diz respeito à divisão de responsabilidade, cada uma sabe bem qual é o seu papel na agência. Na posição de CEO & Gestora Criativa, Kelly atua com *expertise* em *web*; e na função de Gestora de Marketing e Negócios, Carla é responsável pelo desenvolvimento de materiais *offline*. "Foi tranquila a divisão, pois aconteceu conforme as habilidades de cada uma e sempre respeitamos e confiamos naquilo que a outra está desenvolvendo", afirma Carla.

Como não poderia deixar de ser, desde o começo do negócio as sócias se preocuparam em legalizar a sociedade. Procuraram uma empresa contábil, investiram com os

custos iniciais de abertura de empresa e a enquadraram dentro dos trâmites legais.

Todo o foco, seriedade, comprometimento, linearidade de pensamento e dedicação na sociedade renderam bons *cases* para elas. Um deles surgiu em 2014, da curiosidade de saber se já existia algum *Food Truck* de comida mexicana em São Paulo. Ao pesquisar, perceberam que havia poucas notícias sobre o assunto e disso nasceu a ideia de montar um guia que reunisse os donos de *Food Truck* e informasse a localização deles pela cidade.

Com isso, lançaram o *Guia Food Truck nas Ruas* e, ao notarem o impacto positivo do projeto, passaram a organizar festivais gastronômicos de comidas de rua que reunia os veículos cadastrados no guia. "Foi um sucesso, muitas pessoas compareceram de todas as regiões da cidade e, aos poucos, ficamos reconhecidas no meio", lembram as sócias.

Por serem um exemplo de sociedade que deu certo, elas compartilham algumas dicas que podem ajudar na escolha do parceiro de negócio. "Veja se a pessoa tem pensamentos e objetivos em comum por, pelo menos, os próximos 10 anos. Avalie se no dia a dia vocês conviveriam bem, pois é certo que os sócios ficarão mais tempo juntos do que com a própria família. Além disso, lealdade e cumplicidade devem estar presentes", concluem. ↔

Carla Somose Novalski e Kelly Martins Ferreira





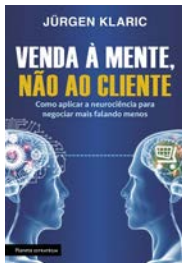
## Livros ▶

### A PERGUNTA DEFINITIVA 2.0

“Você nos recomendaria a um amigo?” Essa é a questão crucial que permite que uma empresa identifique clientes-parceiros, que ajudam a promover a imagem da empresa e a obter novos clientes. Fred Reichheld mostra como transformar clientes em parceiros, originando bons lucros e gerando um crescimento verdadeiro e sustentado. Nesta versão, o autor conta a origem do NPS - *Net Promoter Score*, mostra em detalhes o que as pesquisas comprovaram e quantifica a relação lógica entre NPS e crescimento empresarial. Além disso, Fred Reichheld evidencia como os líderes alcançaram sucesso extraordinário com o sistema *Net Promoter*, relata algumas das melhores práticas de empresas líderes e resume as lições principais, destacando as mudanças que os gerentes tiveram que adotar na cultura empresarial para construir um exército de promotores.



Autor: Fred Reichheld  
Número de páginas: 224  
Editora Elsevier



Autor: Jürgen Klaric  
Número de páginas: 240  
Editora Planeta Estratégia

### VENDA À MENTE, NÃO AO CLIENTE

Como aplicar a neurociência para negociar mais falando menos

A neurociência ensinando como vender melhor. Não sabemos porque compramos. O consumidor adquire de forma inconsciente 85% de tudo o que compra. No livro, você vai descobrir como conseguir que os consumidores escolham seu produto ou serviço sem fazer grande esforço. Este livro não apenas vai ensiná-lo a vender, como você também aprenderá a não se desgastar, prometer menos, conseguir mais e, assim, engrandecer as equipes comerciais e de vendas do seu empreendimento. Jürgen Klaric usa elementos da neurociência, uma forma de compreender a mente que está revolucionando positivamente as relações comerciais. Partindo de uma metodologia própria, comprovada em empresas mundo afora, Klaric utiliza exemplos para explicar como todo mundo pode vender melhor qualquer coisa, até mesmo vender a si próprio para uma namorada ou chefe.

## Vídeos ▶



Com produções animadas, curtas e de fácil entendimento, a série Explica ADM esclarece didaticamente os termos, ferramentas e processos que fazem parte da rotina do profissional da Administração. A cada episódio, que tem em média cinco minutos, os futuros bacharéis e tecnólogos das áreas da Administração têm a oportunidade de conhecer as mais atualizadas práticas do mercado de trabalho. Confira alguns temas:



Imagine que você tenha um mercado novo para explorar. Você irá com os produtos ou serviços que você já produz ou criará novos? Agora imagine um produto novo. Você irá oferecer aos seus clientes ou irá atrás de novos consumidores?



Você está investindo certo na sua empresa, em suas estratégias e em suas ações? Está visualizando o retorno? Se você não tem certeza para responder estas perguntas, é preciso ver esse vídeo agora!

<https://bit.ly/3yBltmK>



<https://bit.ly/3yyVzkZ>





# SÃO JUDAS: HÁ 50 ANOS FORMANDO OS PROFISSIONAIS E LÍDERES DO FUTURO

Há meio século a São Judas transforma a educação, inicialmente no bairro da Mooca, e hoje em **11 unidades espalhadas pela Grande São Paulo e Litoral**, todas com a mais avançada infraestrutura, física e digital.

Nossos 50 anos de serviços prestados nos enche de orgulho, sendo que nossa meta é sempre evoluir. Por conta disso, a São Judas é considerada a **universidade privada com o melhor conceito médio\* de graduação do Estado de São Paulo**, segundo o MEC.

**Vamos avançar ainda mais! Que venham mais 50 anos!**

**50** ANOS 1971 - 2021 **sãojudas** >

\* Componente do IGC que avalia a qualidade dos cursos de graduação das instituições de ensino superior

ACESSE O QR CODE  
E VEJA AS HISTÓRIAS  
QUE FAZEM PARTE DA  
SÃO JUDAS EM  
COMEMORAÇÃO AO SEU  
CINQUENTENÁRIO.





## Críticas

Esses dias tenho ido dormir já pela madrugada. As olheiras denunciam. O motivo é único: as Olimpíadas. E hoje fiquei pensando o quanto as críticas ao acontecimento do evento em meio a uma pandemia cessaram. Pensei também nas críticas severas que tenho ao Brasil em diversos aspectos e, mesmo assim, roo todas as unhas da mão torcendo pelos nossos atletas brasileiros.

Esses fatos me trouxeram alguns pensamentos. Talvez, as pessoas que eu mais ame no mundo sejam meus pais. Eles são seres incríveis. Mesmo assim, tenho severas críticas a determinados comportamentos deles e não concordo com tudo o que fazem. Mas continuo amando-os demais, tenho extremo respeito e vou sempre apoiá-los. Pensando nisso, cheguei à conclusão de que eu possuo críticas severas a mim mesmo. Nem sempre concordo com tudo o que faço. O que me faz chegar ao seguinte ponto: é impossível termos pessoas na vida com as quais a gente concorde 100%. Por vezes vamos concordar mais ou menos com elas. Isso não altera nosso amor e admiração.

Discordar e criticar faz parte do ser humano. Quando estamos rodeados de pessoas que pensam igual a nós, não evoluímos. E quando estamos cercados de pessoas que só pensam diferente de nós, estamos apenas reforçando nossa visão de mundo. Baseado nisso, é preciso ter um equilíbrio. Concordar e não concordar. Criticar e não criticar. Elogiar e não elogiar. Precisamos desse balanço.

Esses dias estava vendo um canal no YouTube de um profissional de seguros, minha área. Apontei diversas discordâncias ao assistir. Um colega que estava comigo indagou: "por que motivo você assiste a um

vídeo de ideias tão diferentes das suas"? Minha resposta foi simples: exatamente por isso. Se assistir apenas ao que eu concordo, estarei apenas chancelando minha visão de mundo ao invés de expandi-la.

Precisamos expandir nossos conhecimentos. Precisamos ouvir todos para entender como o mundo funciona. A partir disso, estaremos adquirindo visão crítica e criando bagagem para argumentar sobre diferentes assuntos. A visão crítica é criada por meio da absorção de diversas fontes e maneiras de enxergar o mundo.

Recentemente no Brasil, temos visto isso de perto quando efetuamos críticas ou elogios ao governo. Logo somos apontados como isso ou aquilo. Infelizmente, temos perdido a capacidade de diálogo. As pessoas têm generalizado demais os outros por meio de uma opinião isolada. Mas precisamos entender que as críticas a situações não significam que acreditamos ou discordamos com 100% daquilo. São apenas visões sobre um tema em comum. Devemos separar o inaceitável de outras coisas. Inaceitável é aquilo que viola nossos valores e o que é criminoso. De resto, devemos sempre estar abertos para opiniões ao diálogo.

As Olimpíadas têm reforçado enormemente minha paixão pelo Brasil, meu amor por diferentes esportes, meu orgulho de viver em um país tão diverso e rico em cultura. Mas isso não significa que eu não tenha críticas ao investimento em educação, incluindo o esporte, e nem que eu não ache que as coisas devam melhorar muito. Significa apenas que tenho repertório para opinar sobre diferentes pontos, sem engessar uma visão simplista sobre o assunto. Afinal, democracia é isso: conviver com diferentes pontos de vista. E quero viver em democracia sempre.

**Por Adm. Guilherme Krupelis**  
CRA-SP nº 133934

*Diretor de Relacionamento*

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



Este espaço publicitário foi cedido pelo CRA-SP como forma de apoio ao fomento de iniciativas que oferecem conteúdo e conhecimento de impacto à sociedade.

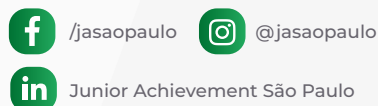
▶ **A 7ª melhor ONG do mundo** está impulsionando futuros aqui!

**Geramos caminhos para que os jovens estejam preparados para os desafios e carreiras da economia globalizada.**

Somos uma das maiores organizações sociais incentivadoras de jovens do mundo. Há 38 anos no Brasil, trabalhamos para preparar os jovens para o futuro do trabalho por meio de programas de empreendedorismo, educação financeira e preparação para o mercado de trabalho.



▶ ACOMPANHE A  
JA SÃO PAULO  
NAS REDES SOCIAIS:







**#ADM**

o profissional *chave*  
para a recuperação  
econômica do país!

9 de setembro  
**Dia do profissional  
de Administração**

Acesse: **crasp.gov.br**

**56**  
anos



**CFA**

Conselho Federal de  
Administração



**CRA-SP**

Conselho Regional de  
Administração de São Paulo